



TC

**MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**

**BRANŞ VE SINIF ÖĞRETMENLERİNİN YÖNETİCİLİKTEKİ
İŞ DOYUMLARI VE YÖNETİCİLİK PERFORMANSLARININ
İNCELENMESİ**

(İstanbul İli Ümraniye İlçesi Örneği)

**RAŞİT VURAL AKIN
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Danışman Öğretim Üyesi
Yrd. Doç. Dr. ALİ TEMEL**

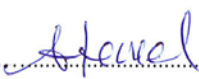
İstanbul, Ocak 2010

T.C. Maltepe Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

22.04.2010 tarihinde tezinin savunmasını yapan Raşit Vural AKIN'a ait "Branş ve Sınıf Öğretmenlerinin Yöneticilikteki İş Doyumları ve Yöneticilik Performanslarının İncelenmesi (İstanbul İli Ümraniye İlçesi Örneği)" başlıklı çalışma, Jürimiz Tarafından Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programında Yüksek Lisans Tezi Olarak Kabul Edilmiştir.


Prof. Dr. Münevver ÖLÇÜM ÇETİN
(Başkan)
(Danışman)


Yrd. Doç. Dr. Mürşide ÖZGELDİ
(Üye)


Yrd. Doç. Dr. Ali TEMEL
(Üye)

ÖNSÖZ

Toplumun gelişmesi, üretkenliği eğitimle olur. Eğitim insan hayatının tamamını kapsayan çok etkili bir ögedir. Eğitimin başarılı ve etkili olabilmesi bu işle uğraşan insanlara verilen önemin kavranması ve yine bu sektörde çalışanların amacına uygun yetiştirilip eğitilmesiyle mümkündür.

Eğitilen ve yine eğitmek üzere yola çıkan eğitimcilerin zaman içinde birtakım sıkıntılar yaşaması, problemlerinin ortaya çıkması gayet normaldir. Önemli olan bu problemleri teşhis ederek çözüme kavuşturmak ve eğitimin daima işlevsel olarak kalmasını sağlamaktır.

Eğitimcilerin çalışma hayatları içinde ortaya koydukları performans her zaman birbirinin aynı olmamakta bu da toplum içinde iyi eğitimci kötü eğitimci, iyi eğitim kurumu kötü eğitim kurumu gibi birtakım sınıflandırmaları da beraberinde getirmektedir.

Gerek toplumdaki fertler gerek devlet kurumları eğitimcilerin bu durumlarını kendilerine göre geliştirdikleri olumlu ya da olumsuz çeşitli araçlarla ölçmektedirler.

Gelişmiş ve üretken toplumlar, gelişmişlik düzeylerini toplumlarını oluşturan bireylerinin eğitimlerine yaptıkları yatırımlar ve eğitime verdikleri değerlerle elde etmişlerdir. Gelişmişlik düzeylerinin ölçütü ise eğitilmiş ve nitelikli insan yetiştirilmesine ve bunları sistem içinde verimli kullanılabilmesiyle mümkün olmaktadır.

Bu çalışmada; okul örgüt yapısında örgütün işleyişini sağlayan ve örgütün işleyişinde ağır bir sorumluluk üstlenen ilköğretim yöneticilerinin yöneticiliğe geldiği kademe baz alınarak onların yöneticilikteki iş doyumları ve yöneticilik performansları incelenmiştir.

Araştırma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; problem tanımlanmış, iş doyum ve performansın kuramsal çözümlemesi yapılmış, alt problemler belirlenmiş, araştırmanın önemi açıklanmış, sayıtlar ve sınırlılıklar belirlenmiş, tanımlar

yapılmıştır. İkinci bölümde; tez konusu ile ilgili alanda yapılan çalışmalar verilmiştir. Üçüncü bölümde; araştırmanın yöntemi. Dördüncü bölümde; bulgular ve yorumlar yer almaktadır. Beşinci bölümde ise; araştırmanın sonuçları ve sonuçlar doğrultusunda sunulan önerilere yer verilmiştir.

Araştırma süresince öneri ve katkılarıyla bilimsel yardımlarını aldığım ve yönlendirmeleriyle çalışmama ışık tutan tez danışmanım sayın Yard. Doç. Dr. Ali TEMEL ve sayın Prof. Dr. Münevver ÇETİN'e, veri analizlerinde yol gösterip rehberlik ederek değerli yardımlarını esirgemeyen fedakar arkadaşım Gökhan ATAR'a, İngilizce çevirilerinde değerli emeklerini esirgemeyen mesai arkadaşım Betülhan TUNALI'ya, maddî ve manevî her türlü desteği için eşim Safiye AKIN'a uzun çalışmalar sonucu ihmal etmek zorunda kaldığım anlayışlı çocuklarıma teşekkürlerimi sunarım.

Kasım, 2009

Raşit Vural AKIN

ÖZET

Branş ve Sınıf Öğretmenlerinin Yöneticilikteki İş Doyumlarının ve Yöneticilik Performanslarının İncelenmesi

Raşit Vural AKIN

Bu araştırmanın amacını sınıf ve branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerin yöneticilikteki iş doyumlarını ve yöneticilik performanslarının incelenmesi ihtiyacı oluşturmaktadır. Bu çalışmada “Branş ve sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticilerin iş doyumları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” sorusu ile “Branş ve sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticilerin performansları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” sorularına cevap aranmıştır. Araştırmada betimsel tarama modellerinden ilişkisel tarama modelindedir.

Araştırmanın evreni 2008-2009 eğitim-öğretim yılı İstanbul ili Ümraniye ilçesindeki tüm resmi ve özel ilköğretim kurumları oluşturmıştır. Bu kapsamda 2008-2009 eğitim öğretim yılında 45 adet resmi ilköğretim okulu ve 7 adet de özel ilköğretim okulunda görev yapan toplam 116 yöneticiyle (müdür ve müdür yardımcısıyla) çalışılmış olup evrendeki tüm okullara ulaşılmıştır.

Araştırmada iki veri toplama aracı kullanılmıştır. Bunlardan biri “İş Doyumu Ölçeği” diğeri ise “Yetkinlik Değerlendirme Ölçeği”dir.

Yetkinlik Değerlendirme Ölçeği beşli Likert tipi ölçekle hazırlanmış ve altı alt boyuttan oluşmaktadır;

a) zaman yönetimi ve kişisel özellikler, b) liderlik ve vizyon, c) süreçlerin yönetimi, d) iletişim ve rehberlik, e) kurum kültürü oluşturma, f) kendi kendini yönetmedir.

İş Doyumu Ölçeği de üçlü Likert tipi ölçeği ile hazırlanmış altı boyuttan oluşmaktadır;

a) işin kendisi, b) yönetim, c) ücret, d) bireyler arası ilişkiler, e) başarı, saygınlık ve tanınma boyutu, f) veli-öğrenci ilgisizliği boyutudur.

Araştırmada ilköğretim yöneticileri;

1) İlköğretim yöneticilerinin sınıf ve branş öğretmenliğinden gelişlerine göre iş doyum düzeylerinin incelenmesi,

2) İlköğretim yöneticilerinin sınıf ve branş öğretmenliğinden gelişlerine göre iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı, anlamlı bir fark varsa düzeyinin ölçülmesi,

3) İlköğretim yöneticilerinin sınıf ve branş öğretmenliğinden gelişlerine göre performans düzeylerinin incelenmesi,

4) İlköğretim yöneticilerinin sınıf ve branş öğretmenliğinden gelişlerine göre performans düzeyleri arasında bir fark ya da ilgi olup olmadığı, bir ilişki varsa düzeyinin ölçülmesi, olmak üzere dört alt ögeye göre değerlendirilmiştir. İstatistiksel çözümler için SPSS (The Stastical Packet for the Social Sciences) Paket programından yararlanılmıştır.

Araştırmanın bulguları şöyle özetlenebilir:

1) Sınıf ve branş öğretmenliğinden gelen ilköğretim okulu yöneticilerinin iş doyumunu sıra ortalamaları dikkate alındığında “orta ve yüksek düzeyde” eşit olarak dağılım göstermektedir.

2. Sınıf ve branş öğretmenliğinden gelen ilköğretim okulu yöneticilerinin iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamakla birlikte ücret boyutunda branş öğretmenliğinden gelen yöneticiler lehine anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

3) Sınıf ve branş öğretmenliğinden gelen ilköğretim okulu yöneticilerinin performans düzeyleri sıra ortalamaları dikkate alındığında ağırlıklı olarak “çok iyi” düzeyde olduğu bulunmuştur.

4) Sınıf ve branş öğretmenliğinden gelen ilköğretim okulu yöneticilerinin performans düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Anahtar Sözcükler: İş doyumu, performans, branş ve sınıf öğretmenleri, yöneticilik, Ümraniye, İstanbul.

ABSTRACT

The Examination of Management Performances and Job Satisfaction of Branch and School Teachers in Administration

Raşıit Vural AKIN

The purpose of this study was the need of examining job satisfaction and management performances of administrators who worked as a branch or school before.

In this study the question “If there is a meaningful relationship between the job satisfaction and performances of administrators who worked as a teacher before was interragated.

This study is one of the scanning relational technique descriptive analysis technique.

All the state and private schools in Umraniye the city of Istanbul, constitute sample of this research. The sample consists of 116 directors (headmasters – vice principals) working in 45 state and 7 private primary schools in Umraniye during 2008-2009 education year.

Two data collection methods have been used in this study. One of them is the scale of job satisfaction, the other one is the scale of evaluating the purfection. Both of there scales have six individual dimensions in themselves.

The scale of evaluating the perfection is performed with quinary Likert type scale and has six sub dimensions.

a) Timing management and personal features, b) Leadership and vision, c) Management of processing, d) Communication and guidance, e) Creating institutional culture, f) Self management

The scale of job satisfaction is formed with triple Likert type scale and has six sub dimensions.

a) The job itself, b) Management, c) Wage, d) relations between people, e) Achivement, prestige and publicity, f) Recklessness between parent-student

In the study, primary school administors are eveluated as basing on the following four sub factors.

1. Examining the level of job satisfaction of administors in primary schools worked as a teacher before.

2. Wether there is a remarkable difference in level of job satisfaction of administors coming from branch or school perveptorship if there is the measuring of this level

3. Examining the performance of primary school administors considering their reputation as branch or school preceptorship

4. Whather there is a remarkable difference in level of performance between the administors coming from branch or school preceptorship. If there is a relation, measwing the levels.

SPSS programme packet is used for statistical analysis.The verifies of research can be summarised as:

1. When avarage ranks are considered the job satisfaction of administors coming from school or branch perceptorship are displayed equally “avarage and high level”

2. There is not any correlations between job statisfactions of branch or school preceptorship, but there is aremarkable relationship between the point of wages.

3. When avarage ranks are considered, performance levels of administors coming from branch or school preceptorship mostly appear in high level.

4. There is no remarkable relationship between the level of performances between the administors coming from school or branch preceptorship

Key Words: Job satisfaction, performances, branch and school teachers, management, Ümraniye, İstanbul.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	I
ÖZET.....	III
ABSTRACT.....	VI
İÇİNDEKİLER.....	VIII
TABLolar LİSTESİ	XIV
ŞEKİLLER LİSTESİ	XVI
1. BÖLÜM: GİRİŞ	1
1.1. İş Doyumu	3
1.1.1. İş Doyumu Kavramı	3
1.1.2. İş Doyumunun Önemi	4
1.2. İş Doyumuna İlişkin Kuramlar	5
1.2.1. Gereksinim Kuramları	5
1.2.1.1. Gereksinim Hiyerarşisi Kuramı	6
1.2.1.2. Varoluş, İlgililik ve Büyüme (Erg) Kuramı	8
1.2.1.3. GÜdüleyici Koruyucu Kuram (İki Etmen Kuramı)	9
1.2.1.4. Kazanılmış Gereksinim Kuramı	11
1.2.2. Süreç Kuramları (Bilişsel Kuramlar)	12
1.2.2.1. Beklenti Kuramları	12
1.2.2.2.1. Vroom'un Beklenti Kuramı	12
1.2.2.2.2. Lawler-Porter Kuramı	13
1.2.2.2. Denklik Kuramı	14
1.2.2.3. Amaç Saptama Kuramı	15
1.3. İş Doyumunun Boyutları	16
1.3.1. İş Doyumunun Meslek ve Nitelik Boyutu	16
1.3.2. İş Doyumu Çalışma Şartları Boyutu	17

1.3.3. İş Doyumu Mesleki Sosyal İlişkiler Boyutu	18
1.3.4. İş Doyumu Ekonomik Şartlar Boyutu	19
1.3.5. İş Doyumu Yönetim Denetim Boyutu	19
1.3.6. İş Doyumu Sosyal Gereksinimler Boyutu	21
1.4. Performans Değerlendirme	22
1.4.1. Performans Değerlendirme Kavramı	23
1.4.2. Performans Değerlendirmenin Önemi	24
1.4.3. Performans Değerlendirmede Bulunması Gereken Özellikler	25
1.4.3.1. Adillik	25
1.4.3.2. Ayırt edicilik	25
1.4.3.3. Geçerlilik	26
1.4.3.4. Güvenilirlik	26
1.4.3.5. Motive Edicilik	27
1.4.3.6. Pratiklik	27
1.4.3.7. Süreklilik	27
1.4.4. Performans Değerlendirme Yöntemleri	28
1.4.4.1. Kriterlere Dayalı Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	29
1.4.4.1.1. Alan İncelemesi Yöntemi	29
1.4.4.1.2. Dereceleme Yöntemi	29
1.4.4.1.3. Direkt İndeks Yöntemi	30
1.4.4.1.4. Grafik Dereceleme Yöntemi	30
1.4.4.1.5. Sıralı Karşılaştırma Yöntemi.....	30
1.4.4.1.6. İkili Karşılaştırma Yöntemi.....	31
1.4.4.1.7. Kontrol Listesi Yöntemi	31
1.4.4.1.8. Standartlar Yöntemi	31

1.4.4.1.9. Uygun Cümle Seçme Yöntemi	32
1.4.4.1.10. Yerinde İnceleme ve Gözlem Yöntemi	32
1.4.4.1.11. Yönetim Tarafından Yapılan Değerlendirme Yöntemi	32
1.4.4.1.12. Zorunlu Dağılım Yöntemi	33
1.4.4.2. Hedeflere Yönelik Performans Değerlendirmesi Yöntemleri	33
1.4.4.2.1. Amaçlara Göre Değerlendirme Yöntemi	34
1.4.4.2.2. Dengelenmiş Skor Kartı Yöntemi	35
1.4.4.2.3. İş Boyutu Ölçeği Yöntemi	35
1.4.4.3. Yetkinliğe Dayalı Performans Değerlendirme Yöntemleri	36
1.4.4.3.1. Başarı Kayıtları Yöntemi	36
1.4.4.3.2. Davranışa Dayalı Değerlendirme Yöntemi	37
1.4.4.3.3. Değerlendirme Merkezi Yöntemi	37
1.4.4.3.4. Deneme Yöntemi	38
1.4.4.3.5. Kritik Olay Yöntemi	38
1.4.4.3.6. Serbest Anlatım Yöntemi	39
1.4.4.3.7. Psikoteknik Test ve Psikolojik Analiz Yöntemi ...	39
1.4.4.3.8. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi	40
1.5. Problem	40
1.6. Amaç	41
1.7. Önem	42
1.8. Varsayımlar	42
1.9. Sınırlılıklar	42
1.10. Tanımlar	43

1.11. İlgili Araştırmalar	44
1.11.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	44
1.11.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	46
1.11.3. Araştırmaların Değerlendirilmesi	47
2. BÖLÜM: YÖNTEM	48
2.1. Araştırma Modeli	48
2.2. Evren ve Örneklem	49
2.3. Veri Toplama Araçları	49
2.4. Veri Çözümleme Yöntemleri	53
3. BÖLÜM: BULGULAR VE YORUM	54
3.1. Örneklem Demografik Dağılımı	54
3.2. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin İş Doyumu Düzeylerine İlişkin Bulgular	55
3.2.1. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin İşin Kendisi Boyutu Düzeylerine İlişkin Bulgular	57
3.2.2. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin Yönetim Boyutu Düzeylerine İlişkin Bulgular	58
3.2.3. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin Ücret Boyutu Düzeylerine İlişkin Bulgular	59
3.2.4. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin Bireyler Arası İlişkiler Boyutu Düzeylerine İlişkin Bulgular	61
3.2.5. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin Başarı Saygınlık ve Tanınma Boyutu Düzeylerine İlişkin Bulgular	63
3.2.6. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin Veli Öğrenci İlgisizliği Boyutu Düzeylerine İlişkin Bulgular	64

3.3. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin Genel İş Doyumları Arasındaki İlişkilere Ait Bulgular	65
3.3.1. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin İşin Kendisi Boyutundaki İlişkilere Ait Bulgular	66
3.3.2. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin Yönetim Boyutundaki İlişkilerine Ait Bulgular	67
3.3.3. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin Ücret Boyutundaki İlişkilere Ait Bulgular.....	68
3.3.4. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin Bireyler Arası İlişkiler Boyutuna Ait Bulgular	69
3.3.5. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin Başarı Saygınlık ve Tanınma Boyutuna Ait Bulgular	70
3.3.6. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin Veli Öğrenci İlgisizliği Boyutu İlişkilerine Ait Bulgular	71
3.4. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin Genel Performans Düzeylerine İlişkin Bulgular	72
3.4.1. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin Zaman Yönetimi ve Kişisel Özellikler Boyutuna Ait Bulgular	75
3.4.2. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin Liderlik ve Vizyon Boyutuna Ait Bulgular	77
3.4.3. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin Süreçlerin Yönetimi Boyutuna Ait Bulgular	79
3.4.4. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin İletişim ve Rehberlik Boyutuna Ait Bulgular	81
3.4.5. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin Kurum Kültürü Oluşturma Boyutuna Ait Bulgular	83
3.4.6. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin Kendi Kendini Yönetme Boyutuna Ait Bulgular	85

3.5. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin Genel Performans Düzeylerindeki İlişkilere Ait Bulgular	87
3.5.1. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin Zaman Yönetimi ve Kişisel Özellik İlişkilerine Ait Bulgular	88
3.5.2. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin Liderlik ve Vizyon İlişkilerine Ait Bulgular	89
3.5.3. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin Süreçlerin Yönetimi Boyutundaki İlişkilerine Ait Bulgular	90
3.5.4. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin İletişim ve Rehberlik Boyutundaki İlişkilere Ait Bulgular	91
3.5.5. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin Kurum Kültürü Oluşturma Boyutundaki İlişkilere Ait Bulgular	92
3.5.6. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin Kendi Kendini Yönetme Boyutundaki İlişkilere Ait Bulgular	93
 4. BÖLÜM: SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER	94
4.1. Sonuç ve Tartışma	94
4.2. Öneriler	97
4.2.1. Uygulamacılara Yönelik Öneriler	97
4.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler	98
KAYNAKÇA	99
EKLER	108
ÖZGEÇMİŞ	116

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa No

Tablo: 3.1. Örnekleme İlişkin Demografik Dağılımı	54
Tablo: 3.2. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin İş Doyumu Düzeylerine İlişkin Bulgular	56
Tablo: 3.2.1. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin İşin Kendisi Boyutu Düzeylerine İlişkin Bulgular	57
Tablo: 3.2.2. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin Yönetim Boyutu Düzeylerine İlişkin Bulgular	58
Tablo: 3.2.3. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin Ücret Boyutu Düzeylerine İlişkin Bulgular	59
Tablo: 3.2.4. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin Bireyler Arası İlişkiler Boyutu Düzeylerine İlişkin Bulgular	61
Tablo: 3.2.5. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin Başarı Saygınlık ve Tanınma Boyutu Düzeylerine İlişkin Bulgular	63
Tablo: 3.2.6. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin Veli Öğrenci İlgisizliği Boyutu Düzeylerine İlişkin Bulgular	64
Tablo: 3.3. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin Genel İş Doyumları Arasındaki İlişkilere Ait Bulgular	66
Tablo: 3.3.1. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin İşin Kendisi Boyutundaki İlişkilere Ait Bulgular	67
Tablo: 3.3.2. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin Yönetim Boyutundaki İlişkilerine Ait Bulgular	68
Tablo: 3.3.3. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin Ücret Boyutundaki İlişkilere Ait Bulgular.....	69
Tablo: 3.3.4. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin Bireyler Arası İlişkiler Boyutuna Ait Bulgular	70
Tablo: 3.3.5. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin Başarı Saygınlık ve Tanınma Boyutuna Ait Bulgular	71
Tablo: 3.3.6. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin Veli Öğrenci İlgisizliği Boyutu İlişkilerine Ait Bulgular	72

Tablo: 3.4. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin Genel Performans Düzeylerine İlişkin Bulgular	73
Tablo: 3.4.1. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin Zaman Yönetimi ve Kişisel Özellikler Boyutuna Ait Bulgular	75
Tablo: 3.4.2. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin Liderlik ve Vizyon Boyutuna Ait Bulgular	77
Tablo: 3.4.3. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin Süreçlerin Yönetimi Boyutuna Ait Bulgular	79
Tablo: 3.4.4. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin İletişim ve Rehberlik Boyutuna Ait Bulgular	81
Tablo: 3.4.5. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin Kurum Kültürü Oluşturma Boyutuna Ait Bulgular	83
Tablo: 3.4.6. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin Kendi Kendini Yönetme Boyutuna Ait Bulgular	85
Tablo: 3.5. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin Genel Performans Düzeylerine Ait Bulgular	87
Tablo: 3.5.1. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin Zaman Yönetimi ve Kişisel Özellik İlişkilerine Ait Bulgular	88
Tablo: 3.5.2. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin Liderlik ve Vizyon İlişkilerine Ait Bulgular	89
Tablo: 3.5.3. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin Süreçlerin Yönetimi Boyutundaki İlişkilerine Ait Bulgular	90
Tablo: 3.5.4. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin İletişim ve Rehberlik Boyutundaki İlişkilere Ait Bulgular	91
Tablo: 3.5.5. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin Kurum Kültürü Oluşturma Boyutundaki İlişkilere Ait Bulgular	92
Tablo: 3.5.6. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin Kendi Kendini Yönetme Boyutundaki İlişkilere Ait Bulgular	93

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
1.1. Maslow'un Gereksinim Hiyerarşisi	7
1.2. Herzberg'in İki Etmen Kuramı	9
1.3. Karma Beklenti Kuramı	14
1.4. Performans Yönetim Süreci	23
1.5. Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Sınıflandırılması	28

1. BÖLÜM

Bu bölümde performans ve iş doyumu, konularından bahsedildikten sonra, araştırmanın problemi, amacı, önemi, varsayımları, sınırlılıkları, kısaltmalar ve ilgili araştırmalara yer verilmiştir.

1. GİRİŞ

Okullar öğrencilerini hayata hazırlayan kurumlardır. Öğrencilerin en iyi şekilde hayata hazırlanması öğretmenlerin ve yöneticilerin en önemli görevidir. Öğretmen derse girerek öğrenciyi yetiştirirken, esas mesleği yine öğretmenlik olan yönetici ise eğitim için gerekli olan koşulların en iyi hale getirilmesi için uğraşır. Yöneticilerin performans ve doyumu aldıkları eğitim ve eğitimin şekillendirildiği sistemle de doğrudan ilişkilidir. Hiçbir eğitim modeli, modeli işletecek personelin kalitesinin üzerinde bir hizmet üretemez. Bu nedenle, herhangi bir eğitim sisteminde yeniden düzenleme yapılırken, anılan personelin yetiştirilmesi üzerinde önemle ve dikkatle durulması gerekir (Koçel, 1998:434).

Okulun amaçlarını gerçekleştirmek durumunda olan okul yöneticilerinin birlikte çalıştıkları öğretmenlerle ilişkileri büyük önem taşımaktadır. İşine, çalışma arkadaşlarına, yönetime ve bulunduğu ortama karşı olumsuz duygular içerisinde olan bir öğretmenin öğrencilerle sağlıklı iletişim kurması ve işinde olumlu performans göstermesi zordur. Oysa, öğretmenlerle iyi ilişki kurabilen okul yöneticilerinin, öğretmenlerin iş doyumunu artırarak eğitimde başarıyı daha rahat sağlayabilecekleri söylenebilir (Işıkhan, 2004:239).

Çağdaş yönetim kuramcıları, yönetimin birbirini tanımlayan iki amacından birinin hizmetlerin etkinliğini artırmak, diğerinin ise çalışanların iş doyumlarını sağlamak olduğu konusunda birleşmektedir (Aksayan, 1990:28).

Feldman ve Arnold, (1983) İş doyumunu yöneticiler için çalışanların işlerine karşı tutumlarının performans ve verimlilik üzerindeki etkisi açısından önemlidir. Çünkü iş doyumsuzluğunun doğrudan neden olduğu davranışlar; işten ayrılma, devamsızlık, performans düşüklüğü, sendikalaşma, ruhsal ve fiziksel sağlıkta bozulma şeklinde görülmektedir (Akt. Tengilimoğlu, 2005:6) demektedir.

Yaptığı işten haz duyan kişilerin ise başarısı artacaktır. Teknoloji ve bilimde ilerlemiş hiçbir devletin çalışanlarının iş doyumunun az ve buna bağlı olarak da verimliliğinin yüksek olduğu düşünülemez. Öyleyse bu iki nokta arasında yatay bir çizgi çizilerek sahip olduğu önem kadar değer verilmelidir.

Öğretmenlerin genellikle ikili, yöneticilerin de tam gün eğitim veren okullarda çalışmayı istemeleri, performans ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi bir başka biçimde de göz önüne sermektedir.

Çağdaş bir Türkiye'ye ulaşmak için, bu ülkede yaşayan tüm insanların ortak kanaati eğitimin önemli ve eğitimdeki kalitenin yükseltilmesinin gerekli olduğudur. Fakat, eğitimin kalitesinin yükseltilmesi sadece okul yapmak ya da okulları teknoloji ile donatmak olarak düşünülmektedir, eğitim camiasında çalışan insan faktörü ve özellikle de bu insanların performansları ve iş doyumları dikkate alınmamakta, bu konulara dikkat çekilmemektedir.

Bu araştırmada, iş doyumunu ve performans kavramları ile aralarındaki ilişki üzerinde durulmuştur. Bu doğrultuda sınıf ve branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerin iş doyumunu ve performansları arasındaki ilişkilere cevap aranmıştır.

1.1. İş Doyumu

1.1.1. İş Doyumu Kavramı

İş doyumu iş görenin işe ya da işin belirli yönlerine tepkisini yansıtır. İş doyumu, işin kapsamı ve iş ortamına ilişkin bireylerin, olumlu tutumlarının tümü şeklinde tanımlanmaktadır (Erdoğan, 1996:376). Davis (1981) Çalışanların işlerinden duyduğu hoşnutluk ya da hoşnutsuzluk olarak da tanımlanan iş doyumu, işin özellikleri ile çalışanların istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşir (Akt. Tengilimoğlu, 2005:6) demektedir.

Poyrazoğlu, iş doyumunu; bireylerin örgüte girişlerindeki beklentileri doğrultusunda, yaptıkları işten dolayı elde ettiklerinin onlarda oluşturduğu memnuniyet ve hoşnutluk olarak tanımlamaktadır (Poyrazoğlu, 1992:28).

Karadal ise iş doyumunu örgütlerdeki potansiyel sorunları teşhis etmek, devamsızlık ve işten ayrılmaların nedenlerini ortaya çıkarmak, iş gören tutumlarındaki örgütsel değişimlerin etkisini değerlendirmek, yönetimle çalışanlar arasında iyi bir iletişimin teşvik edilmesi, yönetim ve sendika arasındaki çatışmalarda doğru bilgi sunmak olarak açıklamaktadır (Karadal, 1994:25).

Keser'e göre iş doyumu, çalışanın çalışma yaşamında aldığı haz, mutluluk ve doyumu ifade eder (Keser, 2005:53).

Barutçugil ise, "Bir çalışanın yaptığı işin ve elde ettiklerinin ihtiyaçlarıyla ve kişisel değer yargılarıyla örtüştüğünü veya örtüşmesine olanak sağladığını fark etmesi sonucu yaşadığı bir duygu" olarak açıklamaktadır (2004:389).

Herzberg ve arkadaşları tarafından geliştirilen kurama göre; iş doyumu "doyum" ve "doyumsuzluk" olmak üzere iki özellik taşır. İş doyumu, işteki başarı, tanınma, işin kendisi ve işteki sorumlulukla ilerlemenin bir sonucudur. Bunun karşısı doyumsuzluk ise işin kendisi ile değil, çevresi ile ilgili faktörlerin etkisinin bir sonucudur (Akt. Sancar, 1996:69).

Tengilimoğlu, (2005:1) iş doyumunun çalışanların iş ve çalışma ortamından bekledikleri ile algıladığı arasındaki fark olarak tanımlamakta ve çalışanlar işinden beklediği sonuçlara ulaştığı oranda doyum sağlamakta aksi takdirde doyumsuzluk yaşamakta olduğunu söylemektedir.

Çetinkanat'a (2000:2) göre; iş doyumunu, çalışanın iş durumuna gösterdiği duygusal bir tepkidir. Bu nedenle görülemez, ancak anlaşılır. İş doyumunu genellikle çıktıların beklentileri ne kadar karşıladığı veya aştığına göre belirlenir.

1.1.2. İş Doyumunun Önemi

İş doyumunu yöneticiler için çalışanların işlerine karşı tutumlarının performans ve verimlilik üzerindeki etkisi açısından önemlidir. Çünkü iş doyumsuzluğunun doğrudan neden olduğu davranışlar; işten ayrılma, devamsızlık, performans düşüklüğü, sendikalaşma, ruhsal ve fiziksel sağlıkta bozulma şeklinde görülmektedir (Feldman ve Arnold, 1985; Akt: Can ve Diğerleri, 2009:208).

İş yaşamı önemli bir yaşam alanı olup, iş doyumunu ile iyi olma arasında güçlü ilişkilerin olduğu bilinmektedir. Bireylerin iş ortamını değerli ve eşsiz, yaptıkları işi anlamlı ve kendilerini geliştirici bulmaları iş doyumunu olumlu yönde etkilemektedir (Kaymaz, 2003:5).

İş doyumunu araştırmalarında işle bütünleşme, iş doyumunun merkeziliğini oluşturmaktadır. Yüksek iş doyumuna sahip bireyler, olumlu özellik ve teknik yanlarını öne çıkararak kendilerini yaptıkları iş ile özdeşleştirmiş bireylerdir (Acar, 2007:3).

Öğretmenlerin iş doyumunu etkileyen pek çok etken vardır. Okul yöneticilerinin etik davranışları başta olmak üzere, okulun kurum kültürü, okulun eğitim- öğretim ile ilgili imkanları, öğretmenin kendisini geliştirme ortamı, taktir edilme durumu, çevrenin eğitime olan ilgisi, öğretmen veli ilişkisi vb. öğretmenin iş doyumunu düşürecektir (Çetin ve Özcan, 2004:25).

İş doyumsuzluğu; çalışanın yaptığı işten bir doyum ya da hoşlanma duygusu elde etmemesini, ona karşı bir bıkkınlık, isteksizlik ve kaçma duygusu duymasını simgelemektedir. İşten doyumsuzluk, iş görene elem vericidir ve onu olumsuz duygulara yöneltebilmektedir. İşten doyumsuzluğun ruhsal açıdan iş görende kaygı yaratması, bu kaygının yoğun ve sürekli olması, onun ruh sağlığını olumsuz yönde etkileyebilmekte, bunun yanında iş görende bıkkınlık, işi bırakma, devamsızlık, kavgacılık gibi örgüt için istenmeyen davranışlar görülebilmektedir (Aksu, Acuner ve Tabak, 2002:2).

1.2. İş Doyumuna İlişkin Kuramlar

1.2.1. Gereksinim Kuramları

“İşgöreni iş doyumuna götüren gereksinimleri sınıflandırmaya çalışan kuramlar”dır (Başaran, 1998:24).

Yapısal örgüt ve yönetim kuramlarına göre, işgöreni iş doyumuna götüren unsurlar; örgütün fiziksel çalışma koşulları ve olanakları, işgörene sağlanan ödeme olarak görülmektedir. Davranışsal örgüt ve yönetim kuramında ise iş doyumu, iş arkadaşları arasındaki sıcak ve düzenli ilişkilerden oluşan küme çalışmalarına, işgörenin yeterlik ve sorumluluk bilincini geliştirici olanakların sağlanmasına bağlanmıştır (Başaran, 1998: 236).

Başaran gereksinim kuramlarını dört teori ile açıklanmaktadır. Bunlar; Maslow’un "Gereksinim Hiyerarşisi Kuramı", Herzberg’in "İki Etmen Kuramı (Hijyen Motivasyon Kuramı)", Alderferg'in "ERG Kuramı", Mc Clelland'ın "Kazanılmış Gereksinim Kuramı"dır.

1.2.1.1. Gereksinim Hiyerarşisi Kuramı

Motivasyon konusunu ilk inceleyen yönetim uzmanlarının başında Abraham H. Maslow gelmektedir. Maslow, insan ihtiyaçlarını beş kategoriye ayırarak insan ihtiyaçlarını hiyerarşik olarak ele almış ve en alttaki ihtiyaçların karşılanmasının ardından insanın bir üstteki ihtiyaçlar kategorisine doğru yöneldiğini ifade etmiştir (Aktaran: Can, 1985:47).

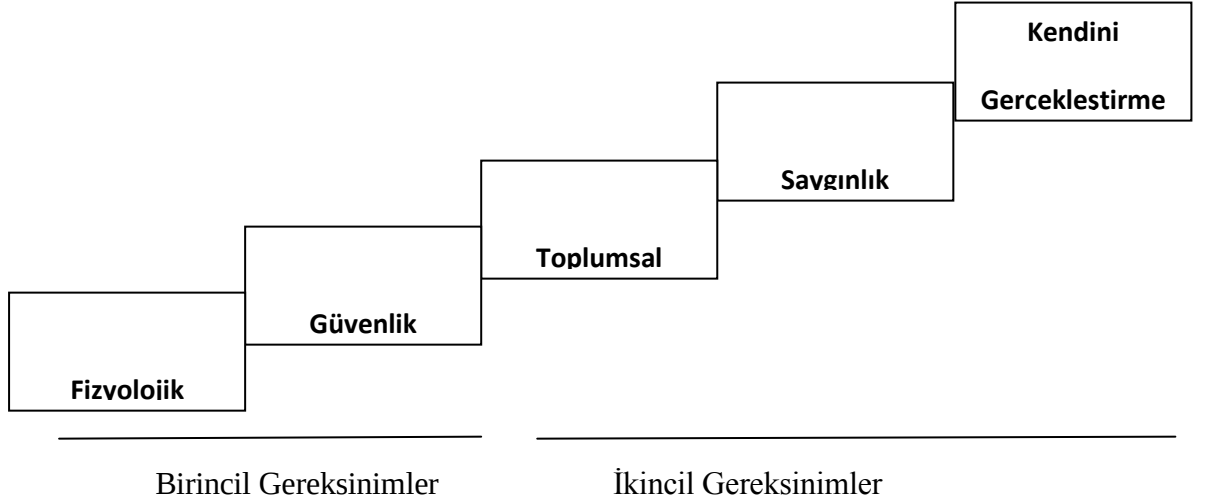
Maslow'a göre bunlar, fizyolojik, güvenlik, ait olma, saygınlık ve kendini gerçekleştirme gereksinimleridir. Maslow'a göre bu gereksinimlerin bir hiyerarşik sıralaması vardır. Örneğin, ancak ait olma gereksinimi doyurulduktan sonra bir üst sırada yer alan saygınlık gereksinimi ortaya çıkar (Çetinkanat, 2000:11).

Bu yaklaşıma göre birey gereksinimleri a) fizyolojik, b) güven, c) toplumsal, d) saygınlık, e) kendini gerçekleştirmeden oluşmaktadır (Maslow, 1970; Akt:Can, 1985:47).

Genellikle üst basamaktaki gereksinimlerden önce alt basamaktaki gereksinimlerin karşılanması gerekir. Davranışları oluşturan doyulmamış gereksinimlerdir. Sabuncuoğlu (1984:29), gereksinimler hiyerarşisi içinde bir gereksinim duyurulduğu zaman artık gereksinim olmaktan çıkar ve bu yüzden güdüleyicilik işlevini yitirir ki bu esas Maslow'un gereksinimler hiyerarşisi kuramının çıkış nedeninin en önemli özelliğidir demektedir.

Maslow'un sınıflamasında Roberts, Walter, ve Miles kendilerinin "bilme ihtiyacı" diye adlandırdıkları başka bir faktörü tanımlamışlardır. Bilme ihtiyacını Maslow'un hiyerarşisindeki diğer ihtiyaçlardan ayrı olarak açıklarlar ve bunu iş tatmininin farklı, bağımsız bir boyutu olabileceğini söylerler (Roberts vd., 1971; Akt: Gülнар, 2007:172).

Şekil 1.1 Maslow'un Gereksinim Hiyerarşisi



Kaynak: AYDIN, M. (2000:87). **Çağdaş Eğitim Denetimi**. Ankara: PEGEM Yayınları.

Aydın (2000:89), davranışla gereksinim arasında bir bağlantı kurarken dikkatli olunması gerektiğini ve bireyin davranışının tek bir gereksinime dayandırılmasının yanıltıcı olabileceğini vurgulamıştır. Çünkü gereksinimler çok seyrek olarak tek başlarına davranışı etkiler. Bireyde iç içe bir yumak oluşturan gereksinimler genellikle birbiriyle ilişki içinde çalışırlar.

Birey, gereken güvenli ortamın sürekliliğinin sağlanmaması durumunda üst düzey gereksinimlerinden vazgeçerek, yeniden güvenli bir ortam arayışına girecek ve gelişimi engellenmiş olacaktır. Maslow, gereksinimlerin hiyerarşik sıralamasında bireyin yetenek ve kapasitesini tam olarak geliştirme özgürlüğü olarak tanımladığı kendini gerçekleştirmenin tam bir insan olmak, insan türünün veya bireyin ulaşabileceği en üst noktaya ulaşmak anlamına geldiğini belirtmektedir. Maslow'a göre kendini gerçekleştiren bireyler hem bağımsız hem de çevreyle özdeşleşebilen bireylerdir. Maslow, kendini gerçekleştirmenin sürekli bir durum olmadığını, yaşla ilişkili olduğunu ve çok az bireyin bunu başarabildiğini de belirtmektedir (Maslow 1970; Akt. Eren, 1993:28).

1.2.1.2.Varoluş, İlgililik ve Büyüme (Erg) Kuramı

Clayton P. Alderfer tarafından geliştirilmiştir. Maslow'un gereksinim hiyerarşisi kuramı ile yakından ilişkilidir. Orijinali ERG (Existence-Relatedness-Growth) kuramı olarak bilinen bu kuramın Türkçesi VAB (var olma, ait olma ve büyüme) gereksinimleri olarak çevrilebilir (Aydın, 2000:98). Bu kurama göre, beş gereksinim yerine üç temel gereksinimden söz edilmektedir. Bunlar; varlık gereksinimleri, ilişki gereksinimleri ve gelişme gereksinimleridir.

Varlık gereksinimleri: Bunlar en alt düzeyde ve fiziksel olarak yaşamı devam ettirmeyle ilgili gereksinimlerdir. Yiyecek, su, korunma ve fiziksel güvenlik gereksinimlerini kapsar.

İlişki gereksinimi: Bu gereksinimler diğer insanlarla ilişkileri, duygusal destek, saygı, tanınma ve ait olma gereksinimlerini giderecek doyumları kapsar.

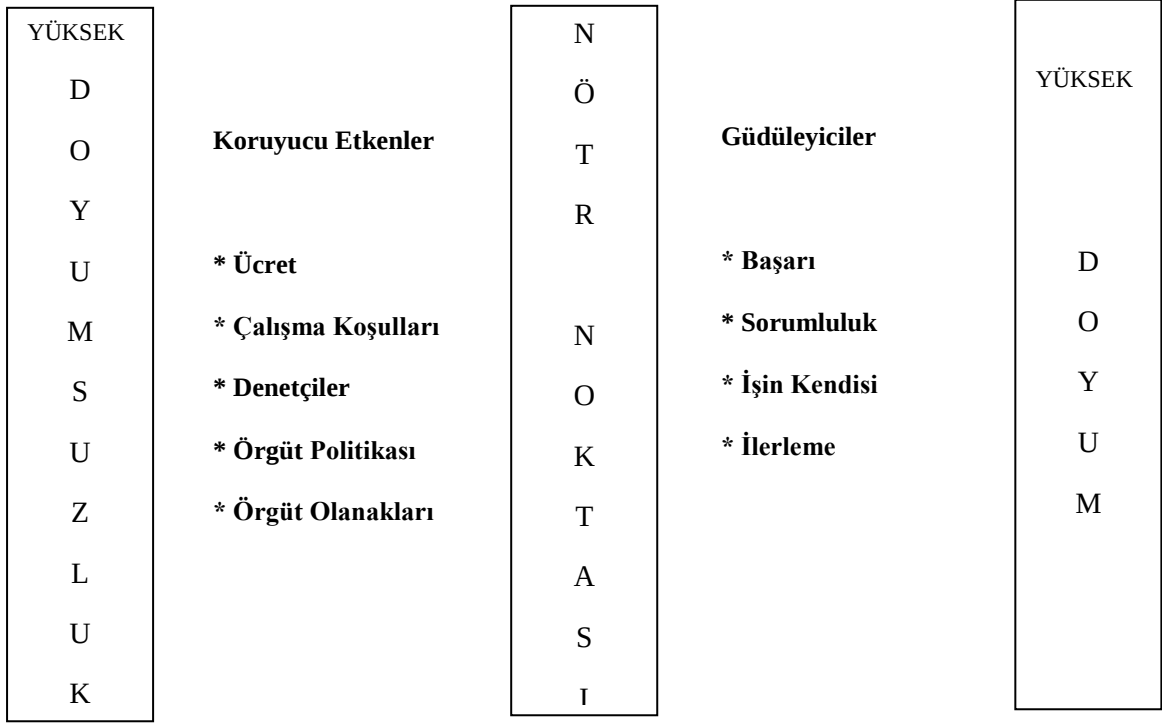
Gelişme gereksinimi: Bu gereksinimler bireyin çevresiyle verimli şekilde yenilik ve yaratıcılıklarını geliştirecek biçimde etkileşimlerini içermektedir (Çetinkanat, 2000:17).

Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi ve Alderfer'in ERG kuramı arasında bazı benzerlikler bulunmaktadır. Alderfer'in kuramı Maslow kuramındaki aynı tür gereksinimlerle ilgilenmekte ancak farklı bir kategoriye uyarlayarak bu gereksinimleri üç alanda incelemektedir. Alt düzeydeki gereksinimlerin giderilmesi ile üst düzeydeki gereksinimlere yönelme bakımından iki kuram da benzerlik göstermektedir. Ayrıca her iki kuramda kendini gerçekleştirme ve gelişme gereksinimlerinin doyumunun tam olarak olanaksız olduğu belirtilmektedir (Günbayı, 1999: 35).

Aydın, ERG kuramında, "birden fazla gereksinimin aynı anda etkili olduğunu ve davranışı etkilediğini ileri sürmektedir" (Aydın, 2000:98).

1.2.1.3. Güdüleyici Koruyucu Kuram (İki Etmen Kuramı)

Şekil 1.2 Herzberg'in İki Etmen Kuramı



Kaynak: AYDIN, M. (2000:19). **ağdaş Eğitim Denetimi**. Ankara: PEGEM Yayınları.

İş doyumunu ile ilgili olarak geliştirilen önemli kuramlardan biri de Frederick Herzberg' e aittir. 1969 yılında ortaya konulan bu kurama göre iş tatminin iki ayrı boyutu bulunmaktadır (Kantarı, 1997:54). Bu iki farklı boyut bireylerin doyumunu sağlayan güdüleyici (motivator) faktörler ile doyumsuzluğa neden olan koruyucu (hygiene) faktörlerdir. Herzberg'e göre koruyucu faktörler iş doyumunu sağlamamakla birlikte, iş doyumsuzluğunu önlemektedir (Syptak vd, 2000; Akt: Tütüncü, 2000:34). Koruyucu faktörler yönetim, gözetim, çalışma koşulları, ücret ve arkadaş ilişkileri olarak ele alınabilir. Ücrette yapılan artış doğrudan iş doyumuna neden olmamakla birlikte, iş doyumsuzluğunu da önlemektedir. Güdüleyici faktörler ise başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk ve ilerleme olarak ele alınabilir. Koruyucu faktörler iş doyumunu doğrudan

etkilemese de, dolaylı olarak etki etmektedir (Aamodt, 1990; Akt. Akoğlan ve Kozak, 1995).

Solmuş'un Jewell ve Siegal'dan aktarımında Herzberg'e göre, gereksinim hiyerarşisinin ikincil gereksinimlerinden saygınlık ve kendini gerçekleştirme gibi st düzey gereksinimlerin, çalışanların beklentilerine uygun olarak doyurulması durumunda, çalışanların iş motivasyonunu artırmaktadır. Alt düzey gereksinimlerin doyurulması ise, çalışanların iş motivasyonu üzerinde etkili olamamaktadır (Solmuş, 2000:66).

Bu kuramın güdüleyici faktörler üzerinde yoğunlaşılmasına ve çalışanların gdlenmesindeki etkileri ve bunların en st düzeye çıkarılması şeklinde tanımlanan iş zenginleştirme çalışmalarına ışık tuttuğu belirtilmektedir. Herzberg'in kuramı, koruyucu faktörler olarak belirlenmiş olan faktörlerden bazılarının, aynı zamanda güdüleyici faktörler de olabileceği şeklinde eleştirilmiştir (Paknadel, 1995:25).

En önemli eleştiri, teorinin sınıflandırılmasında yapılmıştır. Denetçilerin dllendirilmesi boyutu, koruyucu faktörler olarak betimlenebilirken, aynı zamanda güdüleyici bir boyut olarak da görülebilir. Fiziksel koşullar için de aynı durumlar söz konusudur, İş ortamındaki içsel faktörlerin üzerinde yoğunlaşmaya ve işgörenleri gdlemedeki etkileri bakımından ise teori oldukça önemli yararlar sağlamıştır (Çetinkanat, 2000:20).

Diğer eleştiri ise Herzberg'in kullandığı orijinal kütlenin niteliği ile ilgilidir. Bu kadar sınırlı bir örneklemden, diğer meslek gruplarını da kapsayacak bir genellenenin doğruluğu tartışma konusu oluşturmuştur (şimşek, 1995:100). Bu teorinin aynı zamanda güdüleme konusuna yeni bir ışık tuttuğu söylenebilir. Yöneticiler, alışanların moral düzeyleriyle ilgili bir sorunla karşı karşıya kaldıklarında genellikle hijyen faktörlerine eğilerek daha yüksek ücret, daha fazla sosyal sigorta ve emeklilik plnları, daha iyi çalışma koşulları sağlamaya çalışırlar. Yürüttükleri çözümlerden sonuç alınmayınca bir

kaos olur. Herzberg'in teorisi bu soruna açıklık getirmektedir. Sadece hijyen faktörleri düzeltilerek personeli güdülemek mümkün değildir. Yöneticilerin güdüleyici faktörleri de dikkate alması gerekir (Solmuş, 2000:66).

Özet olarak Herzberg meslekten doyum sağlamanın temel koşulunu, başarılı olmak, sorumluluk taşımak olarak görmüştür. Ona göre, motivasyonda ekonomik faktörlerin pek önemi yoktur. Oysa Maslow ise ilk plânda ekonomik faktörlere önem verir ve bu gereksinim karşılanmadıkça işte basan sağlanamayacağını öngörmüştür (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:118).

1.2.1.4. Kazanılmış Gereksinim Kuramı

David McClelland, insan ihtiyaçlarını üç grupta sınıflandırmıştır. Bunlar, başarı, bağlılık ve güçlülük ihtiyaçlarıdır. McClelland, bu ihtiyaçların sosyo- psikolojik türden olduğu kadar, toplumsal açıdan da önem taşıdığını vurgulamaktadır, insanların kendi meslek alanlarında en iyi olma ve mükemmele ulaşma tutkusunun altında başarı gereksinimi kendini göstermektedir. Bağlılık ihtiyacında, yalnız başına yaşamını sürdüremeyen ve toplumsal bir niteliğe sahip olan insanın, diğer kişi ve gruplarla ilişki içinde bulunacağı vurgulanmaktadır, insan sosyal niteliklidir ki belirli insanlarla bağlılık, çeşitli derecelerde geliştirmiş olduğu arkadaşlık ve dostluk çevresi vardır. Güçlü olma ihtiyacı ise, insanın çevresine egemen olma isteklerinin bir sonucudur. Bu sebeple de insanlar ve gruplar, çevresel ilişkilerinde etkinliklerini artıracak ve seslerini duyuracak her türlü araca başvurmaktan çekinmezler (Akt: Eren, 1993:501).

Ekonomik ödüller yüksek başarı güdüsü sağlamaz. Sadece, birey açısından bir geri bildirim aracı olur. Bağlılık ya da ilişki gereksinimi ise Maslow'un sosyal gereksinimleri ile örtüşmektedir. Yöneticiler, bu gereksinime güdülenmiş bireyleri daha üretken bir duruma getirmek için örgütte, iş birliği, destekleyici ve verimliliğe bağlı olan geri bildirimde bulunabilecekleri bir iklim oluşturabilirler. Güçlülük gereksinimini ise bireysel

ve kurumsal açıdan incelemekte yarar vardır. Bireysel güç için güdülenmiş çalışan, başkaları üzerinde bir üstünlük ve otorite sağlamak için yeteneklerini sergilemek ister. Kraldan çok kralcı bir işlev gerçekleştirir. Kurumsal güçlülük açısından güdülenmiş çalışanlar, bu güç gereksinimlerini örgütün uzak hedeflerine ulaşmak ve sorunlarını çözmek için grupla birlikte çalışarak giderler. Bu yolda hedefe ulaşmak için sağlık gibi konularda kendilerinden ödün verebilirler (Çetinkanat, 2000:22).

1.2.2. Süreç Kuramları (Bilişsel Kuramlar)

Gereksinim kuramları, temel olarak, bireyleri davranışta bulunmaya sevk eden, davranışlarını yönlendiren, sürdüren veya sonlandıran faktörler üzerinde yoğunlaşmıştır. Süreç kuramları ise davranışın, bu harekete geçme, sürme ve sonlanma aralığındaki sürecin nasıl gerçekleştiğini yani davranışın ortaya çıkmasından sonlanmasına kadar olan etkinliklerdeki değişkenleri açıklar.

Süreç kuramları, bir davranışın başlaması ve bitmesi arasındaki bilişsel etkenleri araştırır ve güdüleme-bilişsel süreci incelemeye çalışır. Bu yüzden süreç kuramlarına bilişsel kuramlar da denir. Güdülemede beklenti, denklik ve amaç-saptama olmak üzere üç temel süreç kuramı vardır (Bartol ve Martin, Akt: Çetinkanat, 2000:28).

1.2.2.1. Beklenti Kuramları:

1.2.2.2.1. Vroom'un Beklenti Kuramı:

Kuramın öncülük edenler olarak Tolman ve Lewin sayılabilir. Kuramı savunanlara göre davranışı enerjilendiren güç, ödül beklentisidir ve türlü seçeneklerin algılanan değeri davranışa bir yön vermektedir (Can, 1985:28)

Bu teoride işin bireyi tatmin etmesi işin niteliklerine değil, birey ihtiyaçlarının iş tarafından karşılanıp karşılanmadığına bağlanmaktadır. Teoriyi ayrıntılı bir biçimde ilk kez iş çevresine uyarlayan Vroom (1964) birey ihtiyaçlarını iş tatmininin belirlenmesinde merkezi bir yere koymaktadır (Godshall, 2004; Akt: Gülnar, 2007:180).

Bu teori üç ana faktör üzerinde temellenmektedir: a) Çaba-Performans Beklentisi, b) Performans-Ödül Beklentisi c) İstek ve İhtiyaç Şideti (Çetinkanat, 2000:27).

Kuram, "bir insanın ileriye ait beklentileri ile bir işten alacağı ödüllerin değeri, onun güdülemesinin temellerini oluşturur" gerçeği, bakımından güçlü bulunmuştur. Kurama eleştiriler ise, insanların doğası ve kuramın karmaşıklığı üzerine olmuştur (Eren, 1993:520).

1.2.2.2.2. Lawler-Porter Kuramı

Bu kuram, Vroom'un beklenti kuramının örgütsel koşullar ve gerçekleri göz önünde bulundurularak Porter ve Lowler tarafından iyileştirilmiş ve geliştirilmiştir (Eren, 1993:126).

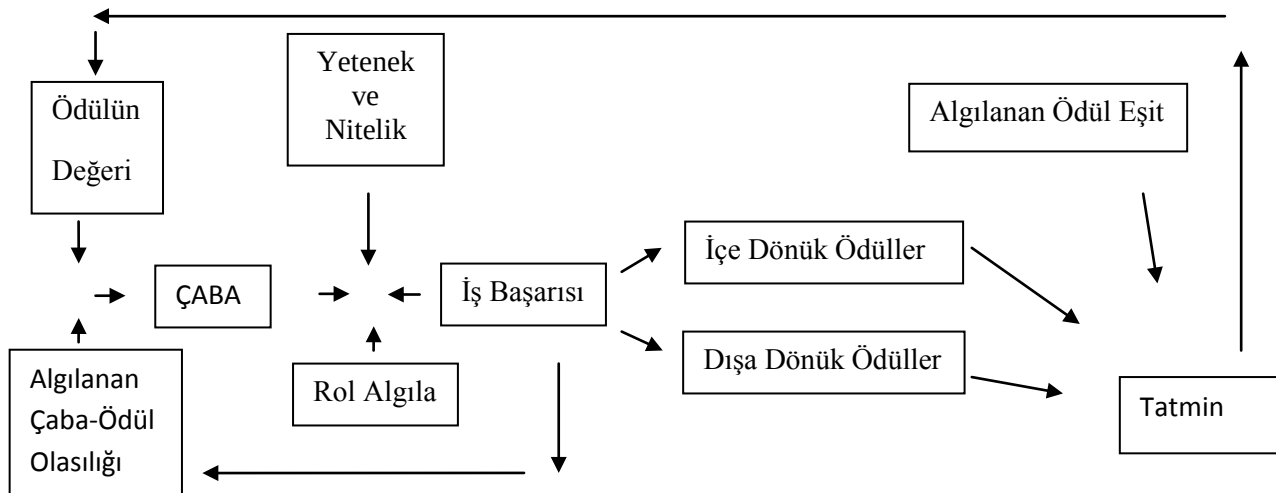
Porter ve Lawler, iş doyumunu, işgörenin, iş ve örgüt üyeliğine karşı oluşturduğu bir tepki olarak tanımlar. İşgörenin belli girdilerine karşılık aldığı çıktı miktarı ile, alması gerektiğini düşündüğü çıktı arasındaki fark; iş doyumunun başlıca nedeni olarak açıklanır (Balcı, 1983:575).

Ödülün değerliliği, çaba-ödül olasılığı, çaba, bireysel yetenek ve nitelikler, rol algılamaları, iş başarısı, ödüller ve algılanan ücret eşitliği ile duyulan doyum yazarların birbiriyle ilişkili değişkenleridir (Can, 1985:31).

Porter ve Lowler, ödüllendirme adaleti konusuna değinerek, bireyin alacağı ödülü kendine eş biriyle karşılaştırır ve aynı çabaya karşı adaletsiz bir iç ya da dış ödül aldığını algıladığı zaman doyumluluğu olumsuz şekilde etkilenecektir demişlerdir. İkincisi ise

çalışan göstereceği iyi bir performansla ödülü bularak doyuma ulaşacağını algılasa etkin bir çaba göstermek için güdüleneceğini söylemişlerdir. Ancak, çaba performansı doğrudan etkilemez. Yetenek, karakter, rolü algılama biçimi gibi birey ve örgüt koşulları da performansı etkileyen unsurlardır (Eren, 1993:127).

Şekil 1.3 Karma Beklenti Kuramı



Kaynak: CAN, H. (1985:31). **Başarı Güdüsü ve Yönetmel Başarı**. Ankara: Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları.

1.2.2.2. Denklik Kuramı

J. Stary Adams denklik kuramına göre, kişinin güdülemesinin işlevi olarak görülen iş başarısı ve işinden doyum sağlama derecesi, çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliklere bağlıdır. Adams'ın kurduğu dengeye göre insanlar, örgüte sundukları beceri, bilgi, deneyim, iş için harcanan zaman, eğitim ve hizmet içi eğitim gibi girdiler karşısında ücret, statü ve işin düzeyi gibi çıktıları karşılaştırır ve bir değerlendirme içinde olur. İkinci olarak bir değerlendirme de kendine eş olarak gördüğü diğer bir çalışanın girdi-çıktı durumunu karşılaştırır ki algıladığı sonuç güdüleme düzeyinde ve bunun sonucu olarak iş başarısı üzerinde etkili olur (Çetinkanat, 2000:27).

Adams (1965)'tan aktarıldığına göre, bu kuram denkliğin olmadığına ilişkin duygunun, bireyi söz konusu eşitsizliği düzeltici yönde güdülediğini ve çeşitli davranışlara yönlendirdiği kabul edilmektedir. Bu olası davranışlar şunlardır (Akt:Aydın 2000:98):

- 1 .Girdiyi ve üretimi / hizmeti değiştirme.
2. Çıktıyı değiştirme, daha fazla ücret ve başka ödüllere yönelme.
- 3.Girdi ve çıktıları çarpıtma ve algılanan çarpıklığı azaltma.
- 4.İşi yavaşlatma, işten ayrılma ya da başka işlere yönelme.
5. Grup içi etkileşimlerde, olumsuz etkilerde bulunacak eylemlerde bulunma.
- 6.Karşılaştırmalarda bulunduğu kriterleri değiştirme

1.2.2.3. Amaç Saptama Kuramı

Edwin Locke tarafından geliştirilen bu motivasyon teorisine göre kişilerin belirlediği amaçlar, onların motivasyon derecelerini de belirleyecektir, işin amaçlarının saptanması, işgörenin güdülemesi ve edimi üzerinde etkili olabilir (Aydın, 2000:100). Locke (1975), deneysel olayın doyum sağlayan motivasyonu ve doyumsuzluğa götüren "hijyen faktörleri" desteklemediğini belirterek Herzberg'i eleştirmiştir. Erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen bir kişiye oranla, kolay ve düşük amaçlar belirleyen kişi daha düşük performans gösterecek ve daha az motive olacaktır (Akt: Gülnar, 2007:183). Kuramın ana fikri, kişilerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesidir (Aydın, 2000:100).

Locke (1975), deneysel olayı inceleyerek motive edici faktörlerin doyumu ve doyumsuzluğun her ikisini de içerdiğini ileri sürmüştür (Akt: Gülnar, 2007:175). İşgörenin değerleri, iş doyumunda önemli olandır ve iş hayatında karşılık bulmasıdır. Çünkü, işgörenin değerleri kazanılmış olmasına rağmen temel gereksinimleri doğuştandır. İşgöreni eyleme geçiren gereksinimlerdir (Akt. Balcı, 1983:577).

Locke "farklılık" fikrini benimseyerek iş tatminini gerçekten elde edilen ve elde edilmek istenen şeyler arasındaki algılanan farkla tanımlamıştır (Akt: Gülnar, 2007:183). Diğer taraftan işgörenin beklentileri ile değerleri arasında bir paralellik vardır. İşgörenin bir şeyi yüksek düzeyde beklemesi, ona büyük değer vermesindendir. Çünkü, beklentiler, değerlerin doğurgusudur (Akt. Balcı, 1983:577).

1.3. İş Doyumunun Boyutları

Yönetimin, çalışanların görevleri itibariyle belirli kriterlere sahip olması beklentisinin yanı sıra, çalışanların da işten ve yönetimden beklentisi olabilir. Bir işgören çalışmak istediği işin temel olarak, ödenti, iş ve niteliği, saygı görme, çalışanlar arası ilişkiler, ilerleme olanakları ve çalışma şartları gibi etkenlerde beklentilerine uygun olmasını bekler (Günbayı, 2000:5).

Bu araştırmada iş doyumunun kompleks yapısı dikkate alınarak ve literatür taraması yapılarak, ilköğretim kurumlarında yöneticilerin iş doyumlarını etkileyen boyutlar; "meslek ve niteliği", "mesleğin çalışma şartları", "meslekî ve sosyal ilişkiler", "ekonomik şartlar", "yönetim ve denetim biçimi", "sosyal gereksinimler" olmak üzere altı boyutta incelenmiştir.

1.3.1. İş Doyumunun Meslek ve Nitelik Boyutu

Herhangi bir meslekten söz edebilmek için o mesleğe ilişkin alan bilgisinin var olması gerekmektedir, öğretmenlik mesleğinden söz ederken alan ve genel kültür bilgisine bir üçüncüsünün, öğretmenlik meslek bilgisinin eklenmesi gerekmektedir. Demek ki, öğretmen yetiştirirken alan bilgisine, genel kültür bilgisine ve öğretmenlik meslek bilgisine önem vermek gerekmektedir (Oral ve Şentürk, 1998:98).

Çalışanlar yaptıkları işin kendileri açısından gereksinimlerini karşılamasını ve göz altında olduğu çevre açısından da önemli olmasını istemektedirler. Yine, birçok çalışana, önemli bir iş yaptığını, yaptığı işin kendini geliştirdiğini, kendi geleceğine ait güvenlik sağladığını ve sosyal hayatta kendini desteklediğini bilmek de bilişsel olarak iş doyumunu sağlar. İşgörenin işinden doyum sağlaması, işini beğenmesi ile gerçekleşir, işgörenin işini beğenmesi ise işinin

1. İşgörenin yeteneklerini kullanmaya elverişli olması,
2. Yenilikleri öğrenmeye, gelişmeye olanaklı olması,
3. İşgöreni yaratıcılığa, değişikliğe ve sorumluluk almaya yönlendirmesi,
4. İşinin sorun çözmeye dayanması ile gerçekleşebilir (Başaran, 2000:218).

1.3.2. İş Doyumu Çalışma Şartları Boyutu

Öğretmenler çalışma şartlarında gözülediği ve yaşadığı olumlu ya da olumsuz gelişmelerden etkilenmekte ve bu durum mesleklerinde doyum ya da doyumsuzluk olarak kendini göstermektedir.

Fraser de eğitimde verimlilik üzerine yapılan araştırmalarda sınıf ve okul ortamının öğrencilerin başarıları üzerinde etkili olduğu ve aynı zamanda istenen davranışlara ulaşma konusunda bir gösterge olarak kabul edilebileceği ve eğitimde istenen verimin alınabilmesi için sınıf ve okul binalarının önemi üzerinde durmaktadır (Fraser, 1994; Akt. Çetinkanat, 2000:29).

Genel olarak işgörenler, sıcaklığı, nemi, havalandırması, ışığı, sessizliği, rahatlığı, tehlikesiz oluşu yönlerinden çalışmaya elverişli koşulları olan işi ve iş yerini yeğler, bunlara yüksek değer verirler (Başaran, 2000:220)

Baysal (1985:18)'a göre işgörenleri iş doyumunda etkili olan etkenlerin birisi de örgütün doğasıdır. Örgütteki bireye dönük demokratik liderlik yaklaşımı, işgörenin

örgütteki iletişimden hoşnut olması, örgütün içinde bulunduğu toplumca tanınmış olması, hizmet çevresinin geniş ve etkin olması, işgörenin örgüt ortamına olumlu duygular geliştirmesini ve işinden doyum elde etmesini sağlamaktadır (Ayık, 2000:39).

1.3.3. İş Doyumu Mesleki Sosyal İlişkiler Boyutu

Açık bir iklimin hakîm olduğu eğitim ve öğretim ortamında öğretmenlerin başarılı sayılan bir grup içinde yer alması, sağlıklı ve kendilerini geliştirici ilişkilerde bulunması, meslekten sağladıktan doyumunu artıracaktır. Öğretmenlerin okulda sosyal ilişkileri, öğrenci-veli-öğretmen-yönetici-müfettiş grupları arasında gerçekleşmektedir. Bireyler yaptıkları işten her zaman ekonomik kazanç beklemezler. Günlük yaşantısının yansından fazlasını iş yerinde geçiren kişi için iş arkadaşlarıyla birlikte olmak, sevinçlerini veya üzüntülerini paylaşmak ya da kendisini geliştirmek ve sosyalleşmek de işten sağlanan bir kazanç olabilir. Bu nedenle çalıştığı işletmede dostlar ve destekleyici iş arkadaşları bulunan işgörenin iş doyumunu artmaktadır (Erdoğan, 1999:242).

Bir öğretmenin meslektaşlarıyla olan ilişkileri, onun meslekî sosyalizasyonuna ve performansına önemli ölçüde etki eder. Meslektaşlarla olan informal ilişkilerin kişisel ve grup davranışları açısından önemi büyüktür. Meslektaş grubunun birbirine bağlılığı ve sadakati kişiler arası yabancılaşmayı azaltır ve çalışanlar arasındaki mutluluğu artırır. Bir birey diğerlerinin ona tepkileri aracılığıyla kendi konumunu anladığı için, öğretmenler de kendi mesleki yeterlikleri ile kişisel beğeni ve doyum kaynaklarını meslektaşları ile ilişkileri içinde keşfederler (Çetinkanat, 2000:59).

1.3.4. İş Doyumu Ekonomik Şartlar Boyutu

Maaş ve ücret, işin kişiden istediklerine, bireyin yeteneğine ve toplumun ekonomik yapısına göre adil ise işgörenin işine karşı tutumu olumlu olacaktır. Fakat çoğunlukla istenen ücretin elde edilmesi söz konusu değildir. Ancak iş doyumu açısından alınan ücretin, diğer kişilere göre dengeli olması, yüksek olmasından daha önemlidir (Erdoğan, 1999:39). Ayrıca çağcıl kuramın temel özelliklerinden biri de ödüllerin inandırıcı olmaları, gerçek anlamda ödül olmaları koşuludur (Aydın, 1991:111).

Özkaya'nın 1999'da kamu sektöründe çalışan personelin nasıl bir çalışma ortamında çalışmak istediklerini ve iş tatmin düzeylerini ortaya koymayı amaçlayan araştırmasında, personelin önemli ve birinci gereksinim olarak yeterli ve adil bir ücret isteminin belirtildiği, ortaya çıkmıştır. Araştırmada ortaya çıkan sonuçta, ücret faktörünün işgörenin işinden tatmin olması için en büyük etkenlerden biri olduğu görülebilir (Uçkun, Pelit ve Emir, 2004:6).

Öğretmenlerin hayat şartlarını düzenleyici bir ücrete hakkı vardır. Çünkü, birçok meslek grubundan fazla kendini durmadan yenilemesi, yetiştirmesi gerekmektedir. Birlik'in Ergene'den aktardığına göre, "işgörenler açısından ücret, başarının bir simgesi, tanınma ve benzeri değişkenlerin bir kaynağı olarak da algılanmaktadır". İşgörenlerin aldıkları ücretin, yaptıkları işin karşılığı olmadığı duygusuna kapılmaları, onların basanlarını olumsuz yönde etkileyebileceği gibi, ücretten sağlayacakları iş doyumu düzeyini de düşürebilir. (Aydın, 1991:118).

1.3.5. İş Doyumu Yönetim Denetim Boyutu

Öğretmenin çalıştığı örgütün / kurumun yapısı, yönetim ve denetimin niteliği, iş doyumunda önemli etkenlerden biridir. Toplumca tanınmış, önemli bulunan, hizmet çevresi geniş olan örgütler ile İşgörenlerin yaratıcılığına yer veren, takım çalışmasına

elverişli olan yönetim biçimleri işgörenlere daha yüksek doyum sağlamaktadır (Başaran, 2000:220).

Yönetici, okulun amaçlarının doğru olarak anlaşılması ve yorumlanmasında önemli rol oynar. Müdürlerin, okul genelindeki ihtiyaçlara göre, hedefler belirleme, müfredatı seçme ve geliştirme, eğitim-öğretim yöntemlerini belirleme, aileleri bilinçlendirme, diğer bölge okullarıyla uyumlu çalışma, okul fonlarını hedef ve ihtiyaçlara göre tahsis etme, ihtiyaç duyulan personel sayısını ve pozisyonunu belirleme ve personel temin etme gibi önemli rolleri vardır (Güçlü, 2000:25).

Bu nedenle okul müdürü, uyguladığı öğretim programının hedeflerinin öğrenme yaşantılarına dönüşebilmesi için öğrenme etkinliklerinin seçimi ve değerlendirilmesinde geçerli ölçütleri bilmeli ve öğretmenlere yol göstermeli ve onları güdüleyebilmelidir (Aydın, 1991:187).

Kurum etkinliklerinin verimli olmasında ve personelin doyumunda çok önemli bir rol oynayan güdüleme sürecinde yalnız yönetime değil, aynı zamanda müfettişlere de önemli görevler düşmektedir. Çünkü sistemi denetleyen ve değerlendiren, müfettiştir (Taymaz, 1997:103).

Aydın'a göre denetim, "öğretmeyi ve öğrenmeyi etkileyen etkenlerin tümünün değerlendirilmesi ve daha etkili bir öğrenme ve öğretme ortam ve koşullarının hazırlanması işidir". Güdüleyici denetimin uygulanması; temel amacı "öğrenmeyi gerçekleştirmek" olan okullarda kritik rol oynayan öğretmene, güçlü yanlarının vurgulanması ya da yetersizliklerinin giderilmesi fırsatı yaratacaktır (Aydın, 2000:19).

Birey, bireysel olarak doyum sağlamayan bir konumda iken, gerçekten iyi bir edim sağladığında daha çabuk yükseleceğine inanır, çalışmaya güdülenir (Aydın, 1991:59).

1.3.6. İş Doyumu Sosyal Gereksinimler Boyutu

Genelde her işgören yaptığı iş eyleminden dolayı takdir edilmeyi, övülmeyi, onanmayı bekler. Buna paralel olarak yine çoğu işgören olumsuz eleştiriden hoşlanmaz. İşgörenin yaptığı işten dolayı övülmesi pek çok işgören için doyumu artırıcı bir faktördür. Öte yandan övgünün yanı sıra yapılan işe ilişkin bir değerlendirmenin yapılması işgörene nitelik hakkında bir geri bildirim sağlayıp bir dahaki sefere işin daha iyi yapılmasına olanak sağlar (Başaran, 1998:207).

Aydın'ın (2000:113) aktardığına göre, öğretmen gereksinimlerinin iş yaşamında karşılanması konusunda Trusty Sergiovanni tarafından yapılan araştırmada, eğitimcilerin en çok saygı, otonomi ve kendini gerçekleştirme gereksinim alanlarında doyumsuzluk gösterdikleri saptanmıştır, İzmir İlkokullarında "Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ve Öğretmenlerin Güdülemesi", konulu araştırmada da Reşit Kabadayı, öğretmenlerin ve eğitimcilerin en fazla otonomi alanında gereksinim hissettiklerini gözlemiştir. Otonominin göstergelerini ise, öğretmenlerin rollerini oynarken kendi kendilerine yön verme, bağımsız çalışabilme, çalışma çevresini kontrol edebilme ve kendi kendine karar verme imkanına sahip olma olarak saptamıştır. Kabadayı'nın bu bulguları da öğretmenlerin özellikle otonomi ve saygınlık alanlarında doyumsuzluk yaşadıklarını sergilemektedir. Bireyin etrafındakiler tarafından tanınmış olmasının en önemli göstergesi görüşlerinin dikkatle dinlenmesidir.

Toplumda öğretmenlere duyulan saygınlığı etkileyen bir unsur da öğretmenlerin kendileridir. Çünkü bu mesleği seçme sebebi ve yerine getirme biçimi mesleğin saygınlığını etkilemektedir (Aslan, 1996:43).

Bunun yanı sıra çağımızda yaşanmakta olan sosyal, ekonomik ve teknolojik alandaki hızlı ve sürekli değişimler personelin bilgi ve yeteneklerinin geliştirilmesini zorunlu kılmıştır (Can ve Diğerleri, 2009:260). Öğretmenlerin gereksinimlerinin

doğurulması, kendilerinin meslektan doym sağlaması ve eğitimin üretken yapısının verimli kılınması bakımından oldukça önemli görülebilir. Çünkü, İnsan kendisini sürekli geliştirme ve sonuçta yükselme eğilimi içerisinde dir. İnsanda varolan bu güdü ve ihtiyaçlar "ihtiyaçlar hiyerarşisi"nin en üst kademesinde yer almaktadır. Dolayısıyla insanın çalışma hayatı onun bu istek ve arzuların gerçekleştirebileceği en uygun yer olmalıdır. Hizmet içi eğitim bu görüş açısıyla bakıldığında öğretmenin gelişme ve yükselme ihtiyacının karşılanmasında önemli bir işlevi yerine getirmektedir; bu imkân hem kişiyi doyma ulaştırmakta, hem de kişinin ulaşmış olduğu bu doymun hizmetlerin yerine getirilmesinde olumlu etkisi olmaktadır (Gül, 2000:4).

1.4. Performans Değerlendirme

Günümüzde örgüt yapılarının ve işlevlerinin değışmesi, artan rekabet ortamı, örgüt içinde çalışanların artan önemi, gereksinimlerin çeşitliliği ve çalışana bakış tarzının farklılaşması ile birlikte, çalışanların kuruma katkısı, katkısının artırılması, mesleki ve kişisel gelişimin de önemini artırmakta ve buna bağlı olarak çalışanın performansının etkin bir şekilde yönetilmesini gerekli kılmaktadır (Helvacı, 2002:156).

Performans yönetimi, çalışanlara kendisinden ne beklendiğini, hedeflere ulaşmak için neler yapması gerektiğini bununla birlikte mevcut durumunu, gelişim ve eğitim ihtiyacının belirlenmesini, üstleriyle daha nicelikli bir iletişim kurmasını sağlama yönünde önemli katkılar sağlar. Yönetici açısından ise çalışanına daha yapıcı ve daha yansız geri bildirim vermesini, daha etkin rehberlik etmesini, mesleki gelişimlerini daha rasyonel planlamasını; örgüt boyutunda da örgütün hedeflerinin çalışanların hedefleriyle bütünleşmesini sağlama gibi önemli işlevlere sahiptir (Helvacı, 2002:155).

Şekil 1.4 Performans Yönetim Süreci



Kaynak: ÇALIK, T. (2003:24). **Performans Yönetimi Tanımlar Kavramlar İlkeler**. Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.

1.4.1. Performans Değerlendirme Kavramı

Performans sözcüğü, İngilizce “performance” kökünden gelmesine karşılık, Türkçe’ye “performans” olarak yerleşmiş durumdadır. Türkçe’de; yapma, beceri, başarı, kapasite, yetenek gibi anlamlara gelmektedir (Kocabaş ve Turhan, 2002:51).

Performans; belirli bir zaman birimi içerisinde üretilen mal ve hizmet miktarı olup işlevine göre “etkinlik”, “verim”, “çıktı” kavramlarıyla, bunun yanı sıra bireyin yeteneği ve motivasyonu arasındaki etkileşimin bir sonucudur (Kalkandelen, 1997:154).

Performans; çalışanın belirli bir süre içinde gerçekleştirdiği iş görme derecesidir. Diğer bir ifadeyle performans; Bir örgütteki çalışanların süreç sonunda verilen görevleri yerine getirme derecesidir (Pakdil, 2001:23).

Performans genel anlamda, amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel yada nitel olarak belirleyen bir kavramdır (Şimşek, 2001:289).

Performans; “Bir işi yapan bir bireyin, bir grubun yada bir teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin miktar ve kalite olarak anlatımıdır” (Kocabaş ve Turhan, 2002:52).

“Performans Değerlendirme” ise birey yeteneklerinin, işin nitelik ve gereklerine, ne ölçüde uyup uymadığını araştıran yada işteki başarısını saptamaya çalışan, objektif analiz ve sentezdir (Sabuncuoğlu, 1984:5).

Kurumda görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini kısacası bir bütün olarak tüm yönleriyle gözden geçirmektir (Fındıkçı, 2000:297).

Birey yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyduğunu araştıran bireyin işteki başarısını saptamaya çalışan analizlerdir (Akyüz, 2001:82).

Performans değerlendirmesi çalışanların bireysel başarılarını ve belirli bir zaman süresindeki davranışlarını değerlendiren ve ölçen bir süreçtir (Arslan, 2001:14).

1.4.2. Performans Değerlendirmenin Önemi

Performans değerlendirme, performans yönetiminin en önemli boyutudur. Örgütle ilgili yönetsel kararların alınmasında, örgütün işletilmesinde, performans değerlendirme sonuçları önemli bir kaynak oluşturur. Bu bağlamda performans değerlendirme yöntemlerinin, örgüt yöneticileri açısından bilinmesi ve bu konuda gerekli bilgi ve beceriye sahip olması, etkili örgütler olma açısından çok önemlidir (Helvacı, 2002:155).

“Bireylerin en iyi çalışmalarını sağlayacak ortamı yarattığınızda onlar da size en iyi performanslarını sergileyeceklerdir” (Fogleman, 1997; Akt: Çetin ve Özcan, 2004:25).

Performans değerlendirme, örgütsel etkinliğin ölçülmesinde öncelikle ihtiyaç duyulan süreçlerin başında yer alır. Etkinlik ve yaratıcılık hedefleri ile bireyin yaptıklarının birleştirilmesinde aracıdır. Bu görevi çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini içeren çalışma davranışlarını değerlendirerek yerine getirir. Performans değerlendirme sistemi organizasyon içinde çok yönlü iletişimi tesis ederek kişisel

gelişimi sağlamalı, örgütsel gelişime katkıda bulunmalıdır (Gürel, 2005:17).

Değerlendirme, örgüt ve yönetici bakımından olduğu kadar çalışanlar içinde önemlidir. Çalışanlar başarılarının karşılığını görmek, ödüllendirilmek isterler. Ayrıca başarılı ile başarısız, verimli ile verimsiz arasında ayırım yapılmasını beklerler. Performans derecesini bilen personel kendini geliştirme olanağı kazanır (Aksüt, 1998:27).

1.4.3. Performans Değerlendirmede Bulunması Gereken Özellikler

1.4.3.1. Adillik

Tüm çalışanları aynı performans düzeyinde göstermesi değil; gerçek performans farklılıklarını ortaya çıkarılması ile sağlanır. Çalışan çalışanın değerlendirme yönteminin adil olmadığı kanısında taşıdığı şüpheler örgütleri çeşitli sorunlarla karşı karşıya getirebilir. Adil olmayan bir sistem, yanlış, güvensiz, tartışmaya açık sonuçlar yaratmakta, bu durum personelde tatminsizliğe ve istenilmeyen davranışların ortaya çıkmasına yol açmaktadır. (Can ve Diğerleri, 2009:231).

1.4.3.2. Ayırt edicilik

Başarılı ve başarısız çalışanın performans değerlendirme yöntemi ile ayırt edilmesi olarak tanımlayabiliriz. Yapılan değerlendirme neticesinde eğer tüm personel aynı sevide başarılı olduğu tespit edilirse performans değerlendirmenin bir manası kalmamakla birlikte ortaya çıkan sonuçlar ücret artışları, primler ve ödüllerin dağıtılmasında dayanak teşkil ettiğinden adaletli bir dağılım sağlanamaz (Aldemir ve diğerl., 2001:27).

1.4.3.3. Geçerlilik

Değerlendirme neticesinde elde edilen sonuçların kişilerin gerçek başarısını yansıtabilme derecesi olarak tanımlanır (Erdoğan, 1991:221).

Geçerliliğini arttırmanın en etkili yolu; değerelecek niteliklerin çok açık ve kesin biçimde tanımlanması ve bu tanımlara uygun değerlendirme araçlarının geliştirilmesidir (Ayık, 1985:40). Geçerliliğin bir diğer yönü de değerlendirmenin örgüt amaçlarına uygun, yönetimce anlaşılır ve kullanılır olmasıdır (Aksüt, 1998:37).

1.4.3.4. Güvenilirlik

Performans değerlendirmede belirli koşullar altında farklı değerlendiricilerin aynı kişiyi yada bir değerlendiricinin aynı koşullar altında bir kişiyi birden fazla kez değerlendirmesi ile elde edilen sonuçlar arasındaki tutarlılıktır (Uyargil, 1994:83). Güvenilirliği arttırmanın en etkin yolu; çalışanları yakından tanıyan yöneticiler tarafından, performans değerlendirmesinin yapılmasıdır (Fındıkçı, 2000:41).

Yöneticilerin değerlendirme yöntemleri ve değerlendirme hataları konusunda eğitilmesi de güvenilirliği artırmaya katkı sağlar. Performans ölçümünün hangi sınırlar içinde güvenilir olduğu, ölçümü yapanlar ve ölçüm sonucu bilgi verilenlerce kavranmalıdır. Ölçüm güvenilir ise, çalışanların özellik ve nitelikleri gelişmeden ölçüm sonuçlarının da değişmemesi gerekir. Güvenilir ölçüm tesadüfi sonuçlar vermez (Erdoğan, 1991:223).

1.4.3.5. Motive edicilik

Sistemde başarı gösteren personel diğerinden ayrı tutularak ödüllendirilmesi ile sağlanır. Ortak amaçlara inanmak, çalışanlarda işbirliği ve dayanışma için isteklilik oluşturabilir. Motivasyonu sağlamanın etkili bir yönü de kişilerin yönetimin kararlarına katılımına fırsat verilmesidir. Motivasyonu sağlamayan bir performans değerlendirme sisteminin başarılı olması düşünülemez (Aydın, 1993).

1.4.3.6. Pratiklik

Kullanılacak performans değerlendirme yönteminin kolaylık sağlayacak basitlikte olması ile sağlanır. Performans değerlendirmesinin ölçümünde kullanılacak standartların yöneticiler tarafından kolaylıkla gözlemlenebilecek ve karşılaştırma yapacak kadar açık olması pratikliği artırmaktadır. Günümüzde pratikliği artırmak için günümüzde performans değerlendirme yazılımlarını kullanmaktadır. Performans değerlendirme, kolayca algılanabilir olmalıdır. Yöneticilerce, karşılaştırma yapacak kadar açık ve sade olmalıdır (Uyargil, 1994:41).

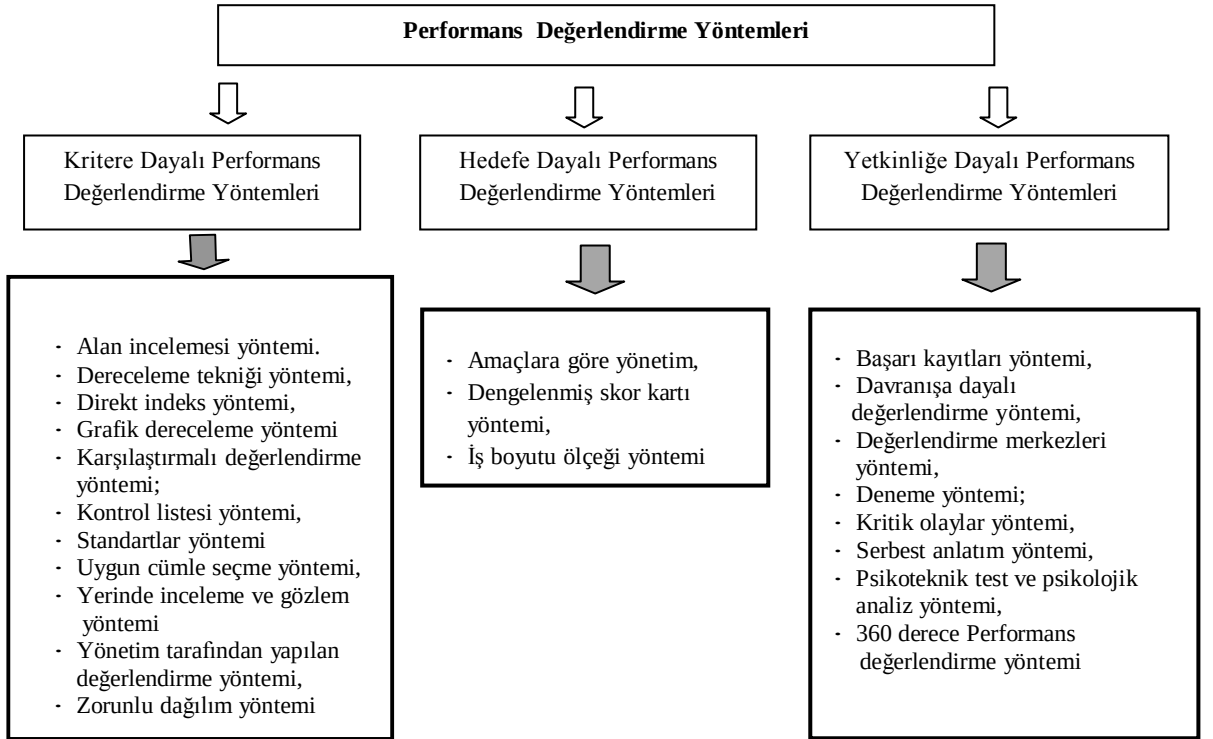
1.4.3.7 Süreklilik

Devamlı bir süreç olması nedeniyle performans değerlendirmesinin gerek şartlarından birisidir. Çalışanın performansına ilişkin gözlem ve kayıtlar sürekli ve düzenli olarak tutulmalı ve değerlendirmelidir. Bilgilerin kayıt altına alınması, kimi değerlendirici hatalarının da önlenmesinin en etkili yoludur (Aydın, 1993:38).

1.4.4. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Performans değerlendirme yöntemlerini; kriter bazlı, hedef bazlı ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme yöntemleri olarak üç başlık altında toplayabiliriz (Turgut, 2005:21).

Şekil 1.5 Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Sınıflandırılması



Kaynak: TURGUT, H. (2005:23). *360 Derece Performans Değerlemenin Silahlı Kuvvetlerde Uygulanabilirliği*. (Doktora Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

1.4.4.1 Kriterlere Dayalı Performans Değerlendirme Yöntemleri

İş tanımları baz alınarak oluşturulan bu yöntemler, çalışanın performansını yönlendirme ile işinde gelişmesine ve geleceğe hazırlanmasını sağlayacak geri besleme mekanizması oluşturma çabalarına hizmet etmektedir (İzğören, 2001:122).

1.4.4.1.1 Alan İncelemesi Yöntemi

Daha çok değerlendiricilerin taraf tuttuklarından şüphelenildiği hallerde, bazı değerlendiricilerin daha yüksek standart kullandıklarının dikkat çekmesi durumunda ve değerlendirmelerin birbiriyle karıştırılmalarının söz konusu olduğu durumlarda kullanılır (Aksüt, 1998:69). Bu yöntemin temel özelliği herhangi bir form doldurulmadan yapılmasıdır (Kocar, 2001:25). Yüksek maliyeti ve kullanım açısından pratik olmaması bu yöntemin olumsuz yönlerini oluşturmaktadır (Aksüt, 1998:70).

1.4.4.1.2 Dereceleme Yöntemi

Genelde ilk amirler tarafından kullanılmakta olup bu yöntemde ölçülmek istenen özelliklerin bulunduğu basılı formlar halindeki ölçeklerden faydalanılır. Performans değerlendirmesinde çok kullanılan ve en eski ölçüm yöntemlerinden birisidir (Erdoğan,1991:182). Çalışanlar için düzenlenen formlarda, inisiyatif kullanma yeteneği, bağımsız çalışma eğilimi, işbirliği anlayışı ve işe karşı tutumlar gibi önemli kriterler yer alır. Bu yöntemde yönetici her kriter için çok yetersiz, yetersiz, orta, iyi, çok iyi gibi dereceler takdir eder; bu derecelerden birine seçer ve işaretler (Sabuncuoğlu, 2000:175).

Yöntemin üstünlükleri olarak; uygulamasının kolay olması, az zaman harcanarak kullanılabilmesi, değerlendiricilerin uzun süreli eğitime tabi tutulmasına gereksinim duyulmaması ve ucuz olması söz konusuysa, iş faktörlerinin farklı

olması nedeniyle tek tip ölçek kullanılamaması sakıncalı yönünü oluşturmaktadır (Örücü ve Köseoğlu, 2003:50).

1.9.1.3. Direkt İndeks Yöntemi

Performans standartları yönetici tarafından tek başına yada yönetici ile çalışanın birlikte müzakeresi sonucu oluşur. Her iki durumda da performans standartları, işin gerektirdiği sonuca göre verimlilik, devamsızlık gibi kişisel olmayan, global nitelikte ve objektif kritere dayanmaktadır (Uyargil, 1994:51).

Değerlendiricilerin ne yapmaları gerektiğini açık şekilde bilmesi, varması gereken noktaya kolayca varmaları gibi olumlu etkisinin yanında, değerlendirmenin bireysel sorunlardan (aile, hastalık vb.) kısa süreli performans düşüklüklerinin etkisine maruz kalması gibi negatif etkileri vardır (Turgut, 2005:35).

1.9.1.4. Grafik Dereceleme Yöntemi

Çalışanların performanslarının çeşitli kriterler açısından ölçülüp, sonuçların puanlar ile ifade edildiği en eski ve en basit yöntemlerden biridir. Geleneksel değerlendirme skalaları olarak da adlandırılan bu yöntemde kişilerin performansları çeşitli kriterler açısından bir skala ile ölçülür. Bu yöntem, bir iş grubunu oluşturan çalışanları genel olarak analiz etmede kullanıldığı gibi her bir çalışanın belirli başarı faktörlerine göre incelenmesine de olanak verecek şekilde de düzenlenebilir (Erdoğan,1991:178).

1.4.4.1.5 Sıralı Karşılaştırma Yöntemi

Çalışanlar, değerlendirme yapacak olan kişi tarafından diğer bir çalışan ile karşılaştırılması neticesinde belirlenen performanslarına göre en başarılıdan en

başarısız veya tam tersi olarak sıralanır. Bu yöntem bazı kaynaklarda alternatif karşılaştırma yöntemi ve basit karşılaştırma adlarıyla da anılmakta olup uygulama açısından en kolay yöntemdir. (Aldemir, Ataol ve Budak, 2001:285).

1.4.4.1.6. İkili Karşılaştırma Yöntemi

Adam adama karşılaştırma olarak da anılır. Oldukça zaman alıcı olan bu yöntemde her çalışan bir diğeri ile tek tek karşılaştırılır. Önceden belirlenen çiftlerin birbirleri ile karşılaştırılması sonucunda başarılı olan çalışanın yanına konan işaretler toplanır ve en çok işareti olandan en az işareti olana doğru bir sıralama yapılır. Bu yöntemin sıralı karşılaştırma yönteminden tek farkı bir defada sadece iki bireyin ele alınmasıdır. Bu yüzden daha kolay ve daha doğru karar verilebilir (Bingöl, 1997:228).

1.4.4.1.7. Kontrol Listesi Yöntemi

Değerlendirmeyi gerçekleştiren kişi tarafından, her niteliğe ilişkin tanımlayıcı cümlelerin bulunduğu bir listeden çalışanın davranışlarına ve niteliklerine en uygun düşeni işaretlenerek gerçekleştirilir. İşaretleme listesi veya zorunlu seçim yöntemi olarak da adlandırılan bu yöntem, değerlendirmeyi yapacak olan kişi tarafından kolaylıkla ve hızlı bir biçimde uygulanabilir (Erdoğan, 1991:197).

1.4.4.1.8. Standartlar Yöntemi

Doğrudan indeks yöntemine benzemekle beraber, bu yöntemde global çıktı kriterleri ve sayısal standartlar kullanmak yerine, sonuçlar daha ayrıntılı performans değerlendirme sonuçları ile karşılaştırılır. Söz konusu standartlar ise üstün ve çalışanın karşılıklı yaptıkları müzakereler sonucunda belirlenir (Uyargil, 1994:51).

1.4.4.1.9. Uygun Cümle Seçme Yöntemi

Değerlendirici çeşitli tanımlayıcı cümlelerin oluşturduğu bir listede çalışanın niteliklerini ve davranışlarını en iyi yansıtan cümleleri işaretleyerek performansı değerlendirir. “Ağırlıklı cümle seçme” ve “zorunlu cümle seçme” tipleri mevcuttur (Gürel, 2004:26).

Uygun cümle seçme yönteminde her cümlenin karşısına belirli puanları içeren bir ölçek yerleştirilir. Her soru için yönetici personel davranışına en çok uyan cümleyi işaretler. Her soruda bu cümlelere karşılık gelen puanların toplanması ile çalışanın başarı değerlendirme puanları hesaplanır (Yüksel, 1998:170).

1.4.4.1.10. Yerinde İnceleme ve Gözlem Yöntemi

Değerlendirme formları çalışanın performansını işbaşında izleyen uzmanlarca doldurulur. Personel yönetimi ve özellikle performans değerlendirmesi alanında eğitim görmüş uzmanlar, personeli belirli süre işbaşında izledikten ve bilimsel gözlemlerde bulunduktan sonra elde ettikleri bilgilerin ışığında performans değerlendirme formlarını doldurur ve çalışanın en yakın üstüne verirler. Bu yönteminde en önemli güçlüğü uzman personeli gerektirmesidir (Girişkin, 1998:83).

1.4.4.1.11. Yönetim Tarafından Yapılan Değerlendirme Yöntemi

Çalışanlar, yöneticilerden oluşan bir grup ile karşılıklı görüşme ve tartışma sonucu değerlendirmeye tabi tutulmaktadır. Grup üyeleri çalışanların durumlarını birer birer inceleyerek performanslarını tespit eder ve performans değerlendirme formlarına işlerler (Gürel, 2004:33).

Değerlendirmede önyargıların en aza indirilmesi, bu yöntemin sağladığı en önemli yarardır. Diğer taraftan, grup çalışmalarının yavaş olması ve bu yüzden birden fazla yöneticinin değerli zamanlarının harcanması bu yöntemin sakıncalarıdır. Bu yöntem daha çok üst yöneticilerin performanslarının değerlendirilmesine daha uygun düşmektedir (Canman, 1993:24).

1.4.4.1.12. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Performans değerlendirme sistemlerinin asıl çıkış noktası bireyler arasındaki başarı farklılıklarını hassas bir biçimde belirlemek olduğundan bu yöntem yöneticiye bu farklılıkları ortaya koyabilmek için bazı sınırlamalar öngörmektedir. Zorunlu dağılım teriminin kullanılmasının nedeni, değerlendiricinin personeli gruplara göre sıralaması zorunluluğunda oluşundandır. Böylelikle sürekli olumlu veya ortalama puan verme eğilimi de ortadan kalkmış olur (Aldemir, Ataol ve Budak, 2001:286).

Zorunlu dağıtım yönteminin, basit ve kolay kullanılabilir olması, değerleyicilerin gereksiz biçimde personeli koruma ve kayırmasında engel olması, performans faktörleri açısından çalışanın çok yönlü olarak değerlendirilmesine olanak tanınması gibi olumlu yönleri bulunmaktadır. Ancak bu yöntemin ücretlere ilişkin kararların alınmasında kullanılması, sakıncalı sonuçlar yaratabilir (Uyargıl, 1994:40).

1.4.4.2 Hedeflere Yönelik Performans Değerlendirme Yöntemleri

Hedefler, örgütün misyonu, vizyonu ve stratejileri doğrultusunda geliştirdiği ve çalışana kadar indirildiği hedeflerdir. Katılımı sağlayan bu modelde, personel hedeflere ne şekilde yaklaştığı konusunda geri bildirim almalıdır. Bu nedenle planlı olarak ara dönem hedef izleme ve değerlendirme toplantıları yapılmalı hedefler gerektiğinde

revize edilmelidir. Böylelikle, örgüt çıkarları ve bireysel çıkarlar verimli şekilde bütünleştirilmektedir (Döverkaya, 2002:353).

1.4.4.2.1 Amaçlara Göre Değerlendirme Yöntemi

Sonuçlara göre değerlendirme yöntemi, hedeflere göre değerlendirme yöntemi isimleriyle de anılmaktadır. Bu yöntem, yöneticiye hedeflerini belirleme, bu hedeflere ulaşmasını sağlayacak faaliyet planları hazırlama, bu faaliyetler arasında koordinasyon sağlama, faaliyetleri denetleme ve elde edilen sonuçları değerlendirme sorumluluğunu veren bir yöntemdir. Diğer bir ifadeyle, yönetici ve çalışanların amaçlarını birlikte kararlaştırdıkları ve belirli dönemlerde bu amaçların gerçekleşip gerçekleşmediğini birlikte inceledikleri bir süreçtir (Koçel, 1998:96).

Amaçlar, çalışanın performans kriteri olarak kullanılır. Değerlendirmede çalışanın bu amaçları ne ölçüde gerçekleştirdiğine bakılır (Göre, 2001:19).

Bu yöntemin bütün çalışanları aynı kefiye koymak yerine her çalışanı tek başına değerlendirmesi, başka planlama stratejileri ile kolayca birleştirilebilmesi, çalışanların gelecekteki başarıları üzerine odaklanması, yönetici ile çalışan arasındaki bağı güçlendirmesi gibi yararları vardır (Göre, 2001:19).

Bunun yanında, amaçların belirlenmesi esnasında tartışmalara neden olması ve zaman alması, yönetici çalışan karşılaşmasının her zaman istenilen sonucu vermemesi, yöneticilerin çalışanları genellikle iyi niyetli, gayretli, ideal, kusursuz kişiler olarak görmesi, iş hedeflerinin riskli olması, bir çok yöneticide çalışanın kendi danışmanlığına artık daha az gereksinme duyacakları duygusunun hakim olması gibi dezavantajları bulunmaktadır (Aksüt, 1998:86).

1.4.4.2.2. Dengelenmiş Skor Kartı Yöntemi

Bu yöntem bir örgütün misyon ve stratejisinin anlaşılabilir performans ölçümleri şekline dönüştürülerek ifade edilmesini ve böylece stratejik ölçüm ve yönetim sistemi için gereken çerçevenin oluşmasını sağlar. Böylece, performansın sadece geçmişe yönelik değil, hedefler ve stratejik planlar çerçevesinde incelenmesi sağlanır (Kaplan ve Norton, 1999:122).

Başlangıçta sadece performans değerlendirme yöntemi olarak dizayn edilmiş olsa da, örgüt stratejilerinin belirlenmesi, bu stratejilerin daha ayrıntılı bir biçimde tüm alt birimlere yayılması, uygulanması ve geri bildirimlerin değerlendirilmesi açısından, bir yönetim tarzını tanımlamaktadır. Bu yöntemin finansal, müşteri, işletme içi işlemler, öğrenme ve gelişme olmak üzere dört boyutu vardır (Tarcan, 2001:57).

Bu yöntemin örgütün vizyonunu ve stratejisini açıklaması, anlaşılması ve kullanılmasının kolay olması, rapor sayı, grafik ve tablo gibi basit ölçüleri kullanması gibi yararları vardır. Bunun yanında, çok sayıda basit ve dengesiz önlemlerin alınması ve değerlendirmenin çok sık yapılması gibi dezavantajları bulunmaktadır (Turgut, 2005:37).

1.4.4.2.3. İş Boyutu Ölçeği Yöntemi

Çok yönlü çalışanlara daha uygun bir yöntemdir. Sadece işle ilgili özellikler değerlendirilir. Hazırlanması ve uygulanması basittir. İş boyutu olarak işin yapılması için gerekli faktörler kabul edilmiştir. Bu faktörler, doğrudan doğruya işin yapılış aşamaları ve bu aşamalarda çalışanın üstleneceği sorumluluklardır. Değerlendirme genelde beşli yapıda gerçekleştirilmektedir. Çok iyi için 5, çok zayıf için 1 verilerek puanlandırılabilir (Erdoğan, 1991:189).

Performans değerlendirme, direkt olarak çalışanın yaptığı işe göre yapılmak istendiğinde, grafik değerlendirme ve dereceleme yöntemlerinin harmanlanmış bir şekli olan bu yöntem kullanılmaktadır (Koar, 2001:17). Bu yöntemin hazırlanması, kullanılması ve anlaşılmasının kolay olması, puanlı olarak uygulanması, çalışanlar arasında sıralama yapılabilmesine olanak sağlaması gibi yararları vardır (Gürel, 2004:32).

1.4.4.3. Yetkinliğe Dayalı Performans Değerlendirme Yöntemleri

Yetkinliği; herhangi bir konumdaki çalışanın sahip olması gereken, o kişiden beklenen bilgi, beceri ve tutumların davranışa yansıması (Koar, 2001), bir iş yapılırken o işin başarıyla sonuçlanması için gösterilen ve süreklilik arz eden davranış biçimi veya çalışanların örgüt, bölüm ve kişisel düzeyde sonuçlar elde etmek için kurumsal inançlar ve değerler sistemi ile uyumlu olarak sahip oldukları ve geliştirdikleri bilgi, beceri ve tutumlarla gerçekleştirdikleri eylemler (Barutçugil, 2002:20) olarak tanımlanmaktadır.

1.4.4.3.1. Başarı Kayıtları Yöntemi

Genellikle profesyonel yöneticiler tarafından kullanılmaktadır. Başarı kayıtları, kişinin yazı, yayın, konuşma vb diğer mesleki uygulamalarındaki başarılarının yer aldığı listelerdir. Bu veriler bir yıl içinde yöneticinin işletmeye yaptığı katkıları içeren yıllık raporlarda kullanılır. Bu raporlar çalışanın terfi, ücret vb performansına etki eder. Fakat bu yöntemin dezavantajı, çalışanın sadece olumlu yanlarını gösteriyor olmasıdır (rc ve Köseoğlu, 2003:52).

1.4.4.3.2. Davranışa Dayalı Değerlendirme Yöntemi

Bu yöntemde sadece hedeflere ulaşıp ulaşılmadığına değil, bu hedeflere ulaşılırken örgüte katılan değeri de göz önünde bulundurur. İşin başarılı şekilde yapılması için gerekli olan davranışları değerlendirmek için tasarlanmıştır. (Erdoğan, 1991:191).

Ölçülmesi gereken davranışları; hareket boyutları (zamanında doğru kararları verebilme, gerektiği yerde risk alabilme), problem çözme, müşteri bilgisi, yeniliğe açıklık, esneklik, iyi iletişim kurabilme, bütünlük (verilen sözlerle gerçekte yapılanların birbirine uyması), diğer insanlarla sağlıklı ilişkiler kurabilme şeklinde özetleyebiliriz (Örücü ve Köseoğlu, 2003:53).

Bu yöntemi kullanmadaki ilk adım, birbirine bağlı iş grupları ve diğer işler için sorumluluk bölgelerini ve iş boyutlarının anahtarını belirlemektir. Daha sonra boyutlar arasında mükemmel, çok iyi, çok kötü veya kabul edilemez şeklinde derecelendirmeler ile bölümler oluşturulmalıdır. Bir takım ifadeler karşısında bu derecelendirme şekilleri kullanılır. Bu ifadeler, formda yer alan çalışanın davranışlarına ve katılımına yönelik ifadelerdir (Örücü ve Köseoğlu, 2003:53).

Kullanılan kriterlerin belirgin olması, öznel yargılama yerine gözleme dayanarak değerlendiriciyi yansızlığa yönlendirmesi, sürece hem değerlendiriciyi hem de değerlendireni katması, grupları birbirinden bağımsız tutması, tutarlılığı, geri bildirim kolaylığı gibi faydaları mevcuttur (Gürel, 2004:31).

1.4.4.3.3. Değerlendirme Merkezi Yöntemi

Çalışanının geçmiş çalışma dönemindeki performansını değerlendirmenin yanında, gelecekteki performans durumunu tahmin etmeyi, gelecekteki potansiyelinin, yani iş başarma güç ve yeteneğinin, alabileceği durumu değerlendirmek amacıyla geliştirilmiş bir yöntemdir (Örücü ve Köseoğlu, 2003:54).

Bu yöntem orta kademe yöneticilerinin geliştirilmesinde kullanılmakta olup değerlendirilecek grup ile örgütün çeşitli birimlerinden seçilmek suretiyle oluşturulan değerlendiriciler grubu 2-3 gün süreyle değerlendirme merkezlerinde bir araya getirilmesi suretiyle yapılır. Değerlendirilecek grup çeşitli sorunlar ile karşı karşıya getirilip çözüme ilişkin karar vermeleri istenir. Bu çalışmalar birkaç gün süresince değerlendirici tarafından incelerken, kişilerin gelişmeleri gözlenir, birbirleri ile kurdukları ilişki hakkında bilgi elde edilir (Koçar, 2001:24).

1.4.4.3.4. Deneme Yöntemi

Özellikle daha fazla sorumluluk gerektiren pozisyonlar için kullanılan, çalışanın gelişimi için oluşturulmuş bir yöntemdir (Uyargil, 1994:47)

Daha çok çalışanların yükselmesine ilişkin durumlarda kullanılır. Buna göre aday yönetici önce geçici olarak atanır ve belli bir süre o mevkide denenir. Ancak bu yöntemin kullanım alanları sınırlıdır. Aday sayısı birden çok ise her bir adayın ayrı ayrı denemesi uzun zaman alır. Bu deneme süresi içerisinde kişinin mevcut ve potansiyel yetkinliklerinin tespit edilmesi amaçlanır (Örücü ve Köseoğlu, 2003:50).

1.9.3.5 Kritik Olay Yöntemi

Yöneticilerin kendilerine bağlı çalışanları sürekli olarak yakından izlemeleri ve kritik nitelik taşıyan işler yada olaylar karşısındaki davranış ve başarılarının kaydedilmesiyle yapılan bir değerlendirme yöntemidir (Sabuncuoğlu, 2000:178).

Bu yöntemde yöneticiden değerlendirme dönemi içerisinde değerlendirdiği her çalışanın başarısını veya başarısızlığını gösteren ilginç olayları bir forma kaydetmeleri istenir (Gürel, 2004:29).

Genelde kaydedilen örnekler, çalışanın performansında yöneticinin dikkatini çeken kritik olaylardan oluşur. Daha sonra yönetici bu kritik olaylarla ilgili olarak çalışana geri besleme sağlar. Değerlendirmede kişilik özellikleri değil, spesifik davranışlar dikkate alındığından çalışana açıklanması ve kendini geliştirmesi konusunda bilgi sağlanması kolaydır. Böylece çalışan belirli durumlarda kendisinden neler beklenildiğini anlamış olur (Uyargil, 1994:48).

Bu yöntem yöneticilerden kaynaklanan yanlı değerlendirmeleri en aza indirmesi bakımından faydalıdır. Ayrıca çalışanlara hatalarını yinelememeleri için geri besleme yapılması imkanını verir (Özgen, 2000:227). Günümüzde uygulanma alanı pek geniş değildir (Uyargil, 1994:49).

1.4.4.3.6. Serbest Anlatım Yöntemi

Değerlendirme yapacak olan yöneticiden, çalışanın yetenekleri, nitelikleri, üstün ve zayıf taraflarına ilişkin bir kompozisyon yazmalarının istenir. Bu sebeple bu yöntem “kompozisyon yöntemi” olarak da anılır (Gürel, 2004:31).

Bu yöntemin, her değerlendiricinin değişik kriterleri kullanması nedeniyle genelleme ve kıyaslama yapabilme olanağının olmaması, çoğu durumda öznel olması ve bunu önleyerek bir imkanın olmaması, değerlendiricilerin olumlu durumu bile olumsuz anlamlar verecek biçimde kaleme alabilme olasılığının olması gibi sakıncaları vardır (Aldemir, Ataol ve Budak, 2001:283).

1.4.4.3.7. Psikoteknik Test ve Psikolojik Analiz Yöntemi

Çalışanın geleceğe yönelik olarak bedensel ve zihinsel yeteneklerinin nasıl olacağını belirleyen bir yöntemdir. Sosyal uyumlarının gelişme yönünü araştırmada kullanılmaktadır (Erdoğan, 1991:209).

Bu yöntemde elde edilen bilgiler kişinin genel özellikleridir, kişinin tüm özelliklerini yansıtmaz. Yine de geleceğin çalışanını bulmak ve yetiştirmek için sistemli olarak test uygulamaları yapmak ve sonuçlara göre kişileri yönlendirmek konusunda bu yöntem fayda sağlamaktadır (Koçar, 2001:31).

1.4.4.3.8. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi

Karma değerlendirmenin yapıldığı bir yaklaşımdır. Değerlendirmede çok sayıda insan ve kriterin kullanılmasından dolayı bu adı almıştır (Aldemir, Ataol ve Budak, 2001:279).

Bu yöntemde; değerlendiricilere, çalışma arkadaşlarına ve hatta müşterilere performans değerlendirme formu verilir. Bu form çalışma davranışlarının ve sonuçlarına verilen puanların derecelendirildiği bir formdur. Bu derecelerin ortalaması alınır ve sonuçlar kişisel bazda değerlendirilerek değerlendirilen çalışana verilir. Bu derecelerin ortalamaları ve sonuçları kişisel değerlendirmeleri gösterir (Gatewood ve Feilds, Akt: Erdoğan 1991:215).

Bu yöntemin çalışanların performansının iyileştirilmesine yönelik çok yönlü bir geri besleme sağlaması, kişisel ilişkilerin gelişmesi, iletişim seviyesi hakkında bilgi vermesi, çalışanların yaptıkları işin nasıl algılandığının görülmesini sağlaması ve yöneticilere çalışanlarının yetenekleri hakkında daha geniş bilgi sahibi olmalarını sağlama gibi yararları mevcuttur (Örücü ve Köseoğlu, 2003:55).

1.5. Problem

Öğretmenlerin 8 - 10 yıldan sonra, aynı şeyleri tekrarlamaktan dolayı, bazen doyumsuzluğa bazen de tükenmişlik tehlikesiyle karşı karşıya oldukları gözlemlenmektedir.

Yaptığı dersten haz alamayan ve sürekli aynı şeyleri aynı süreler içinde tekrarlamak zorunda kaldığı için, bir makineye dönüşen öğretmen içinde bulunduğu durumdan kurtulmak için de yöneticiliği düşünebilmektedir. Hiçbir öğretmen eğitim hayatına yönetici olarak başlamaz. Öğretmenleri yöneticiliğe iten sebepler ve bu öğretmenlerin yönetici olduktan sonraki tutumları elbette ki birer araştırma konusudur.

Yöneticiliğe geçen sınıf ve branş öğretmenlerinden hangilerinin (sınıf mı branş mı) yöneticilikteki iş doyumunu ve performansı daha fazladır? Daha önce giriş bölümünde de açıklanmaya çalışıldığı gibi, işte bu çalışmada branş ve sınıf yöneticilerinin iş doyumunu ve performansları hakkında betimsel bir araştırma yapılmış ve aşağıdaki problemlere cevap bulunmaya çalışılmıştır.

Sınıf ve branş öğretmenlerinden gelen yöneticilerin performansları ile iş doyumları arasında ilişki var mıdır? Sınıf ve branş öğretmenlerinden gelen yöneticilerin performansları ile iş doyumları arasında ilişki var mıdır? Soruları cevaplandırılmıştır.

1.6. Amaç

Bu araştırmanın amacı, branş ve sınıf öğretmenliğinden gelen okul yöneticilerinin performansları ile iş doyumlarını incelemek, performans ve iş doyumları arasındaki ilişki ve etkileri saptamaktır. Bu genel amacı gerçekleştirmek için aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. Branş ve sınıf öğretmenliğinden gelen okul yöneticilerinin iş doyumları düzeyi nedir?
2. Branş ve sınıf öğretmenliğinden gelen okul yöneticilerinin iş doyumları arasında anlamlı bir fark var mıdır?
3. Branş ve sınıf öğretmenliğinden gelen okul yöneticilerinin performans düzeyleri nedir?

4. Branş ve sınıf öğretmenliğinden gelen okul yöneticilerinin performansları arasında anlamlı bir fark var mıdır?

1.7. Önem

Öğretmenlerin ve yöneticilerin iş doyumları ve performanslarını belirlemeye yönelik araştırmalar bulunmakla beraber, bu araştırmalarda da konu daha ziyade bir boyutu ile; ya iş doyumunu ya da performans boyutu ile ele alınıp incelenmiştir (Başalp, 2001; Demir, 2001; Alemdar, 2002). Yapılan literatür taramasında, birinci kademe (sınıf öğretmenliğinden gelen) ile ikinci kademe (branş öğretmenliğinden gelen) yöneticilerin iş doyumunu ve performans düzeylerinin karşılaştırılmasına yönelik bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Bu bağlamda, yöneticilerin geldiği kaynak gözetilerek iş doyumunu ve performans düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek önemlidir.

MEB her ne kadar yöneticilerini branş itibarıyla bir ayırıma tabi tutmasa da geldikleri kaynak itibarıyla yöneticilerin performans ve iş doyumunu bilmesi ve buna göre eğitim politikaları üretmesi ve yönetmesi Milli Eğitim Bakanlığının daha sağlıklı bir örgüt olmasına yardımcı olacaktır.

1.8. Varsayımlar

1. İlköğretim yöneticileri veri toplama araçlarını içtenlikle yanıtlamışlardır.

1.9. Sınırlılıklar

1. Bu araştırma 2008-2009 öğretim yılı İstanbul ili Ümraniye ilçesi ilköğretim okullarında görevli yöneticilerin görüşleriyle sınırlıdır.

2. Araştırma Ümraniye ilçesinde görev yapan ilköğretim yöneticilerin iş doyumlarının, performanslarının araştırılması ve onların iş doyumları ile performanslarının ilişkilerinin incelenmesi ile sınırlıdır.

1.10. Tanımlar

1.10.1. Okul Yöneticisi

Bir okulda, amaçların yerine getirilebilmesi için işgörenleri örgütleyen, emirleri veren, çalışmaları yönlendirip, eşgüdümleyen ve denetleyen kişi (Demirtaş ve Güneş, 2002: 111).

1.10.2. Performans Değerlendirme

Personelin işteki başarı düzeyinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen ve çoklukla, işgörene önceden belirlenmiş ve tanımlanmış bir takım faktörlere göre pekiyi, iyi, orta, zayıf gibi sıfatlar ya da rakamsal puanlar takdir edilerek yapılan işlem (Demirtaş ve Güneş, 2002: 131).

1.10.3. İş Doyumu

En temel “iş doyumı” tanımları Landy ve Locke tarafından yapılmıştır. İş doyumunu, bireyin genel olarak çalışma yaşamından aldığı hazzı ve mutluluğu ifade etmektedir. Landy, iş doyumunu işe ait bireysel değerlendirme sonucu ortaya çıkan duygusal durum olarak tanımlamaktadır (Akt. Keser, 2006).

Locke ise kavramı şu şekilde tanımlamıştır: “Bir kişinin mesleği ya da meslek tecrübelerinin takdir edilmesi sonucunda, onu memnun eden, duygusal durum, ya da onu memnun eden olumlu duygusal durum sağlanması”dır (Akt. İzgar, 2003).

1.10.4. Yönetim

Örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için sorun çözme, planlama, örgütleme, koordinasyon ve değerlendirme gibi fonksiyonlara ilişkin ilke, kavram, teori, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli bir şekilde maharetle uygulanmasıyla ilgili etkinliklerin tümü (Demirtaş ve Güneş, 2002: 172-173).

1.11. İlgili Araştırmalar

Araştırmanın bu bölümünde araştırmamızla ilgili gerek ülkemizde gerekse yurtdışında yapılmış araştırmalardan bahsedilmiştir.

2.1.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Tez önerisi olarak sunulan bu araştırma konusuyla ilgili birebir yazılmış bir teze rastlanılmamıştır. Ancak; sadece yöneticilerin performansını ya da sadece iş doyumunu inceleyen tez çalışmaları bulunmaktadır:

Balcı'nın (1985:124) yaptığı "Eğitim Yöneticilerinin İş Doyumu" konulu araştırmada şu sonuçlara ulaşmıştır:

☆ İş doyumunda birinci etken birlikte çalışılan iş arkadaşları, son olarak da ücret görülmektedir.

☆ Örgütün havasının sağlıklı oluşu, iş doyumunu olumlu yönde etkilemektedir.

☆ Eğitim yöneticisinin iş doyumsuzluk düzeyi düşüktür.

☆ Eğitimcilerin iş doyumunun yükseltilmesinde, çalışan ve emekli olanların ücretlerinin yükseltilmesi önemli bir etken olarak görülmektedir.

☆ Araştırmanın alt grupları olan ilkokul, ortaokul, lise ve meslek lisesi yöneticileri arasında iş doyumu etken ve göstergelerine ilişkin algıları açısından bu istek algılama ve iş doyumu olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Özdayı'nın (1991:97) "İş Doyumu ve İş Stresinin Karşılaştırmalı Analizi" adlı araştırmasında çalışma grubunu, İstanbul il sınırları içerisindeki resmî ve özel liselerde çalışan 1134 öğretmen oluşturmuştur. Bu çalışmada, " Minnesota Doyum Ölçeği" nin L:H:Lofquist tarafından kısaltılmış şekli kullanılmıştır.

Araştırmada şu bulgular elde edilmiştir:

☆ Resmî liselerde çalışanların, özel liselere göre doyum düzeyleri düşük, stres düzeyleri yüksektir.

☆ Her iki grupta da en çok doyum duyulan değişkenler, mesleğin içsel yapısı ile ilgili etkenler olarak saptanmıştır. En az doyum duyulan değişkenler de mesleğin dışsal yapısı ile ilgili etkenler olarak görülmüştür.

☆ Kendi yeteneklerini kullanabilmeleri açısından, öğretmenlerin büyük oranda doyuma ulaştıkları belirlenmiştir.

☆ Bayanlar, erkeklere göre takdir edilme ve yaratıcılık açısından daha doyumlu bulunmuştur.

☆ Toplumsal saygınlık bakımından, resmî liselerde 41 ve üzeri yaş grubundaki öğretmenlerin doyum düzeyleri en düşük olarak saptanmıştır.

Selçuk'un (1998:76) "Lise Müdürlerinin İletişim Düzeyi İle Öğretmenlerin İş Doyumu ve Öğrencilerle Sınıf İçi İletişim Düzeyi Arasındaki İlişkiler" adıyla ve tarama modeli ile yaptığı çalışmada araştırma evrenini Ankara ilinin 8 merkez ilçesindeki genel liseler ile buradaki öğretmenler ve ikinci sınıf öğrencileri oluşturmuştur. Bu çalışmada; öğretmenlerin iş doyumları açısından iletişim düzeyi yüksek müdürlerle çalışan öğretmenlerle, iletişim düzeyi düşük müdürlerle çalışan öğretmenlerin iş

doyumları farkı 0.05 düzeyinde anlamlı çıkmıştır. Ancak iletişim düzeyi düşük veya yüksek müdürlerle çalışan öğretmenlerin öğrencilerle olan sınıf içi iletişim düzeyi arasındaki farkın anlamlı olmadığı görülmüştür. Araştırmada öğretmenlerin iş doyum düzeyleri, ilk bulgulardan yola çıkıldığında, iki okulda düşük, sekiz okulda orta ve iki okulda yüksek çıkmıştır. Çok düşük ve çok yüksek doyum düzeyine rastlanmamıştır. Bu sonuca göre, Ankara'daki liselerde öğretmenlerin iş doyumunun düzeyi orta olarak belirlenmiştir.

2.1.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Birey, örgüt ve ülke ekonomisi açısından iş doyumunun önem arz etmesi, bu konu ile ilgili daha fazla araştırmanın yapılmasını sağlamıştır. 1991-1994 yılları arasındaki endüstri/örgüt psikolojisi alanındaki bilimsel dergiler incelendiğinde, seksen konu başlığı içinde, iş doyumunun araştırmacılarca işlenen en fazla ilk on konu içerisinde yer aldığı görülmektedir (Işık, 1996; akt. Telman ve Ünsal, 2004:11). Aşağıda da konu ile ilgi yapılan bazı araştırmalara yer verilmiştir:

William (1988), müdürün liderlik biçimi ile örgütsel etkililik arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Sonuçta, müdürün etkileyici bir liderlik biçimine sahip olduğu durumlarda, örgütsel etkililik ve öğretmenin iş doyumunu üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır (Akt. Evcimen-Selçuk, 1998:61).

Sergiovanni (1967)'nin, Herzberg Kuramına dayalı araştırmasında öğretmenlerin, iş doyum etkenlerine ilişkin duyguları ölçülmüştür. Bu etkenlerden bazıları yüksek bazıları da düşük değer alarak birbirinden farklı iki gruba ayrılmıştır: birinci ve ikinci düzey. Birinci düzeyde iş doyumunu etkenlerinden tanınma, sorumluluk ve başarının önemli derecede yüksek olduğu görülürken, üstlerle ve denklele bireyler arası ilişkiler, teknik denetim, okul politikası, okul yönetimi ve özel yaşamın önemli

derecede düşük olduğu saptanmıştır, Önemli derecede büyük bulunan ikinci düzey etkenler arasında, sadece eşitsizlik ve düşük statü duygusu yer almıştır (Akt. Paknadel, 1988: 90)

Lamb (1993), yaptığı araştırmada, öğretim tecrübesi az olan öğretmenlerin iş doyumunu ile söz konusu öğretmenlerin, müdürlerin liderlik biçimini nasıl algıladıklarını araştırmıştır. Araştırma bulguları, tecrübesi az olan öğretmenlerin ve ayrıca cinsiyete bağlı olarak erkeklerin kadınlara oranla daha az doyumlu olduklarını göstermiştir. Öğretmenler en çok doyumunu arkadaş ilişkilerinde, en az doyumunu ise parasal konularda almaktadır. (Akt. Evcimen-Selçuk, 1998:62).

Lee (1991), yaptığı araştırmada iletişim doyum düzeyi ile iş doyum düzeyi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın örneklemine random yoluyla seçilen 665 öğretim elemanı alınmıştır. Bulgulara göre iletişim doyumunu ile iş doyumunu arasında olumlu bir ilişkinin olduğu ve genelde yükselme fırsatları açısından doyum sağlandığı, genel iş doyumunun ise tam olmadığı görölmüştür. Cinsiyet, yaş ve fakölteadaki hiyerarşik konumun ise iletişim ve iş doyumunu açısından kritik faktörler olmadığı ortaya çıkmıştır (Akt. Evcimen-Selçuk, 1998:65).

1.11.3. Araştırmaların Değerlendirilmesi

Gerek yurt içinde, gerekse yurt dışında yapılan çalışmalarda iş doyumunun çeşitli faktörlerle ilişkileri incelenmiştir. İş doyumunun, çalışanların iş hayatında önemli bir yere sahip olduğu ve performanslarında güçlü bir etkisinin olabileceği düşünöldüğu için böyle bir araştırma yapılmıştır.

II. BÖLÜM

2. YÖNTEM

Bu bölümde araştırma modeli, evren ve örneklem, verilerin toplanması ve çözümlenmesi yer almaktadır.

2.1. Araştırma Modeli

Bu araştırma, var olan durumu saptamaya yönelik betimsel bir araştırma olup, araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır (Karasar, 2005: 76).

Bu çalışma betimsel araştırma türünde bir çalışmadır. Araştırmada öncelikle ilköğretim okulu yöneticilerinin sosyo-demografik özellikleri "kişisel bilgi formu" ile toplanmış, yöneticilerin performansı ise "yetkinlik değerlendirme ölçeği" ile; iş doyumu da "iş doyumu ölçeği" ile ölçülmüştür.

Araştırmadaki bağımsız değişkenler, yöneticilerin sosyo-demografik özellikleri (cinsiyet, medeni durum) ve çalışma yaşamına ilişkin özellikleri (eğitimdeki kıdem, branş vb.); bağımlı değişkenler ise yöneticilerin iş doyumu ve performans düzeyleri olmuştur.

2.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın çalışma evreni 2008-2009 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Anadolu yakası Ümraniye ilçesindeki ilköğretim okullarında görev yapan 116 müdür, müdür baş yardımcısı ve müdür yardımcısından oluşan yöneticiden oluşmaktadır. Evrenden örneklem alınmamış, evren kendini örneklemiştir. Ümraniye ilçesindeki ilköğretim okullarının tamamı alınmıştır. Resmi ve özel toplam 52 ilköğretim okulundaki 116 yöneticiyle çalışılmıştır.

2.3. Veri Toplama Araçları

Araştırma evrenindeki kapsamına alınan ilköğretim okullarında görevli müdür ve müdür yardımcılardan araştırma amaçları doğrultusunda bilgi toplamak için anket kullanılmıştır.

Ayrıca, yöneticilerin performanslarını ölçmek için “Yönetim Bilgi Sistemlerinin Okul Yöneticilerinin Performansları Üzerindeki Etkileri” adlı yüksek lisans tezinde kullanılan “Yetkinlik Değerlendirme Ölçeğini (Soysal:2006); yöneticilerin iş doyumunu ölçmek için ise, “İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri” adlı yüksek lisans tezinde kullanılan “İş Doyumu Ölçeği” (Şahin:1999) kullanılmıştır.

“Yetkinlik Değerlendirme Ölçeği”nin hazırlanmasında, okul yöneticilerinin performanslarını ölçmek için 360 derece performans değerlendirme yaklaşımına dayanan İstanbul Valiliği Milli Eğitim Müdürlüğü Komisyonu tarafından 2004 yılında hazırlanan “Eğitim Kurumlarında Kurumsal ve Bireysel Performans Değerlendirme” raporundan alınan “Müdürlerin/Müdür Yardımcılarının Öz değerlendirme Kriterleri” nin bir bölümünü oluşturan 40 madde kullanılmıştır.

Yetkinlik değerlendirme ölçeği olarak hazırlanan bu gruptaki sorular da beşli

Likert Tipi ölçek kullanılarak (1=Çok Yetersiz 2=Yetersiz 3=Orta 4=İyi 5=Çok iyi) düzenlenmiştir. Güvenirlik için Cronbach Alpha analizi yapılmıştır.

Ön test uygulamasında yetkinlik değerlendirme ölçeği güvenirlik = 0.973 olarak saptanmıştır. 90 kişiye yapılan uygulamada yine 40 madde ile güvenirlik = 0.915 olarak saptanmıştır.

Daha sonra bu grup için faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda faktörlerin anlamlılığı için öz değeri 1'den büyük olan 6 ayrı faktör tanımlanmıştır.

Beşli Likert tipi ölçekle hazırlanmış olan "Yetkinlik Değerlendirme Ölçeği"nin boyutları a) zaman yönetimi ve kişisel özellikler (27, 28, 29, 31, 33, 35, 37, 38, 40), b) liderlik ve vizyon (2, 3, 6, 7, 13, 14, 16, 17, 22, 23), c) süreçlerin yönetimi (5, 10, 11, 12, 15, 21, 24), d) iletişim ve rehberlik (8, 9, 19, 20, 30, 32, 34, 36), e) kurum kültürü oluşturma (1, 25, 26), f) kendi kendini yönetmedir (4, 18, 19).

"Yetkinlik Değerlendirme Ölçeği"nde puanlama 5 üzerinden hesaplanmıştır. Bu ölçekte alınabilecek en düşük puan 1, en yüksek puan ise 5'tir. Standart sapmadan yola çıkarak elde edilen puanlama şu şekilde olmuştur: 1-2,24 aralığı çok yetersiz, 2,25-2,74 aralığı yetersiz, 2,75-3,24 aralığı orta, 3,25-3,74 aralığı iyi, 3,75-5 aralığı ise çok iyi performans oluşumunu göstermektedir.

İş Doyumu Ölçeği Şahin tarafından geliştirilmiştir. Ölçeği oluşturmak için, ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerden doyum ya da duyumsuzluklarına ilişkin görüşleri yazılı olarak alınmış ve bu görüşlerden sorular oluşturulmuştur. Bu konuda yapılmış olan araştırma ölçekleri incelenmiş ve "Minnesota Öğretmen Gerilimi Envanteri" ile "İş Doyumu Anketi"nden yararlanmak suretiyle "İş Doyumu Ölçeği" geliştirilmiştir.

" Minnesota Öğretmen Gerilimi Envanteri " (Minnesota Teacher Stress İnventori); Minnesota Üniversitesi'nde Skovholt, (1991) tarafından geliştirilmiştir. Bu envanter 3

bölüm ve tamamı olumsuz 118 sorudan oluşan beşli likert tipi bir ölçektir. Ölçeğin içinde 1) Stres kaynakları, 2) Stres tepkileri, 3) Stresle baş etme yolları olmak üzere üç bölüm yer almaktadır. Bu araştırma için iş doyumunun oluşturulmasında yalnızca, "Minnesota Öğretmen Gerilimi Envanteri"nin stres kaynakları formunun "Veli ve Öğrenci İlgisizliği" bölümü kullanılmıştır. Açıkgöz (1994) tarafından İzmir, Aydın ve Denizli illerinde 297 öğretmene uygulanmıştır. Bu araştırma sonucunda, envanterin her üç boyutu da faktör analizine tabi tutulmuş ve faktör yükü 0.40'ın üstünde olanlar seçilmiştir. Seçilen maddelere tekrar faktör analizi uygulanmış, saptanan her faktör için Cronbach alpha ve iki yarı güvenirlik katsayıları ile geçerliliğine ilişkin yeterli kanıt bulunmuştur (Açıkgöz, 1994).

"İş Doyumu Anketi" üç bölümden oluşmuştur. A bölümü, çalışanın cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, mesleki deneyim ve aylık gelirini anlamayı sağlayacak genel soruları içermektedir. B bölümünde, doyum ve duyumsuzluğunun kaynakları olarak verilen 10 iş ölçütünün sıra düzenlemesi hakkında temel bilgileri elde etmek için oluşturulan iki soruyu içermektedir. Birinci soruda, çalışandan bu 10 iş ölçütünü, yanıtlayanın o anki iş doyumunu belirleyecek öncelikli sıraya koyması istenmektedir. İkinci soruda, çalışandan yine aynı işi, ölçütlerin duyumsuzlukla olan ilişkisini dikkate alarak yapması istenmektedir.

Anketin C bölümü üç kısımdan oluşturulmuştur. Birinci kısım, çalışanın bağımlı bir değişken olarak kendini gerçekleştirmeden aldığı doyumunu ölçmeyi amaçlayan 18 sorudan oluşmuştur. İkinci kısım da çalışanın bağımsız bir değişken olarak kişiler arası ilişkilerden aldığı doyumunu ölçmek için yararlanılan 18 sorunun birleşiminden oluşmuştur. Üçüncü kısım çalışanın bağımsız bir değişken olarak ekonomik yönden aldığı doyumunu ölçmeyi amaçlayan 14 soruyu içermektedir.

Anketin kapsam geçerliliği, araştırmacının Orta Doğu Teknik Üniversitesi'ndeki

mastr komisyon üyeleri tarafından, uygun literatür ve ölçeklerin tekrar gözden geçirilmesi ile kontrol edilmiştir. Anketin pilot çalışması ise, 1985 mayıs ayında ODTÜ'de Eğitim Bilimi, Fen Bilimi, Sosyoloji Bölümleri ve Sosyal Bilgiler Yüksek Okulunda görevli 30 araştırma görevlisi üzerinde yapılmış ve çalışmanın sonunda 13 soru anketten çıkarılmıştır.

Anketin güvenilirliği, iki yarı işlemi ile kararlaştırılmıştır. Anketin tek ve çift yarıları arasındaki korelasyon derecesi, Pearson' m korelasyon denklem katsayısı kullanılarak elde edilmiştir. Anketin iki yarısı arasındaki gerçek korelasyon 0.81 olarak bulunmuştur. Anketin toplam güvenilirliğinin belirlenmesinde, Spearman-Brown Tahmin formülünden yararlanılmıştır. Aracın tamamının Spearman- Brown güvenilirliği 0.89 olarak bulunmuştur.

İş Doyumu Ölçeği üçlü derecelemeğe göre hazırlanmıştır. Ölçeğe verilecek yanıtlar “Evet”, “Kısmen” ve “Hayır” şeklindedir. Puanlamada ise “Evet” 3, “Kısmen” 2 ve “Hayır” 1 puan olarak hesaplanmaktadır. Olumsuz sorularda ise puanlama tersi şeklindedir (4., 7., 9., 10., 12., 14., 15., 19., 21., 23., 27., 28., 29., 31., 32., 34., 35., 37., 38., 39., 40. ve 42. sorular). Ölçek 42 soru ve altı alt boyuttan oluşmaktadır. Alt boyutlar; İşin Kendisi boyutu (6., 13., 16., 18., 25., 32. ve 36. sorular), Yönetim boyutu (1., 5., 8., 14., 17., 20., 24., 28., 31., 33. ve 38. sorular), Ücret boyutu (2. 9. 27. 34. 37. ve 39. sorular), Bireyler Arası İlişkiler boyutu (4., 11., 15., 21. ve 35. sorular), Başarı, Saygınlık ve Tanınma boyutu (3., 10., 22., 26., 30., 41. ve 42. sorular) ve Veli Öğrenci İlgisizliği boyutudur (7., 12., 19., 23., 29. Ve 40. sorular). Ölçeğin alt boyutlarındaki soru sayıları farklı olduğu için, puanlama 3 üzerinden hesaplanmıştır. Bu amaçla elde edilen ortalamalar, her bir alt boyuttaki madde sayısına ve geneli için de toplam madde sayısına bölünerek yeni bir ortalama elde edilmiştir.

Ölçeğin genelinden alınabilecek en düşük puan 1, en yüksek puan ise 3'tür. Puanlamada 1-1,66 aralığı düşük, 1,67-2,33 aralığı orta ve 2,34-3 aralığı ise yüksek iş doyumuna işaret etmektedir (Şahin, 1999).

2.4. Veri Çözümleme Yöntemleri

Hazırlanan veri toplama araçları araştırmacı tarafından il onayları ekiyle Ümraniye İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne götürülmüş ve resmi yazıyla tüm okullara mail atılarak resmi kanallardan geri dönüşümleri sağlanmıştır. Bu yöntem geri dönüşüm oranının arttırılmasını sağlamıştır. Veri toplama araçlarından elde edilen veriler kodlanarak SPSS 13.00 paket programında analiz edilmiştir.

Verileri oluşturan grup büyüklüğü elliden fazla olduğu için Kolmogorov-Smirnov (K-S) testi uygulanmış ve verilerin normal dağılıma sahip olmadığı anlaşıldığından Nonparametric testlerden Mann Whitney U Testi uygulanmıştır.

III. BÖLÜM

3. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde alt amaçla ilgili elde edilen bulgular ve yorumlara yer verilmiştir.

3.1. Örneklemenin Demografik Dağılımı

Örnekleme ilişkin demografik dağılım sonuçları tablo 3.1.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.1. Örneklem İlişkin Betimsel Veriler

DEĞİŞKENLER		f	%
Cinsiyet	Erkek	96	82,8
	Kadın	20	17,2
Yöneticilik	Sınıf	66	56,9
	Branş	50	43,1
Okul Türü	Devlet Okulu	104	89,7
	Özel Okul	12	10,3
Öğretim Şekli	Tekli Eğitim	30	25,9
	İkili Eğitim	86	74,1
Medeni Durum	Evli	108	93,1
	Bekar	8	6,9
Yöneticilik Kıdemi	1 -3 Yıl	47	40,5
	4 - 6 Yıl	21	18,1
	7 - 9 Yıl	10	8,6
	10 Yıl ve Üzeri	38	32,8

Tablo 3.1. incelendiğinde örneklemin cinsiyete göre dağılımında erkeklerin % 82,8 kadınların ise % 17,2’lik bir paya sahip olduğu görülmektedir.

Örneklemin yöneticiliğe geçmeden önceki uzmanlık alanlarına göre dağılımında ise sınıf öğretmenliğinden gelenlerin % 56,9, branş öğretmenliğinden gelenlerin ise % 43,1’lik bir paya sahip oldukları bulunmuştur.

Örneklemin çalıştıkları okul türüne göre dağılımı ise % 89,7’sinin devlet okulunda çalıştığı, % 10,3’ünün ise özel okulda çalıştığı bulunmuştur.

Örneklemin çalıştıkları okullardaki öğretim şekline göre dağılımı ise % 74,1’inin ikili eğitim yapan okullarda, % 25,9’unun ise tekli eğitim yapan okullarda çalıştığı bulunmuştur.

Örneklemini oluşturan yöneticilerin medeni durumlarına göre dağılımı ise % 93,1 oranında evli, % 6,9 oranında ise bekar olduğu bulunmuştur.

Örneklemin yöneticilik kıdemine göre dağılımında ise en yüksek payın % 40,5 ile 1-3 yıl kıdem grubunda olduğu, daha sonra artan sıra ile 10 yıl ve üzeri kıdem grubunun % 32,8 orana sahip olduğu, ardından ise % 18,1 ile 4-6 yıllık kıdem grubunun geldiği ve en az payın ise % 8,6 ile 7- 9 yıl kıdem grubunda olduğu bulunmuştur.

3.2. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin İş Doyumu Düzeylerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde ilk alt amaç olan “Branş ve sınıf öğretmenliğinden gelen okul yöneticilerinin iş doyumu düzeyi nedir?” sorusunun cevabı için yapılan araştırma bulguları yer almaktadır.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin İş Doyumu Ölçeği’nin genelinden aldıkları puanlar, bunların ortalamaları ve yüzdelik puanları Tablo 3.1’de sunulmuştur.

Tablo 3.2. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin İş Doyumu Düzeylerine İlişkin Bulgular

GENEL İŞ DOYUMU		MESLEK		TOPLAM
		Sınıf	Branş	
Düşük	Kişi	1	2	3
	%	1,5	4,0	2,6
Orta	Kişi	38	24	62
	%	57,6	48	53,4
Yüksek	Kişi	27	24	51
	%	40,9	48	44
Toplam	Kişi	66	50	116
	%	100	100	100

Sınıf ve branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerin genel anlamda iş doyumu incelendiğinde sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticilerin % 1,5, branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerin ise % 4 düzeyinde düşük doyuma sahip olduğu görülmektedir. Sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticilerle, branş öğretmenliğinden gelen yöneticiler arasında % 2,5 oranında farklılık olduğu görülmektedir. Branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerin doyum oranı, % 2,5 oranında diğer gruba göre daha düşüktür. Bir başka deyişle branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerin genel olarak doyum düzeyi, sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticilere göre 2,5 kat daha düşüktür.

Orta düzeyde doyuma sahip olan sınıf ve branş öğretmenliğinden gelen yöneticiler arasında ise % 9,6'lük bir fark görülmektedir. Sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticilerdeki orta düzey doyum oranı % 57,6 iken, branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerdeki orta düzey doyum oranı % 48 olarak gözlemlenmiştir. Sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticilerdeki orta düzey doyum oranı % 9,6 daha fazladır. Orta düzey doyum açısından da sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticilerin branş öğretmenliğinden gelen yöneticilere göre doyum düzeyinin yaklaşık % 10 oranında daha fazla olduğu görülmektedir.

Yüksek düzeyde doyuma sahip olan sınıf ve branş öğretmenliğinden gelen yöneticiler arasında ise % 7,1'lik bir fark görülmektedir. Sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticilerdeki yüksek doyum oranı % 40,9 iken, branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerdeki yüksek düzey doyum oranı % 48 olarak gözlemlenmiştir. Branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerdeki yüksek doyum oranı % 7,1 daha fazladır. Diğer doyum düzeylerinin aksine yüksek doyum düzeyinde branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerin sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticilere göre daha yüksek doyuma sahip olduğu görülmektedir.

Düşük doyum oranında da yüksek doyum oranında da branş öğretmenliğinden gelen yöneticiler daha ön plana çıkmışken, sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticilerin doyum oranı orta seviye doyum ile ön plana çıkmaktadır.

3.2.1. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin İşin Kendisi Boyutu Düzeylerine İlişkin Bulgular

Tablo 3.2.1. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin İşin Kendisi Boyutu Düzeylerine İlişkin Bulgular

İŞİN KENDİSİ			MESLEK		TOPLAM
			Sınıf	Branş	
Düşük	Kişi		2	2	4
	%		3	4	3,4
Orta	Kişi		25	15	40
	%		37,9	30	34,5
Yüksek	Kişi		39	33	72
	%		59,1	66	62,1
Toplam	Kişi		66	50	116
	%		100	100	100

İşin kendisi boyutunda yöneticilerin üretkenliği, becerileri, kurum ve meslek sevgisi, kişisel gelişimiyle ilgili düşünceleri ve bu konudaki doyum düzeyi sorgulanmıştır. Sınıf ve branş öğretmenliğinden gelen yöneticiler bu konuda karşılaştırıldığında düşük

doyuma sahip olan sınıf ve branş öğretmenliğinden gelen yöneticiler arasında hemen hemen bir fark olmadığı görülmektedir. Sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticilerdeki düşük doyum oranı %3 iken, branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerdeki düşük doyum oranı %4 olarak gözlemlenmiştir.

Orta düzeyde doyuma sahip olan sınıf ve branş öğretmenliğinden gelen yöneticiler arasında ise % 7,9'luk bir fark görülmektedir. Sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticilerdeki orta düzey doyum oranı % 37,9 iken, branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerdeki orta düzey doyum oranı % 30 olarak gözlemlenmiştir. Sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticilerdeki orta düzey doyum oranı % 7,9 daha fazladır.

Yüksek düzeyde doyuma sahip olan sınıf ve branş öğretmenliğinden gelen yöneticiler arasında ise % 6,9'luk bir fark görülmektedir. Sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticilerdeki yüksek doyum oranı % 59,1 iken, branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerdeki orta düzey doyum oranı % 66 olarak gözlemlenmiştir. Branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerdeki yüksek doyum oranı % 6,9 daha fazladır.

3.2.2. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin Yönetim Boyutu Düzeylerine İlişkin Bulgular

Tablo 3.2.2. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin İşin Kendisi Boyutu Düzeylerine İlişkin Bulgular

YÖNETİM			MESLEK		TOPLAM
			Sınıf	Branş	
Düşük	Kişi		0	2	3
	%		0	6	2,6
Orta	Kişi		18	9	27
	%		27,3	18	23,3
Yüksek	Kişi		48	38	86
	%		72,7	76	74,1
Toplam	Kişi		66	50	116
	%		100	100	100

Yönetim boyutunda yöneticilerin kurum yönetimi ve yönetimle ilgili üslup, yetki ve görevleriyle ilgili uğraşları ve bu konudaki doyum düzeyi sorgulanmıştır. Sınıf ve branş öğretmenliğinden gelen yöneticiler bu konuda karşılaştırıldığında düşük doyuma sahip sınıf öğretmenliğinden gelen yönetici olmadığı branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerin ise % 6 düzeyinde olduğu görülmektedir.

Orta düzeyde doyuma sahip olan sınıf ve branş öğretmenliğinden gelen yöneticiler arasında ise % 9,3'lük bir fark görülmektedir. Sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticilerdeki orta düzey doyum oranı % 27,3 iken, branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerdeki orta düzey doyum oranı % 18 olarak gözlemlenmiştir. Sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticilerdeki orta düzey doyum oranı % 9,3 daha fazladır.

Yüksek düzeyde doyuma sahip olan sınıf ve branş öğretmenliğinden gelen yöneticiler arasında ise % 3,3'luk bir fark görülmektedir. Sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticilerdeki yüksek doyum oranı % 72,7 iken, branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerdeki orta düzey doyum oranı % 76 olarak gözlemlenmiştir. Branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerdeki yüksek doyum oranı % 3,3 daha fazladır.

3.2.3. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin Ücret Boyutu Düzeylerine İlişkin Bulgular

Tablo 3.2.3. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin Ücret Boyutu Düzeylerine İlişkin Bulgular

ÜCRET		MESLEK		TOPLAM
		Sınıf	Branş	
Düşük	Kişi	27	13	40
	%	40,9	26	34,5
Orta	Kişi	34	26	60
	%	51,5	52	51,7
Yüksek	Kişi	48	38	86
	%	7,6	22	13,8
Toplam	Kişi	66	50	116
	%	100	100	100

Ücret boyutunda yöneticilerin kuruma verilen hizmet karşılığında elde ettikleri ücret açısından maddi ve manevi doyum düzeyi sorgulanmıştır. Sınıf ve branş öğretmenliğinden gelen yöneticiler bu konuda karşılaştırıldığında düşük doyuma sahip sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticilerin % 40,9; branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerin ise % 26 düzeyinde olduğu görülmektedir. Ücret açısından düşük doyumun sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticilerde, branş öğretmenliğinden gelen yöneticilere göre % 14,9 daha az olduğu görülmektedir.

Orta düzeyde doyuma sahip olan sınıf ve branş öğretmenliğinden gelen yöneticiler arasında ise % 0,5'lik bir fark görülmektedir. Sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticilerdeki orta düzey doyum oranı % 51,5 iken, branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerdeki orta düzey doyum oranı % 52 olarak gözlemlenmiştir. Branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerdeki orta düzey doyum oranı % 0,5 daha fazladır. Bu da her iki yönetici grubunun ücret konusunda orta düzey doyum açısından birbirine yakın bir doyum içinde olduğunu göstermektedir.

Elde edilen bu sonuç günümüz koşullarıyla ilişkilendirildiğinde oldukça manidar görünmektedir. Her meslek grubunda olduğu gibi öğretmenlik mesleğini icra edenler de toplumdaki işsizlik oranının yüksek oluşundan ve eğitim düzeyleri aynı olduğu halde kendilerinden daha kötü durumda olan üniversiteli meslektaşlarını göz önüne aldıklarından eğitim yöneticisi çalışanları ücretlerinden çok da şikayetçi gözükmemektedirler. Bu sonuç hem sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticilerde hem de branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerde aynı olması sonuçları daha ilginç hale getirmiştir.

Yüksek düzeyde doyuma sahip olan sınıf ve branş öğretmenliğinden gelen yöneticiler arasında ise % 14,4'lük bir fark görülmektedir. Sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticilerdeki yüksek doyum oranı % 7,6 iken, branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerdeki orta düzey doyum oranı % 22 olarak gözlemlenmiştir. Branş

öğretmenliğinden gelen yöneticilerdeki yüksek doyum oranı % 14,4 daha fazladır. Yüksek doyum düzeyi açısından branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerin sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticilere göre daha olumlu düşündüğü görülmektedir.

3.2.4. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin Bireyler Arası İlişkiler Düzeylerine İlişkin Bulgular

Tablo 3.2.4. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin Bireyler Arası İlişkiler Boyutu Düzeylerine İlişkin Bulgular

BİREYLER ARASI İLİŞKİLER			MESLEK		TOPLAM
			Sınıf	Branş	
Düşük	Kişi		2	3	5
	%		3	6	4,3
Orta	Kişi		11	6	17
	%		16,7	12	14,7
Yüksek	Kişi		53	41	94
	%		80,3	82	81
Toplam	Kişi		66	50	116
	%		100	100	100

Bireyler arası ilişkiler boyutunda yöneticilerin kurum içinde çalışanlarla ve kurumla ilişkileri olan kurum dışı kişiler arasındaki ilişkiler açısından doyum düzeyi sorgulanmıştır. Sınıf ve branş öğretmenliğinden gelen yöneticiler bu konuda karşılaştırıldığında düşük doyuma sahip sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticilerin % 3 branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerin ise % 6 düzeyinde olduğu görülmektedir. Bireyler arası ilişkiler açısından düşük doyumun sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticilerle, branş öğretmenliğinden gelen yöneticiler arasında % 3 oranında farklılık olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerin doyum oranı sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticilerin doyum oranından bir kat düşüktür.

Orta düzeyde doyuma sahip olan sınıf ve branş öğretmenliğinden gelen yöneticiler arasında ise % 4,7'lik bir fark görülmektedir. Sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticilerdeki

orta düzey doyum oranı % 16,7 iken, branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerdeki orta düzey doyum oranı % 12 olarak gözlemlenmiştir. Sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticilerdeki orta düzey doyum oranı % 4,7 daha fazladır. Bu da sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticilerin doyum oranının sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticilerin doyum oranından % 25 oranında daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Her iki yönetici grubunun orta düzey doyum açısından birbirine çok uzak olmadığını göstermektedir.

Yüksek düzeyde doyuma sahip olan sınıf ve branş öğretmenliğinden gelen yöneticiler arasında ise % 1,7'lik bir fark görülmektedir. Sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticilerdeki yüksek doyum oranı % 80,3 iken, branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerdeki yüksek düzey doyum oranı % 82 olarak gözlemlenmiştir. Branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerdeki yüksek doyum oranı % 1,7 daha fazladır. Yüksek doyum düzeyi açısından branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerle sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticiler arasında pek bir fark olmadığı gözlemlenmiştir.

Bireyler arası ilişkiler boyutunda sınıf ve branş öğretmenliğinden gelen yöneticiler karşılaştırıldığında yüksek doyum açısından her iki yönetici grubunun hemen hemen birbirine paralel doyumlara sahip olduğu ancak, düşük ve orta düzey doyumlarda birbirinden farklı düzeyde doyuma sahip oldukları görülmektedir.

3.2.5. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin Başarı Saygınlık ve Tanınma Boyutu Düzeylerine İlişkin Bulgular

Tablo 3.2.5. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin Başarı Saygınlık ve Tanınma Boyutu Düzeylerine İlişkin Bulgular

BAŞARI SAYGINLIK VE TANINMA			MESLEK		TOPLAM
			Sınıf	Branş	
Düşük	Kişi		0	4	4
	%		0	8	3,4
Orta	Kişi		26	13	39
	%		39,4	26	33,6
Yüksek	Kişi		40	33	73
	%		60,6	66	62,9
Toplam	Kişi		66	50	116
	%		100	100	100

Başarı saygınlık ve tanınma boyutunda yöneticilerin kurum içindeki çalışanlar arasındaki itibarı ve toplum içindeki saygınlığıyla ilgili doyum düzeyi araştırılmıştır. Sınıf ve branş öğretmenliğinden gelen yöneticiler bu konuda karşılaştırıldığında düşük doyuma sahip sınıf öğretmenliğinden gelen yönetici olmadığı branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerin ise % 8 düzeyinde olduğu görülmektedir.

Orta düzeyde doyuma sahip olan sınıf ve branş öğretmenliğinden gelen yöneticiler arasında ise % 13,4'lük bir fark görülmektedir. Sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticilerdeki orta düzey doyum oranı % 39,4 iken, branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerdeki orta düzey doyum oranı % 26 olarak gözlemlenmiştir. Sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticilerdeki orta düzey doyum oranı branş öğretmenliğinden gelen yöneticilere göre % 13,4 daha fazladır.

Yüksek düzeyde doyuma sahip olan sınıf ve branş öğretmenliğinden gelen yöneticiler arasında ise % 5,4'lük bir fark görülmektedir. Sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticilerdeki yüksek doyum oranı % 60,6 iken, branş öğretmenliğinden gelen

yöneticilerdeki yüksek düzey doyum oranı % 66 olarak gözlemlenmiştir. Branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerdeki yüksek doyum oranı % 5,4 daha fazladır.

3.2.6. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin Veli Öğrenci İlgisizliği Boyutu Düzeylerine İlişkin Bulgular

Tablo 3.2.6. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin Veli Öğrenci İlgisizliği Boyutu Düzeylerine İlişkin Bulgular

VELİ ÖĞRENCİ İLGİSİZLİĞİ		MESLEK		TOPLAM
		Sınıf	Branş	
Düşük	Kişi	11	7	18
	%	16,7	14	15,5
Orta	Kişi	46	37	83
	%	69,7	74	71,6
Yüksek	Kişi	9	6	15
	%	13,6	12	12,9
Toplam	Kişi	66	50	116
	%	100	100	100

Veli öğrenci ilgisizliği boyutunda sınıf ve branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerin veli ve öğrencilerden gelen olumsuz tepkilere karşı doyum düzeyi sorgulanmıştır. Sınıf ve branş öğretmenliğinden gelen yöneticiler bu konuda karşılaştırıldığında düşük doyuma sahip sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticilerin % 16,7, branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerin ise % 14 düzeyinde olduğu görülmektedir. Veli öğrenci ilgisizliği boyutu açısından düşük doyumun sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticilerle, branş öğretmenliğinden gelen yöneticiler arasında % 3,7 oranında farklılık olduğu görülmektedir.

Orta düzeyde doyuma sahip olan sınıf ve branş öğretmenliğinden gelen yöneticiler arasında ise % 4,3'lük bir fark görülmektedir. Sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticilerdeki orta düzey doyum oranı % 69,7 iken, branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerdeki orta düzey doyum oranı % 74 olarak gözlemlenmiştir. Branş öğretmenliğinden gelen

yöneticilerdeki orta düzey doyum oranı % 4,3 daha fazladır. Bu da her iki yönetici grubunun orta düzey doyum açısından birbirine uzak olmadığını göstermektedir.

Yüksek düzeyde doyuma sahip olan sınıf ve branş öğretmenliğinden gelen yöneticiler arasında ise % 1,6'lık bir fark görülmektedir. Sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticilerdeki yüksek doyum oranı % 13,6 iken, branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerdeki yüksek düzey doyum oranı % 12 olarak gözlemlenmiştir. Branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerdeki yüksek doyum oranı % 1,6 daha fazladır. Yüksek doyum düzeyi açısından branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerle sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticiler arasında pek bir fark olmadığı gözlemlenmiştir.

Veli öğrenci ilgisizliği boyutunda sınıf ve branş öğretmenliğinden gelen yöneticiler karşılaştırıldığında düşük, orta ve yüksek doyum açısından da her iki yönetici grubunun hemen hemen birbirine paralel doyumlara sahip olduğu görülmektedir. Her iki yönetici grubunun da veli öğrenci ilgisizliğini orta düzeyde en yüksek tanılaması da dikkate değer bir durumdur.

3.3. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin Genel İş Doyumları Arasındaki İlişkilere Ait Bulgular

Bu bölümde ikinci alt Amaç olan “Branş ve sınıf öğretmenliğinden gelen okul yöneticilerinin iş doyumları arasında anlamlı bir fark var mıdır?” sorusunun cevabı için yapılan araştırma bulguları yer almaktadır.

Bu alt problemin çözümü için araştırmaya katılan okul yöneticilerinin İş Doyumu Ölçeği'nin genelinden aldıkları puanlar ve bunların Mann Whitney – U testi sonuçları aşağıdaki tablo 3.3.'te gösterilmiştir.

Tablo 3.3. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin Genel İş Doyumu İlişki Düzeylerine Ait Bulgular

Genel İş Doyumu	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	P
Sınıf	66	57,12	3770,00	1559	0,561
Branş	50	60,32	3016,00		

Tablo 3.3.'e göre yöneticilere uygulanan iş doyumu ölçeğinden sınıf ve branş öğretmenlerinin genel iş doyumu düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmadığı bulunmuştur α (U = 1559, P > ,05) .

Sıra ortalaması dikkate alındığında branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerin genel iş doyumu düzeylerinin, sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticilere göre daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Ancak bu farklılık istatistiksel açıdan anlamlı değildir.

3.3.1. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin İşin Kendisi Boyutundaki İlişkilere Ait Bulgular

Sınıf ve branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerin işin kendisi boyutunda öğretmenlik branşlarına göre Mann Whitney – U testi sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 3.3.1. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin İşin Kendisi Boyutundaki İlişkilerine Ait Bulgular

İŞİN KENDİSİ BOYUTU	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	P
Sınıf	66	56,92	3757,00	1546	0,494
Branş	50	60,58	3029,00		

Tablo 3.3.1.'e göre yöneticilere uygulanan iş doyumu ölçeğinden sınıf ve branş öğretmenlerinin işin kendisi boyutundaki ilişki düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmadığı bulunmuştur ($U = 1546$, $P > ,05$).

Sıra ortalaması dikkate alındığında branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerin işin kendisi boyutundaki iş doyumu düzeylerinin, sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticilere göre daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Ancak bu farklılık istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

3.3.2. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin Yönetim Boyutundaki İlişkilere Ait Bulgular

Sınıf ve branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerin yönetim boyutunda öğretmenlik branşlarına göre Mann Whitney – U testi sonuçları aşağıdaki tablo 3.2.2.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.3.2. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin Yönetim Boyutundaki İlişkilerine Ait Bulgular

Yönetim Boyutu İlişkileri	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	P
Sınıf	66	58,09	3834,00	1623	0,843
Branş	50	59,04	2952,00		

Tablo 3.3.2.'ye göre yöneticilere uygulanan iş doyumu ölçeğinden sınıf ve branş öğretmenlerinin yönetim boyutundaki doyum düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmadığı bulunmuştur ($U = 1623$, $P > ,05$).

Sıra ortalaması dikkate alındığında branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerin yönetim boyutundaki iş doyumu düzeylerinin, sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticilere göre daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Ancak bu bulgu istatistiksel açıdan anlamlı bir fark içermemektedir.

3.3.3. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin Ücret Boyutundaki İlişkilere Ait Bulgular

Sınıf ve branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerin ücret boyutunda öğretmenlik branşlarına göre Mann Whitney – U testi sonuçları aşağıdaki tablo 3.2.3.'te gösterilmiştir.

Tablo 3.3.3. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin Ücret Boyutundaki İlişkilerine Ait Bulgular

Ücret Boyutu İlişkiler	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	P
Sınıf	66	52,92	3493,00	1282	0,023
Branş	50	65,86	3293,00		

Tablo 3.3.3'e göre yöneticilere uygulanan iş doyumu ölçeğinden sınıf ve branş öğretmenlerinin ücret boyutu düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.

Sıra ortalaması dikkate alındığında branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerin ücret boyutundaki iş doyumu düzeylerinin, sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticilere göre daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır (U = 1282, P < ,05).

3.3.4. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin Bireyler Arası İlişkiler Boyutuna Ait Bulgular

Sınıf ve branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerin bireyler arası ilişkiler boyutunda öğretmenlik branşlarına göre Mann Whitney – U testi sonuçları aşağıdaki tablo 3.3.4'te gösterilmiştir.

Tablo 3.3.4. Bireyler Arası İlişkiler Boyutuna Ait Bulgular

Bireyler arası ilişkiler	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	P
Sınıf	66	58,23	3843,50	1632,500	0,886
Branş	50	58,85	2942,50		

Tablo 3.3.4.'e göre yöneticilere uygulanan iş doyumu ölçeğinden sınıf ve branş öğretmenlerinin bireyler arası ilişkiler boyutundaki doyum düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmadığı bulunmuştur ($U = 1632,500$; $P > ,05$).

Sıra ortalaması dikkate alındığında branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerin yönetim boyutundaki iş doyumu düzeylerinin, sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticilere göre biraz daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Elde edilen bu bulgu istatistiksel açıdan anlamlı değildir.

3.3.5. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin Başarı Saygınlık ve Tanınma Boyutu İlişkilerine Ait Bulgular

Sınıf ve branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerin başarı, saygınlık ve tanınma boyutunda öğretmenlik branşlarına göre Mann Whitney – U testi sonuçları aşağıdaki tablo 3.3.5'te gösterilmiştir.

Tablo 3.3.5. Başarı Saygınlık ve Tanınma Boyutu İlişkilerine Ait Bulgular

Başarı Saygınlık ve Tanınma	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	P
Sınıf	66	57,94	3824	1613	0,807
Branş	50	59,24	2962		

Tablo 3.3.5'e göre yöneticilere uygulanan iş doyumu ölçeğinden sınıf ve branş öğretmenlerinin başarı, saygınlık ve tanınma boyutundaki doyum düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmadığı bulunmuştur (U = 1613, P > ,05).

Sıra ortalaması dikkate alındığında branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerin yönetim boyutundaki iş doyumu düzeylerinin, sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticilere göre daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Ancak bu farklılık istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

3.3.6. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin Veli Öğrenci İlgisizliği Boyutu İlişkilerine Ait Bulgular

Sınıf ve branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerin veli-öğrenci ilgisizliği boyutunda öğretmenlik branşlarına göre Mann Whitney – U testi sonuçları aşağıdaki tablo 3.3.6'da gösterilmiştir.

Tablo 3.3.6. Veli Öğrenci İlgisizliği Boyutu İlişkilerine Ait Bulgular

Veli öğrenci ilgisizliği boyutu ilişkileri	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	P
Sınıf	66	58,27	3845,50	1634,500	0,913
Branş	50	58,81	2940,50		

Tablo 3.3.6.'ye göre yöneticilere uygulanan iş doyumu ölçeğinden sınıf ve branş öğretmenlerinin veli-öğrenci ilgisizliği boyutundaki doyum düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmadığı bulunmuştur ($U = 1634,500$; $P > ,05$).

Sıra ortalaması dikkate alındığında branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerin yönetim boyutundaki iş doyumu düzeylerinin, sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticilere göre biraz daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Ancak bu bulgu istatistiksel açıdan anlamlı bir fark içermemektedir.

3.4. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin Genel Performans Düzeylerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde üçüncü alt amaç olan “Branş ve sınıf öğretmenliğinden gelen okul yöneticilerinin performans düzeyi nedir?” sorusunun cevabı için yapılan araştırma bulguları yer almaktadır.

Bu alt problemin çözümü için araştırmaya katılan okul yöneticilerinin Yetkinlik Değerlendirme Ölçeği'nin genelinden aldıkları puanlar, bunların ortalamaları ve yüzdelik puanları Tablo 3.4.'te sunulmuştur.

Tablo 3.4. Yöneticilerin Genel Performans Düzeylerine Ait Bulgular

Performans Genel			Meslek		Toplam
			Sınıf	Branş	
Çok Yetersiz	Kişi			1	1
	Performans Genel	%		100,0	100,0
	Meslek	%		2,0	2,0
	Toplam	%		0,9	0,9
Yetersiz	Kişi			1	1
	Performans Genel	%		100,0	100,0
	Meslek	%		2,0	0,9
	Toplam	%		0,9	0,9
Orta	Kişi		3		3
	Performans Genel	%	100,0		100,0
	Meslek	%	4,5		2,6
	Toplam	%	2,6		2,6
İyi	Kişi		7	3	10
	Performans Genel	%	70,0	30,0	100,0
	Meslek	%	10,6	6,0	8,6
	Toplam	%	6,0	2,6	8,6
Çok İyi	Kişi		56	45	101
	Performans Genel	%	55,4	44,6	100,0
	Meslek	%	84,8	90,0	87,1
	Toplam	%	48,3	38,8	87,1
Toplam	Kişi		66	50	116
	Performans Genel	%	56,9	43,1	100,0
	Meslek	%	100,0	100,0	100,0
	Toplam	%	56,9	43,1	100,0

Tablo 3.4. incelendiğinde Branş öğretmenliğinden gelen yöneticiler içerisinde sadece 1 yöneticinin performans düzeyinin çok yetersiz olduğunu, sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticilerde ise çok yetersiz performans düzeyine sahip yönetici olmadığı görülmektedir. Branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerin “çok yetersiz” performans düzeyi grubundaki yüzdelik dilimi % 2 olduğu görülmektedir.

Yetersiz performans düzeyi grubunda yine sadece branş öğretmenliğinden gelen yöneticiler içerisinde sadece 1 yöneticinin performansının yetersiz düzeyde olduğunu, sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticilerde ise yetersiz performans düzeyine sahip yönetici olmadığı görülmektedir. Branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerin “yetersiz” düzey grubundaki yüzdelik dilimi % 2 olduğu görülmektedir.

Orta performans düzeyi grubunda ise bu kez sadece sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticiler içerisinde 3 yöneticinin performansının orta düzeyde olduğunu, branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerde ise orta düzey performansa sahip yönetici olmadığı görülmektedir. Sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticilerin “orta” düzey grubundaki yüzdelik dilimi % 4.5 olduğu görülmektedir.

İyi düzey performans grubunda sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticiler içerisinde 7 yöneticinin performansının iyi düzeyde olduğunu, branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerde ise iyi düzey performansa sahip 3 yönetici olduğu görülmektedir. Sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticilerin “iyi” düzey performans düzeyine ait yüzdelik dilimi % 10,6; branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerin “iyi” düzey performans düzeyine ait yüzdelik dilimi ise % 6 olduğu görülmektedir.

Çok iyi düzey performans grubunda sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticiler içerisinde 56 yöneticinin performansının çok iyi düzeyde olduğunu, branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerde ise çok iyi düzey performansa sahip 45 yönetici olduğu görülmektedir. Sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticilerin “çok iyi” düzey performans düzeyine ait yüzdelik dilimi % 55,4; branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerin “çok iyi” düzey performans düzeyine ait yüzdelik dilimi ise % 44,6 olduğu görülmektedir.

3.4.1. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin Zaman Yönetimi ve Kişisel Özellikler Boyutuna İlişkin Bulgular

Tablo 3.4.1. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin Zaman Yönetimi ve Kişisel Özellikler Boyutuna İlişkin Bulgular

Zaman Yönetimi			Meslek		Toplam
			Sınıf	Branş	
Çok Yetersiz	Kişi			1	1
	Zaman Yönetimi	%		100,0	100,0
	Meslek	%		2,0	2,0
	Toplam	%		0,9	0,9
Orta	Kişi		2	1	3
	Zaman Yönetimi	%	66,7	1	100,0
	Meslek	%	3,0	2,0	2,6
	Toplam	%	1,7	0,9	2,6
İyi	Kişi		13	3	16
	Zaman Yönetimi	%	81,3	18,8	100,0
	Meslek	%	19,7	6,0	13,8
	Toplam	%	11,2	2,6	13,8
Çok İyi	Kişi		51	45	96
	Zaman Yönetimi	%	53,1	46,9	100,0
	Meslek	%	77,3	90,0	82,8
	Toplam	%	44,0	38,8	82,8
Toplam	Kişi		66	50	116
	Zaman Yönetimi	%	56,9	43,1	100,0
	Meslek	%	100,0	100,0	100,0
	Toplam	%	56,9	43,1	100,0

Tablo 3.4.1. incelendiğinde Branş öğretmenliğinden gelen yöneticiler içerisinde sadece 1 yöneticinin zaman yönetimi boyutunda çok yetersiz olduğunu, sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticilerde ise çok yetersiz performans düzeyine sahip yönetici olmadığı görülüyor. Branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerin “çok yetersiz” performans düzeyi grubundaki yüzdelik dilimi % 2 olduğu görülmektedir.

Zaman yönetimi boyutunun yetersiz performans düzeyi grubunda ne branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerin ne de sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticilerin bulunduğu görülmektedir.

Orta performans düzeyi grubunda sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticiler içerisinde 2 yöneticinin, branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerde ise orta düzey performansa sahip 1 yönetici olduğu görülüyor. Sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticilerin “orta” düzey grubundaki yüzdeler dilimi % 3 iken, branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerin “orta” düzey grubundaki yüzdeler diliminin % 2 olduğu görülmektedir.

İyi düzey performans grubunda sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticiler içerisinde 13 yöneticinin performansının iyi düzeyde olduğunu, branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerde ise iyi düzey performansa sahip 3 yönetici olduğu görülüyor. Sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticilerin “iyi” düzey performans düzeyine ait yüzdeler dilimi % 19,7; branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerin “iyi” düzey performans düzeyine ait yüzdeler dilimi ise % 6 olduğu görülmektedir.

Çok iyi düzey performans grubunda sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticiler içerisinde 51 yöneticinin performansının çok iyi düzeyde olduğunu, branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerde ise çok iyi düzey performansa sahip 45 yönetici olduğu görülüyor. Sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticilerin “çok iyi” düzey performans düzeyine ait yüzdeler dilimi % 53,1; branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerin “çok iyi” düzey performans düzeyine ait yüzdeler dilimi ise % 46,9 olduğu görülmektedir.

Gerek sınıf gerekse branş öğretmenliğinden gelen yöneticiler olsun zaman yönetimi konusunda performanslarının çok iyi düzeyde olduğu görülmektedir.

3.4.2. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin Liderlik ve Vizyon Boyutuna İlişkin Bulgular

Tablo 3.4.2. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin Liderlik ve Vizyon Boyutuna İlişkin Bulgular

Liderlik ve Vizyon			Meslek		Toplam
			Sınıf	Branş	
Yetersiz	Kişi		1	2	3
	Liderlik	%	33,3	66,7	100,0
	Meslek	%	1,5	4,0	2,6
	Toplam	%	,9	1,7	2,6
Orta	Kişi		2	1	3
	Liderlik	%	66,7	1	100,0
	Meslek	%	3,0	2,0	2,6
	Toplam	%	1,7	,9	2,6
İyi	Kişi		13	3	16
	Liderlik	%	81,3	18,8	100,0
	Meslek	%	19,7	6,0	13,8
	Toplam	%	11,2	2,6	13,8
Çok İyi	Kişi		51	45	96
	Liderlik	%	53,1	46,9	100,0
	Meslek	%	77,3	90,0	82,8
	Toplam	%	44,0	38,8	82,8
Toplam	Kişi		66	50	116
	Liderlik	%	56,9	43,1	100,0
	Meslek	%	100,0	100,0	100,0
	Toplam	%	56,9	43,1	100,0

Tablo 3.4.2. incelendiğinde sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticiler içerisinde sadece 1 yöneticinin liderlik yönetimi boyutunda yetersiz olduğunu, branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerde ise yetersiz performans düzeyine sahip 2 yönetici olduğu görülmektedir. Sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticilerin “ yetersiz” performans düzeyi grubundaki yüzdelik dilimi % 1,5; branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerin “ yetersiz” performans düzeyi grubundaki yüzdelik diliminin ise % 4 olduğu görülmektedir.

Liderlik yönetimi boyutunun orta performans düzeyi grubunda sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticiler içerisinde 2 yöneticinin liderlik yönetimi boyutunda orta düzeyde olduğunu, branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerde ise orta performans düzeyine sahip 1 yönetici olduğu görülmektedir. Sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticilerin “orta” performans düzeyi grubundaki yüzdelik dilimi % 3; branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerin “orta” performans düzeyi grubundaki yüzdelik diliminin ise % 2 olduğu görülmektedir.

İyi düzey performans grubunda sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticiler içerisinde 13 yöneticinin performansının iyi düzeyde olduğunu, branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerde ise iyi düzey performansa sahip 3 yönetici olduğu görülmektedir. Sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticilerin “iyi” düzey performans düzeyine ait yüzdelik dilimi % 19,7; branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerin “iyi” düzey performans düzeyine ait yüzdelik dilimi ise % 6 olduğu görülmektedir.

Çok iyi düzey performans grubunda sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticiler içerisinde 51 yöneticinin performansının çok iyi düzeyde olduğunu, branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerde ise çok iyi düzey performansa sahip 45 yönetici olduğu görülmektedir. Sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticilerin “çok iyi” düzey performans düzeyine ait yüzdelik dilimi % 77,3; branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerin “çok iyi” düzey performans düzeyine ait yüzdelik dilimi ise % 90 olduğu görülmektedir.

Gerek sınıf gerekse branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerin liderlik yönetimi konusunda performanslarının “çok iyi” düzeyde olduğu ağırlıklı olarak görülmektedir.

3.4.3. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin Süreçlerin Yönetimi Boyutuna Ait Bulgular

Tablo 3.4.3. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin Süreçlerin Yönetimi Boyutuna Ait Bulgular

Süreçlerin Yönetimi			Meslek		Toplam
			Sınıf	Branş	
Yetersiz	Kişi			3	3
	Süreçler	%		100,0	100,0
	Meslek	%		6,0	2,6
	Toplam	%		2,6	2,6
Orta	Kişi		3		3
	Süreçler	%	100,0		100,0
	Meslek	%	4,5		2,6
	Toplam	%	2,6		2,6
İyi	Kişi		20	8	28
	Süreçler	%	71,4	28,6	100,0
	Meslek	%	30,3	16,0	24,1
	Toplam	%	17,2	6,9	24,1
Çok İyi	Kişi		43	39	82
	Süreçler	%	52,4	47,6	100,0
	Meslek	%	65,2	78,0	70,7
	Toplam	%	37,1	33,6	70,7
Toplam	Kişi		66	50	116
	Süreçler	%	56,9	43,1	100,0
	Meslek	%	100,0	100,0	100,0
	Toplam	%	56,9	43,1	100,0

Tablo 3.4.3. incelendiğinde sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticiler içerisinde hiçbirinin süreçler boyutunda yetersiz olmadığını, branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerde ise yetersiz performans düzeyine sahip 3 yönetici olduğu görülmektedir. Branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerin “ yetersiz” performans düzeyi grubundaki yüzdelik diliminin ise % 6 olduğu görülmektedir.

Süreçler boyutunun orta performans düzeyi grubunda sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticiler içerisinde 3 yöneticinin liderlik yönetimi boyutunda orta düzeyde olduğunu,

branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerde ise orta performans düzeyine sahip yönetici olmadığı görülmektedir. Sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticilerin “orta” performans düzeyi grubundaki yüzdelik diliminin % 4,5 olduğu görülmektedir.

İyi düzey performans grubunda sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticiler içerisinde 20 yöneticinin performansının iyi düzeyde olduğunu, branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerde ise iyi düzey performansa sahip 8 yönetici olduğu görülmektedir. Sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticilerin “iyi” düzey performans düzeyine ait yüzdelik dilimi % 30,3; branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerin “iyi” düzey performans düzeyine ait yüzdelik dilimi ise % 8 olduğu görülmektedir.

Çok iyi düzey performans grubunda sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticiler içerisinde 43 yöneticinin performansının çok iyi düzeyde olduğunu, branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerde ise çok iyi düzey performansa sahip 39 yönetici olduğu görülmektedir. Sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticilerin “çok iyi” düzey performans düzeyine ait yüzdelik dilimi % 65,2; branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerin “çok iyi” düzey performans düzeyine ait yüzdelik dilimi ise % 78 olduğu görülmektedir.

Gerek sınıf gerekse branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerin süreç boyutunda performanslarının “çok iyi” düzeyde olduğu ağırlıklı olarak görülmektedir.

3.4.4. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin İletişim ve Rehberlik Boyutuna Ait Bulgular

Tablo 3.4.4. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin İletişim ve Rehberlik Boyutuna Ait Bulgular

İletişim ve Rehberlik		Meslek		Toplam
		Sınıf	Branş	
Yetersiz	Kişi		2	2
	İletişim %		100,0	100,0
	Meslek %		4,0	1,7
	Toplam %		1,7	1,7
Orta	Kişi	3		3
	İletişim %	100,0		100,0
	Meslek %	4,5		2,6
	Toplam %	2,6		2,6
İyi	Kişi	12	7	19
	İletişim %	63,2	36,8	100,0
	Meslek %	18,2	14,0	16,4
	Toplam %	10,3	6,0	16,4
Çok İyi	Kişi	51	41	92
	İletişim %	55,4	44,6	100,0
	Meslek %	77,3	82,0	79,3
	Toplam %	44,0	35,3	79,3
Toplam	Kişi	66	50	116
	İletişim %	56,9	43,1	100,0
	Meslek %	100,0	100,0	100,0
	Toplam %	56,9	43,1	100,0

Tablo 3.4.4. incelendiğinde sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticiler içerisinde hiçbirinin iletişim boyutunda yetersiz olmadığını, branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerde ise yetersiz performans düzeyine sahip 2 yönetici olduğu görülmektedir. Branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerin “ yetersiz” performans düzeyi grubundaki yüzdelik diliminin ise % 4 olduğu görülmektedir.

İletişim boyutunun orta performans düzeyi grubunda sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticiler içerisinde 3 yöneticinin liderlik yönetimi boyutunda orta düzeyde olduğunu,

branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerde ise orta performans düzeyine sahip yönetici olmadığı görülmektedir. Sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticilerin “orta” performans düzeyi grubundaki yüzdelik diliminin % 4.5 olduğu görülmektedir.

İyi düzey performans grubunda sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticiler içerisinde 12 yöneticinin performansının iyi düzeyde olduğunu, branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerde ise iyi düzey performansa sahip 7 yönetici olduğu görülmektedir. Sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticilerin “iyi” düzey performans düzeyine ait yüzdelik dilimi % 18,2; branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerin “iyi” düzey performans düzeyine ait yüzdelik dilimi ise % 14 olduğu görülmektedir.

Çok iyi düzey performans grubunda sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticiler içerisinde 51 yöneticinin performansının çok iyi düzeyde olduğunu, branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerde ise çok iyi düzey performansa sahip 41 yönetici olduğu görülmektedir. Sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticilerin “çok iyi” düzey performans düzeyine ait yüzdelik dilimi % 77,3; branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerin “çok iyi” düzey performans düzeyine ait yüzdelik dilimi ise % 82 olduğu görülmektedir.

Gerek sınıf gerekse branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerin süreç boyutunda performanslarının “çok iyi” düzeyde olduğu ağırlıklı olarak görülmektedir.

3.4.5. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin Kurum Kültürü Oluşturma Boyutuna Ait Bulgular

Tablo 3.4.5. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin Kurum Kültürü Oluşturma Boyutuna Ait Bulgular

Kurum Kültürü Oluşturma			Meslek		Toplam
			Sınıf	Branş	
Yetersiz	Kişi		2	2	3
	Kurum Kültürü	%	50,0	66,7	100,0
	Meslek	%	3,0	4,0	2,6
	Toplam	%	1,7	1,7	2,6
Orta	Kişi		2	1	3
	Kurum Kültürü	%	66,7	1	100,0
	Meslek	%	3,0	2,0	2,6
	Toplam	%	1,7	,9	2,6
İyi	Kişi		13	3	16
	Kurum Kültürü	%	81,3	18,8	100,0
	Meslek	%	19,7	6,0	13,8
	Toplam	%	11,2	2,6	13,8
Çok İyi	Kişi		51	45	96
	Kurum Kültürü	%	53,1	46,9	100,0
	Meslek	%	77,3	90,0	82,8
	Toplam	%	44,0	38,8	82,8
Toplam	Kişi		66	50	116
	Kurum Kültürü	%	56,9	43,1	100,0
	Meslek	%	100,0	100,0	100,0
	Toplam	%	56,9	43,1	100,0

Tablo 3.4.5. incelendiğinde sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticiler içerisinde 2 yöneticinin liderlik yönetimi boyutunda yetersiz olduğunu, branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerde de yetersiz performans düzeyine sahip 2 yönetici olduğu görülmektedir. Sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticilerin “ yetersiz” performans düzeyi grubundaki yüzdelik dilimi % 3; branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerin “ yetersiz” performans düzeyi grubundaki yüzdelik diliminin ise % 4 olduğu görülmektedir.

Kurum kültürünü benimseme boyutunun orta performans düzeyi grubunda sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticiler içerisinde 2 yöneticinin kurum kültürünü benimseme boyutunda orta düzeyde olduğunu, branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerde ise orta performans düzeyine sahip 1 yönetici olduğu görülmektedir. Sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticilerin “orta” performans düzeyi grubundaki yüzdelik dilimi % 3; branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerin “orta” performans düzeyi grubundaki yüzdelik diliminin ise % 2 olduğu görülmektedir.

İyi düzey performans grubunda sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticiler içerisinde 13 yöneticinin performansının iyi düzeyde olduğunu, branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerde ise iyi düzey performansa sahip 3 yönetici olduğu görülmektedir. Sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticilerin “iyi” düzey performans düzeyine ait yüzdelik dilimi % 19,7; branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerin “iyi” düzey performans düzeyine ait yüzdelik dilimi ise % 6 olduğu görülmektedir.

Çok iyi düzey performans grubunda sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticiler içerisinde 51 yöneticinin performansının çok iyi düzeyde olduğunu, branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerde ise çok iyi düzey performansa sahip 45 yönetici olduğu görülmektedir. Sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticilerin “çok iyi” düzey performans düzeyine ait yüzdelik dilimi % 77,3; branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerin “çok iyi” düzey performans düzeyine ait yüzdelik dilimi ise % 90 olduğu görülmektedir.

Gerek sınıf gerekse branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerin kurum kültürünü benimseme boyutunda performanslarının “çok iyi” düzeyde olduğu ağırlıklı olarak görülmektedir.

3.4.6. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin Kendi Kendini Yönetme Boyutuna Ait Bulgular

Tablo 3.4.6. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin Kendi Kendini Yönetme Boyutuna Ait Bulgular

Kendini Yönetme			Meslek		Toplam
			Sınıf	Branş	
Çok Yetersiz	Kişi			1	1
	Kendini Yönetme	%		100	100,0
	Meslek	%		2	0,9
	Toplam	%		0,9	0,9
Yetersiz	Kişi			1	1
	Kendini Yönetme	%		100	100,0
	Meslek	%		2	0,9
	Toplam	%		0,9	0,9
Orta	Kişi		1	1	2
	Kendini Yönetme	%	50	50	100,0
	Meslek	%	1,5	2	1,7
	Toplam	%	0,9	0,9	1,7
İyi	Kişi		25	15	40
	Kendini Yönetme	%	62,5	37,5	100,0
	Meslek	%	37,9	30	34,5
	Toplam	%	21,6	12,9	34,5
Çok İyi	Kişi		40	32	72
	Kendini Yönetme	%	55,6	44,4	100,0
	Meslek	%	60,6	64	62,1
	Toplam	%	34,5	27,6	62,1
Toplam	Kişi		66	50	116
	Kendini Yönetme	%	56,9	43,1	100,0
	Meslek	%	100,0	100,0	100,0
	Toplam	%	56,9	43,1	100,0

Tablo 3.4.6. incelendiğinde branş öğretmenliğinden gelen yöneticiler içerisinde 1 yöneticinin kendini yönetme boyutunda çok yetersiz olduğunu, sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticilerde ise çok yetersiz performans düzeyine sahip yönetici olmadığı görülmektedir. Branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerin “çok yetersiz” performans düzeyi grubundaki yüzdelik dilimi % 0.9 olduğu görülmektedir.

Kendini yönetme boyutunda yetersiz performansa sahip yöneticiler incelendiğinde ise Branş öğretmenliğinden gelen yöneticiler içerisinde 1 yöneticinin kendini yönetme boyutunda yetersiz olduğunu, sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticilerde ise yetersiz performans düzeyine sahip yönetici olmadığı görülmektedir. Branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerin “yetersiz” performans düzeyi grubundaki yüzdelik diliminin % 0,9 olduğu görülmektedir.

Kendini yönetme boyutunun orta performans düzeyi grubunda sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticiler içerisinde 1 yöneticinin kendini yönetme boyutunda orta düzeyde olduğunu, branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerde de orta performans düzeyine sahip 1 yönetici olduğu görülmektedir. Sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticilerin “orta” performans düzeyi grubundaki yüzdelik dilimi % 1,5; branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerin “orta” performans düzeyi grubundaki yüzdelik diliminin ise % 2 olduğu görülmektedir.

İyi düzey performans grubunda sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticiler içerisinde 25 yöneticinin performansının iyi düzeyde olduğunu, branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerde ise iyi düzey performansa sahip 15 yönetici olduğu görülmektedir. Sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticilerin “iyi” düzey performans düzeyine ait yüzdelik dilimi % 37,9; branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerin “iyi” düzey performans düzeyine ait yüzdelik dilimi ise % 30 olduğu görülmektedir.

Çok iyi düzey performans grubunda sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticiler içerisinde 40 yöneticinin kendini yönetme boyutundaki performansının çok iyi düzeyde olduğunu, branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerde ise çok iyi düzey performansa sahip 32 yönetici olduğu görülmektedir. Sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticilerin “çok iyi” düzey performans düzeyine ait yüzdelik dilimi % 60,6; branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerin “çok iyi” düzey performans düzeyine ait yüzdelik dilimi ise % 64 olduğu

görülmektedir.

Gerek sınıf gerekse branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerin kurum kültürünü benimseme boyutunda performanslarının “çok iyi” düzeyde olduğu ağırlıklı olarak görülmektedir.

3.5. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin Genel Performans Düzeylerindeki İlişkilere ait Bulgular

Bu bölümde dördüncü alt amaç olan “Branş ve sınıf öğretmenliğinden gelen okul yöneticilerinin performansları arasında anlamlı bir fark var mıdır?” sorusunun cevabı için yapılan araştırma bulguları yer almaktadır.

Bu alt problemin çözümü için araştırmaya katılan okul yöneticilerinin Yetkinlik Değerlendirme Ölçeği’nin genelinden ve alt boyutlarından aldıkları puanların Mann Whitney – U testi sonuçları aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 3.5. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin Genel Performans Düzeylerine Ait Bulgular

Genel Performans	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	P
Sınıf	66	57,30	3781,50	1570,500	0,447
Branş	50	60,09	3004,50		

Tablo 3.5.’e göre yöneticilere uygulanan Yetkinlik Değerlendirme Ölçeğinden sınıf ve branş öğretmenlerinin genel performans düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmadığı bulunmuştur (U = 1570,500, P > ,05).

Sıra ortalaması dikkate alındığında branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerin genel performans düzeylerinin, sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticilere göre daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Ancak elde edilen bu sonuç istatistiksel olarak anlamlı görülmemiştir.

3.5.1. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin Zaman Yönetimi ve Kişisel Özellik İlişkilerine Ait Bulgular

Sınıf ve branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerin zaman yönetimi ve kişisel özellikler boyutunda öğretmenlik branşlarına göre Mann Whitney – U testi sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 3.5.1. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin Zaman Yönetimi ve Kişisel Özellik İlişkilerine Ait Bulgular

	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	P
Sınıf	66	55,48	3662	1451	0,494
Branş	50	62,48	3124	3662	0,091

Tablo 3.5.1.'e göre yöneticilere uygulanan Yetkinlik Değerlendirme Ölçeğinden sınıf ve branş öğretmenlerinin zaman yönetimi ve kişisel özellikler boyutundaki düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmadığı bulunmuştur ($U = 1451$, $P > ,05$).

Sıra ortalaması dikkate alındığında branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerin işin kendisi boyutundaki performans düzeylerinin, sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticilere göre daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Ancak elde edilen bu sonuç istatistiksel olarak anlamlı değildir.

3.5.2. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin Liderlik ve Vizyon İlişkilerine Ait Bulgular

Sınıf ve branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerin liderlik ve vizyon boyutunda öğretmenlik branşlarına göre Mann Whitney – U testi sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 3.5.2. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin Liderlik ve Vizyon İlişkilerine Ait Bulgular

	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	P
Sınıf	66	55,40	3656,50	1445,500	0,161
Branş	50	62,59	3129,50		

Tablo 3.5.2'ye göre yöneticilere uygulanan Yetkinlik Değerlendirme Ölçeğinden sınıf ve branş öğretmenlerinin liderlik ve vizyon boyutundaki düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmadığı bulunmuştur ($U = 1445$, $P > ,05$).

Sıra ortalaması dikkate alındığında branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerin işin kendisi boyutundaki performans düzeylerinin, sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticilere göre daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Ancak elde edilen bu bulgu istatistiksel olarak anlamlı değildir.

3.5.3. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin Süreçlerin Yönetimi Boyutundaki İlişkilere Ait Bulgular

Sınıf ve branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerin süreçlerin yönetimi boyutunda öğretmenlik branşlarına göre Mann Whitney – U testi sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 3.5.3. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin Süreçlerin Yönetim Özelliklerine İlişkin Bulgular

	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	P
Sınıf	66	55,63	3671,50	1460,500	0,184
Branş	50	62,29	3114,50		

Tablo 3.5.3.'e göre yöneticilere uygulanan Yetkinlik Değerlendirme Ölçeğinden sınıf ve branş öğretmenlerinin süreçlerin yönetimi boyutundaki düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmadığı bulunmuştur ($U = 1460$, $P > ,05$).

Sıra ortalaması dikkate alındığında branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerin süreçlerin yönetimi boyutundaki performans düzeylerinin, sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticilere göre daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Ancak elde edilen bu sonuç istatistiksel olarak anlamlı değildir.

3.5.4. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin İletişim ve Rehberlik Boyutundaki İlişkilere Ait Bulgular

Sınıf ve branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerin iletişim ve rehberlik boyutunda öğretmenlik branşlarına göre Mann Whitney – U testi sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 3.5.4. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin İletişim ve Rehberlik Boyutundaki İlişkilere Ait Bulgular

	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	P
Sınıf	66	57,39	3787,50	1576,500	0,561
Branş	50	59,97	2998,50		

Tablo 3.5.4'e göre yöneticilere uygulanan Yetkinlik Değerlendirme Ölçeğinden sınıf ve branş öğretmenlerinin iletişim ve rehberlik boyutundaki düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmadığı bulunmuştur ($U = 1576,500$, $P > ,05$).

Sıra ortalaması dikkate alındığında branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerin iletişim ve rehberlik boyutundaki performans düzeylerinin, sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticilere göre daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Ancak elde edilen bu bulgu istatistiksel olarak anlamlı bulunamamıştır.

3.5.5. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin Kurum Kültürü Oluşturma Boyutundaki İlişkilerine Ait Bulgular

Sınıf ve branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerin kurum kültürü oluşturma boyutunda öğretmenlik branşlarına göre Mann Whitney – U testi sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 3.5.5. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin Kurum Kültürü Oluşturma Boyutundaki İlişkilere Ait Bulgular

	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	P
Sınıf	66	58,41	3855	1644	0,969
Branş	50	58,62	2931		

Tablo 3.5.5'e göre yöneticilere uygulanan Yetkinlik Değerlendirme Ölçeğinden sınıf ve branş öğretmenlerinin kurum kültürü oluşturma boyutundaki düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmadığı bulunmuştur ($U = 1576,500$, $P > ,05$).

Sıra ortalaması dikkate alındığında branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerin kurum kültürü oluşturma boyutundaki performans düzeylerinin, sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticilere göre daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Ancak elde edilen bu bulgu istatistiksel açıdan anlamlı bir fark içermemektedir.

3.5.6. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin Kendi Kendini Yönetme Boyutundaki İlişkilere Ait Bulgular

Sınıf ve branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerin kendi kendini yönetme boyutunda öğretmenlik branşlarına göre Mann Whitney – U testi sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 3.5.6. Sınıf ve Branş Öğretmenliğinden Gelen Yöneticilerin Kendi Kendini Yönetme Boyutundaki İlişkilere Ait Bulgular

	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	P
Sınıf	66	58,12	3836	1625	0,969
Branş	50	59,00	2950		

Tablo 3.5.6'ya göre yöneticilere uygulanan Yetkinlik Değerlendirme Ölçeğinden sınıf ve branş öğretmenlerinin kendi kendini yönetme boyutundaki düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmadığı bulunmuştur ($U = 1625$, $P > ,05$).

Sıra ortalaması dikkate alındığında branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerin kurum kültürü oluşturma boyutundaki performans düzeylerinin, sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticilere göre daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Ancak bu farklılık istatistiksel açıdan anlamlı değildir.

IV. BÖLÜM

4. SONUÇ TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde elde edilen bulgulardan yola çıkılarak diğer araştırma sonuçları ile karşılaştırmalar yapılmış uygulamacı ve araştırmacılara yönelik sonuç ve önerilerde bulunulmuştur.

4.1. Sonuç ve Tartışma

Bu araştırmada ulaşılan sonuçlarda sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticilerle branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerin performans ve iş doyumları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamasına rağmen, bu konuda yapılan ender çalışmalardan birisi olması sebebiyle önemlidir. Aynı şekilde Kornhauser ve Sharp da (1932) iş doyumunu ile verimlilik arasında doğrudan bir ilişki bulunmadığını ortaya koymuşlardır (Akt. Hatiboğlu 1989:24). Benzer şekilde Brayfield ve Crockett (1955) iş doyumuyla performans arasında kaydadeğer bir ilişkinin bulunmadığı sonucuna varmışlardır (Akt. Becerikli, 2003:138). 1964' te Vroom bu iki kavram arasında pozitif bir ilişkinin var olduğunu göstermiştir. Başka bir deyişle, daha iyi başarı gösterenlerin daha başarısız olan işgörenlere oranla daha doyumlu olduklarını gözlemiştir (Akt. Çetinkanat, 2000:25).

Sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticilerin iş doyumunu orta düzeyde, branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerin iş doyumunu orta ve yüksek düzeyde eşit dağılıma sahiptir. Benzer şekilde Selçuk da (1998) "Lise Müdürlerinin İletişim Düzeyi ile Öğretmenlerin İş Doyumu ve Öğrencilerle Sınıf İçi İletişim Düzeyi Arasındaki İlişkiler"

adlı çalışmasında, öğretmenlerin iş doyumları açısından iletişim düzeyi yüksek müdürlerle çalışan öğretmenlerle, iletişim düzeyi düşük müdürlerle çalışan öğretmenlerin iş doyumları farkını 0.05 düzeyinde anlamlı bulmuştur. Ancak, iletişim düzeyi düşük veya yüksek müdürlerle çalışan öğretmenlerin öğrencilerle olan sınıf içi iletişim düzeyi arasındaki farkın anlamlı olmadığı görülmüştür. Araştırmada öğretmenlerin iş doyum düzeyleri, ilk bulgulardan yola çıkıldığında, iki okulda düşük, sekiz okulda orta ve iki okulda yüksek çıkmıştır. Çok düşük ve çok yüksek doyum düzeyine rastlanmamıştır. Şahin'in (1999) "İlköğretim Okullarında Görevli öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri" adlı araştırmasında öğretmenlerin genel iş doyum düzeyleri "kısmen" düzeyinde doyumsuz bulunmuştur. İş doyum boyutlarına göre, öğretmenlerin bireyler arası ilişkiler ile başarı, saygınlık, tanınma boyutlarında "doyumlu", işin kendisi ve yönetim boyutlarında "kısmen doyumlu" ücret ile veli öğrenci ilgisizliği boyutlarında ise "doyumsuz" oldukları anlaşılmaktadır.

Sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticiler ile branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerin iş doyumları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Benzer şekilde Atay (2000) da "İlköğretim Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin İş Doyumu ve İş Streslerinin Karşılaştırmalı Analizi" adlı araştırmasında, her iki öğretmen grubunun orta düzeyde iş doyumuna ve iş stresine sahip olduğunu; sınıf ve branş öğretmenlerinin iş doyumları ve iş stresi açısından aralarında önemli ve anlamlı farklılıkların olmadığını saptamıştır. Ayrıca öğretmenlerin en düşük iş doyumunun "maaşların azlığı" ve "meslekî güvence eksikliği"; en yüksek iş stresinin ise "araç gereç eksikliği", "maaş azlığı" ve "öğretmenlik mesleğine karşı olumsuz tavırlar" etkenlerinden kaynaklandığını bulmuştur.

Sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticiler ile branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerin performansları çok iyi düzeyde bulunmuştur. Ergenç de (1982) "Kişinin Performans Düzeyi İşe Bağlılığı ve İş Doyumu" adlı çalışmasında iş doyumları, bir ara

değişken olarak incelendiğinde, işe bağlılığın performans üzerindeki etkisinin daha güçlü olduğunu saptamıştır. Çalışmasında bir ara değişken olarak işe bağlılık alındığında, iş doyumunun performansa doğrudan etkisinin daha güçlü olduğunu bulmuştur. Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu, adlı araştırmasında Balcı (1985); ilköğretim, ve ortaöğretim yöneticilerinin iş doyumunu düzeylerini belirlemek için yaptığı çalışmada, bu yöneticilerin iş doyumunu etkenlerine ilişkin tepkileri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını sınınamış ve tüm deneklerin, iş doyumunu etkenlerinden gerçek bir duyumsuzluk yaşadığını bulmuştur. Ancak yöneticilerin iş duyumsuzluğu düzeyleri yüksek değildir. Yöneticilerin en yüksek düzeyde doyum sağladıkları iş doyumunu etkenleri, içsel ve dışsal olarak karışık bulunmuştur. Yöneticilerin en yüksek doyumunu iş ve niteliğinden, en düşük doyumunu ise ücretten sağladığı bulunmuştur.

Sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticiler ile branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerin performansları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ancak, Üzmez'in (2006) performans değerlendirmenin etkili örgüt yönetimi açısından önemini ortaya koymak amacıyla yaptığı çalışmada sınıf öğretmenlerinin sorunları en fazla hisseden ve destekleyen gruplar olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Sınıf ve branş öğretmenliğinden gelen ilköğretim okulu yöneticileri ücret konusunda genel olarak memnun görünmemektedirler. Ancak branş öğretmenliğinden gelen yöneticiler ücret konusunda sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticilere göre daha olumlu düşünmektedirler.

Sınıf öğretmenleri her hafta maaşlarının dışında 15 saatlik ek ders ücreti almaktadır. Bu ek ders saati ayda 60 saati, ücreti de yaklaşık (2009 için) 300 – 350 TL'yi bulmaktadır. Oysaki branş öğretmenleri içinde bu kadar eke ders ücreti alan bir branş öğretmeni ya yoktur ya da çok azdır.

Fakat branş öğretmenleri yönetici olduklarında haftada 18 saat, ayda 72 saat ek ders almakta bu da (2009 yılı için) maaşının dışında 400 – 450 TL’lik bir ek ders ücreti geliri oluşturmaktadır.

Branş öğretmeni olarak görev yaparken bu kadar yüksek ek ders ücreti alamayan branş öğretmeni, yönetici olduktan sonra çok daha fazla ve sabit bir ek ders ücreti aldığından ücret konusunda daha tatminkar ve doyum sahibi olduğu gözlenmektedir.

Sınıf öğretmenleri ise öğretmenlik yaptıkları dönemde 15 saatin üstünde ek ders ücreti alamazken, yönetici olduktan sonra en az 18-20 saat ek ders ücretini sabit olarak almaktadırlar.

Bu veriler ışığında her iki gruptan gelen yöneticilerin de aldıkları ücretlere olumlu bakması; branş öğretmenliğinden gelen yöneticilerin sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticilere göre ücret boyutunda daha olumlu görüş bildirmesinin sebebinin bu olması daha açıklanabilir bir sonuç olarak önümüzde durmaktadır.

4.2. Öneriler

Bu araştırmanın daha faydalı olabilmesi için, elde edilen sonuçlara paralel olarak şu önerilerde bulunulabilir

4.2.1. Uygulamacılara Yönelik Öneriler

Yöneticilerin iş doyumunu artırmak amacıyla tedbirler alınmalıdır. Milli Eğitim Bakanlığı mevzuatında yöneticilik “ikinci görev” olarak ifadelendirilmekte, yöneticilere konumları açısından farklı ve daha önemli bir statü verilmemektedir. Bu açıdan yöneticilerin statülerini iyileştiren düzenlemeler ortaya konarak iş doyumunu artırılmalıdır.

Atama ve yükselmelerde, performans ve iş doyumu değerlendirme sonuçlarının dikkate alınarak yapılandırıldığı bir sistem oluşturulmalıdır

Performans ve iş doyumu değerlendirme sonuçlarının her ikisinin de sonuca etki ettiği objektif bir ödüllendirme sistemi getirilmelidir.

4.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

İlköğretimlerde yönetici ve öğretmenlerin performans ve iş doyumlarına ait öğrenci ve veli görüşlerinin ortaya çıkarılmasına yönelik araştırmalar yapılabilir.

Performans ve iş doyumu değerlendirme kriterleri ile yönetici yeterliklerinin karşılaştırılması çalışması yapılabilir.

Performans ve iş doyumu değerlendirme kriterleri ile öğretmen yeterliklerinin karşılaştırılması çalışması yapılabilir.

Yukarıda belirtilen çalışmalar web tabanlı olarak veri tabanı destekli çalışmalar yapılabilir.

Milli Eğitim Bakanlığının web sitesinde performans ve iş doyumu değerlendirmesiyle ilgili MEBBIS modülünü veri tabanı olarak kullanan bir program geliştirilerek web üzerinden değerlendirmeler yapılabilir.

KAYNAKÇA

ACAR, E. (2007). Paradoks, Ekonomi. Sosyoloji ve Politika Dergisi, *Yıl:3 Sayı:1*.

14.10.2009. <http://www.paradoks.org/> ISSN 1305-7979

AÇIKGÖZ, Ü. K. (1996). *Etkili Öğrenme ve Öğretme*. İzmir: Kanyılmaz Matbaası.

AÇIKGÖZ, K. (1994). *Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları*. İzmir: Kanyılmaz Matbaası.

AKOĞLAN, M. ve KOZAK, N. (1995). Otel İşletmelerinde Personel Kullanım Alanları

Üzerine Bazı Gözlemler. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*,

Sayı:6.

AKSAYAN, S. (1990). Koruyucu ve Tedavi Edici Sağlık Hizmetlerinde Çalışan

Hemşirelerin iş Tatmini Etkenlerinin İrdelenmesi. (Yayınlanmamış

Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

AKSU, G.; ACUNER, A.ve TABAK, R. (2002). Sağlık Bakanlığı Merkez ve Taşra

Teşkilatı Yöneticilerinin İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma:

Ankara Örneği. *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası*. Cilt:

55, Sayı: 4.

AKSÜT, N. (1998). Örgütlerde Başarım Değerlendirmesi ve Türk Silahlı Kuvvetleri

Örneği. (Yüksek Lisans Tezi.). Sivas Cumhuriyet Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü.

AKTAN C.(1999). *2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (4): İnsan Mühendisliği*.

İstanbul : TÜGİAD Yayını.

AKYÜZ, Ö. F. (2001). *Değişim Rüzgarında Stratejik insan Kaynakları Planlaması*.

İstanbul: Sistem Yayıncılık.

- ALDEMİR, M.C, ATAOL A. ve BUDAK G. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Fakülteler Kitapevi.
- ALEMDAR, T. (2002). Stresin Çalışma Verimliliği Üzerine Etkisi Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Liseleri Yönetici Ve Öğretmenleri Üzerine Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniv. Eğitim Bilimleri Ens.
- ARSLAN, A. (2001). 360 Derece Değerlendirme. 10. Ulusal Kalite Kongresi Bildirileri. İstanbul:13-15 Kasım.
- ATAY, K. (2000). *İlköğretim Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin İş Doyumu ve İş Streslerinin Karşılaştırılmalı Analizi*. Ankara: Tekışık Ofset.
- AYIK, A.(1985). Eğitim Yöneticilerinin İş Doyumu. (Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- AYDIN, M. (2000). *Çağdaş Eğitim Denetimi*. Ankara: PEGEM Yayınları.
- BALCI, A.(1983). İş Doyumu ve Eğitim Yönetimine Uygulanması. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt: 16, Sayı: 1. 07.05.2009.
<http://dergiler.ankara.edu.tr/search.php>.
- BALCI, A.(1985). Eğitim Yöneticilerinin İş Doyumu. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BALCI, A.(2000). İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Yönetimsel Davranışlarının Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi. (Yüksek Lisans Tezi). Erzurum Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BARUTÇUGİL İ.(2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

- BAŞALP, N. (2001). İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin İş Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırılması: Sakarya İlinde Bir Uygulama. (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BECERİKLİ S. Y. (2003). Örgütlerde Sosyodrama Kullanımı ve İş Doyumu Düzeyi Arasındaki İlişki: İlkokul Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BİNGÖL, D. (1997). *Personel Yönetimi*. İstanbul: Beta Basın A.Ş.
- BUDAK, G. ve GÖNÜL B. (2004). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- CAN, H. (1985). *Başarı Güdüsü ve Yönetmel Başarı*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları.
- CAN, H.; KAVUNCUBAŞI, Ş.; YILDIRIM S. (2009). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara : Siyasal Kitabevi.
- CANMAN, D. (1993). *Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.
- ÇALIK, T. (2003). *Performans Yönetimi Tanımlar Kavramlar İlkeler*. Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.
- ÇETİNKANAT, C. (2000). *Örgütlerde Güdüleme ve İş Doyumu*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- ÇETİN, M. ve ÖZCAN K. (2004). Okul Yöneticilerinin Etik Davranışlarının Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi. *Eğitim Bilimleri Dergisi*, Sayı:20.
- DİNÇER, Ö. ve FİDAN, Y. (1996). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.

- DEMİR, E. (2001). Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyumunu Etkileyen Olası Faktörler Ve Bu Faktörler Kapsamında Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeylerinin Ölçülmesi. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- DEMİRTAŞ H. ve GÜNEŞ H. (2002). *Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- DÖVERKAYA, C. (2002). Enformasyon Çağında Performans Yönetimi ve Geleceğin Örgütlerinde Performans Yönetimine Rasyonel Bir Yaklaşım: 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- EKİNCİ Y. (2006). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sosyal Beceri Düzeylerine Göre Öğretmenlerin İş Doyumu Ve İş Stresinin Karşılaştırılması. (Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ERDOĞAN, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: Aviol Yayınları.
- ERDOĞAN, İ. (1991). *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme Teknikleri*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.
- EREN, E. (1993). *Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- ERGENÇ A. (1982). *İş Doyumunun Belirleyicileri Olarak Beklenti Algılama Tutarsızlığı ve Çalışma Değerleri Yönetim Psikolojisi II. Ulusal Sempozyumu*. Ankara: Türkiye Ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.
- EVCİMEN ve SELÇUK, H. (1998). Lise Müdürlerinin İletişim Düzeyi İle Öğretmenlerin İş Doyumu Ve Öğrencilerle Sınıf İçi İletişim Düzeyi Arasındaki İlişkiler. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- FINDIKÇI, İ. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.

- GİRİŞKİN, Ş. (1998). Konaklama İşletmelerinde İşgören Başarı Değerlendirmesi ve Dört ve Beş Yıldızlı Şehir Otellerinde Bir Uygulama. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- GÖRE, K. (2001). *Performans (Başarı) Değerlendirme ve Yönetimi*. Ankara: K.H.O. Dekanlığı Yayını.
- GÜLNAR, B. (2007). *Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu*. İstanbul: Çınar Ofset
- GÜNBAYI, İ. (1999). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu. (Doktora Tezi). Ankara Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- GÜREL, B. (2004). 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi Geri Besleme Boyutunun Kara Kuvvetleri Kara Havacılık Bakım Birliklerinde Gelişim Amaçlı Uygulanması Önerisi. (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- HANÇERLİOĞLU O. (1996). *Toplumbilim Sözlüğü*. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- HATİBOĞLU Z. (1989). *İktisat Bilimine Giriş*. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları.
- HELVACI, M. A. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Sayı: 35*.
- İŞIKHAN, V. (2004). *Çalışma Hayatında Stres ve Başa Çıkma Yolları*. Ankara: Sandal Yayınları.
- İZGAR, H. (2003). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*. Konya: Eğitim Kitapevi Yayınları.
- İZGÖREN, A. Ş. (2001). *Geleceğin Organizasyonlarını Yaratmak*. Ankara: Academyplus Kitapevi.

- KALKANDELEN, A. H. (1997). *Örgütlerde Yeniden Yapılanma ve Norm Kadro*.
İstanbul: Anı Yayıncılık.
- KANTARCI, K. (1997). Otel İşletmelerinde İş Tatmininin Ölçümlemesi ve İşgören Performansına Etkileri. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KAPLAN, S. R. ve NORTON D. P. (1999). *Balanced Scorecard, Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek*. (Çev. Sera Egeli). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- KARASAR, N. (2005). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- KARADAL, H. (1994). Organizasyonlarda İş Doyumu: Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumunda Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KAYMAZ K. (2009). Çalışma Yaşamında Kalite. *Yıl: 2003 Sayı:1*. 03.10.2009.
<http://www.isgucdergi.org/?p=makale&id=32&cilt=5&sayi=1&yil=2003>.
- KESER, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- KESER A. (2002). İş Güç ve Endüstri İlişkileri. *İnsan Kaynakları Dergisi, Sayı:2*.
- KOCABAŞ İ ve TURHAN M. (2002). Objektif Bir Değerlendirme ve Doğru Hareket İçin Performans Yönetimi. *Standard Dergisi, Sayı:41*.
- KOÇAR, S. (2001). 360 Derece Performans Değerleme Sistemi. (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KOÇEL, T. (1998). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Yayıncılık.
- ÖZDAYI, N. (1991). Resmi ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmin Durumlarının Karşılaştırılması. (Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÖZGEN, H. (2000). *İnsan Kaynakları*. Adana: Nobel Yayınları.

- ÖRÜCÜ, E. ve KÖSEOĞLU M. A. (2003). *İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- PAKDİL, F. (2001). Ekip Bazlı Performans Değerleme. *Kalder Forum, Sayı:1*.
- PAKNADEL, A. C. (1988). Örgütsel İklim ve İş Doyumu. *Çağdaş Eğitim Dergisi, Sayı: 206*.
- SABUNCUOĞLU, Z. (1984). *Personel Yönetimi*. Eskişehir: A.Ü. Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları.
- SABUNCUOĞLU Z. ve TÜZ M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- SANCAR, İ. (1996). İşletmelerde Motivasyon ve İş Doyumu İlişkisi Uygulamadan Bir Örnek. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- SELÇUK, E, H. (1998). Lise Müdürlerinin İletişim Düzeyi ile Öğretmenlerin İş Doyumu Ve Öğrencilerle Sınıf İçi İletişim Düzeyi arasındaki İlişkiler. (Doktora Tezi). Ankara Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- SOYSAL N. G. (2006). Yönetim Bilgi Sistemlerinin Okul Yöneticilerinin Performansları Üzerindeki Etkileri. (Yüksek Lisans Tezi). Edirne Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- SOLMUŞ, T. (2000). İş Yaşamında Kalite ve Kaliteyi Arttırmaya Yönelik Programlar. *Türk Psikoloji Bülteni, Sayı:18*.
- ŞAHİN, İ. (1999). İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri. (Yüksek Lisans Tezi). İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

ŞİMŞEK, M. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd.Şti.

TARCAN, E. (2001). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi ve Konaklama Endüstrisine Yönelik Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi). Antalya Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

TELMAN, N. ve ÜNSAL, P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

TENGİLİMOĞLU, D. (2005). *Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:1*.

TURGUT, H. (2005). 360 Derece Performans Değerlemenin Silahlı Kuvvetlerde Uygulanabilirliği. (Doktora Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

TÜTÜNCÜ Ö. ve ÇİÇEK O. (2000). İş Doyumunun Ölçülmesi: İzmir İl Sınırlarında Faaliyet Gösteren Seyahat Acentaları Üzerine Bir İnceleme. (Yüksek Lisans Tezi). İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

UÇKUN, C. G. PELİT, E. EMİR, O. (2004). Otel İşgörenlerinin İş Doyumlarının Önemi ve Akçakoca'da Yerleşik Yıldızlı Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Uygulama. 03.10.2009. <http://www.ttefdergi.gazi.edu.tr/makaleler/2004/Sayi1/39-59.pdf>.

UYARGİL, C. (1994). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.

ÜZMEZ, İ. T. (2006). İlk ve Ortaöğretim Kurumlarında Performans Değerlendirme

Süreci: Sicil Raporu Düzenlenmesine İlişkin Sorunlar ve

beklentiler: Elazığ ili örneği. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

Elazığ Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

YÜKSEL, Ö. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

EKLER

Ek: 1

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

YÖNERGE:

Aşağıda kişisel durumunuzla ilgili sorular verilmiştir. Her soru için durumunuza uygun bulduğunuz seçeneğin karşısındaki parantezi işaretleyiniz.

1. Cinsiyetiniz
a) Erkek ()
b) Bayan ()
2. Medeni durumunuz
a) Evli ()
b) Bekar ()
c) Boşanmış ()
3. Branşınız
a) Sınıf öğretmenliği ()
b) Diğer ()
4. En son mezun olduğunuz öğretim kademesi
a) Ön lisans ()
b) Lisans ()
c) Yüksek Lisans ()
d) Doktora ()
5. Meslekteki hizmet yılınız
a) 1-5 yıl ()
b) 6-10 yıl ()
c) 11-15 yıl ()
d) 16-20 yıl ()
e) 21 yıl ve daha fazla ()
6. Okul yöneticisi olarak toplam hizmet yılınız
a) 1-3 yıl ()
b) 4-6 yıl ()
c) 7-9 yıl ()
d) 10 yıl ve daha fazla ()
7. Okulunuzun eğitim şekli
a) Tam gün eğitim ()
b) İkili eğitim ()

Ek: 2

Aşağıdaki yetkinlik değerlendirme ölçeğini kullanarak kendi performansınızı değerlendiriniz. Soruları dikkatlice okuyup seçeneklerden size en uygun cevaba karşılık gelen rakamı daire içine alınız.



Yetkinlik Değerlendirme Ölçeği						
		Çok Yetersiz	Yetersiz	Orta	İyi	Çok İyi
1	Kurum vizyonunun oluşturulmasına öncülük ederim.	1	2	3	4	5
2	Okulun yıllık gelişim planında belirtilen hedef ve faaliyetleri süresi içinde gerçekleştirmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
3	Ekiple çalışma sisteminin yürümesi için tedbirler alırım.	1	2	3	4	5
4	Verimli çalışmayı sağlamaya uygun, olumlu bir öğretim iklimi yaratırım.	1	2	3	4	5
5	Yöneticilikle ilgili teknikleri, metotları bilirim.	1	2	3	4	5
6	Yöneticilikle ilgili teknikleri, metotları uygulayırım.	1	2	3	4	5
7	Alanımdaki gelişmeleri yakından takip ederim.	1	2	3	4	5
8	İşlerin düzgün yürümesi için gerekli tedbirleri alır, sonuçları izler ve değerlendiririm.	1	2	3	4	5
9	Eğitimin nitelik yönünden geliştirilmesi için, toplumun değişen gereksinimlerini yakından izlerin değerlendiririm.	1	2	3	4	5
10	Kaynakları etkili ve verimli bir biçimde kullanırım.	1	2	3	4	5
11	Eğitim-öğretim ve yönetim çalışmalarını organize ederim.	1	2	3	4	5
12	Okulun sorunlarını zamanında tanır, analiz eder ve çözümüne yönelik caba gösteririm.	1	2	3	4	5
13	Okul Gelişim Yönetim Ekibiyle (OGYE) birlikte uzun, orta ve kısa vadeli gelişim planını hazırlarım.	1	2	3	4	5
14	Okul yıllık gelişim planı doğrultusunda iyileştirme ekiplerinin kurulmasını sağlarım.	1	2	3	4	5
15	Öğretmenlerin yıllık, ünite ve günlük planlarını yapmalarını sağlarım.	1	2	3	4	5
16	OGYE'nin ve öğretmenlerin yaptığı planların amaca uygun olarak yürümesi için eğitim-öğretim ortamını hazırlarım.	1	2	3	4	5
17	Proje hazırlama, başlatılan yeni projeleri uygulama gibi konularda istekliyim.	1	2	3	4	5
18	Okul personeli, öğrenci ve velilerle ilgili özel bilgileri gizli tutmaya özen gösteririm.	1	2	3	4	5
19	Kurumun amaçlarının gerçekleştirilmesi için, çevreyle eşgüdümü sağlar ve işbirliğini geliştiririm.	1	2	3	4	5

		Çok Yetersiz	Yetersiz	Orta	İyi	Çok İyi
20	İşbirliği yapabileceğim üniversiteler, yerel yönetimler, özel kamu kuruluşları ve sivil toplum örgütleri ile ilişki kurarım.	1	2	3	4	5
21	Çalışanların gelişim çabalarını destekler ve onlara rehberlik ederim.	1	2	3	4	5
22	Yönetici, öğretmen, veli ve öğrenci ilişkilerini denge de tutarım.	1	2	3	4	5
23	Okulun vizyon, misyon ve değerleri doğrultusunda yönetilmesini sağlarım.	1	2	3	4	5
24	Okuldaki problemlere gerektiğinde ve zamanında müdahale ederek bunların etkili bir şekilde çözülmesini sağlarım.	1	2	3	4	5
25	Kurumda tutulması gereken defter ve dosyalar ile kayıtların usulüne uygun düzenlenmesini, işlerliğini ve arşivlenmesini sağlarım.	1	2	3	4	5
26	Kurumun maddi kaynaklarının verimli kullanılmasını sağlarım.	1	2	3	4	5
27	İşlerimi zamanında ve düzenli yaparım.	1	2	3	4	5
28	Mesai saatlerine uyarım.	1	2	3	4	5
29	Toplantı saatlerine uyarım.	1	2	3	4	5
30	Toplantı gündemini önceden duyururum.	1	2	3	4	5
31	Zamanı etkili ve verimli kullanırım.	1	2	3	4	5
32	Büro işlerinin hızlı ve doğru olarak yapılmasını sağlarım.	1	2	3	4	5
33	Çalışanları değerlendirirken tarafsız ve objektif davranırım.	1	2	3	4	5
34	Çalışanları değerlendirme kriterlerimi onlara duyururum.	1	2	3	4	5
35	Okulda yapılan işlerle ilgili sayısal veriler tutulmasına önem veririm.	1	2	3	4	5
36	Ödüllendirmeyi performans durumuna göre yaparım.	1	2	3	4	5
37	Eleştiriye açığım.	1	2	3	4	5
38	Kendime güven duyarım.	1	2	3	4	5
39	Sorunlar karşısında soğukkanlı ve sakin davranırım.	1	2	3	4	5
40	Değişmeye ve yenileşmeye açığım.	1	2	3	4	5

Ek: 3**İŞ DOYUMU ÖLÇEĞİ**

	Bu bölümde, işinizle ilgili çeşitli ifadeler yer almaktadır. Lütfen, bu ifadelerden size göre en doğru olan ifadeyi, yanda belirtilen “Evet”, “Kısmen” veya “Hayır” seçeneklerinden yalnızca bir tanesine X koyarak işaretleyiniz.	EVET	KISMEN	HAYIR
1	Okulda adaletli bir görev dağılımı var.			
2	Bilgi ve becerimin karşılığı olan ücreti aldığıma inanıyorum.			
3	Yöneticilik tam bana göre.			
4	Okulda sevmediğim insanlar var.			
5	Amirim işimde karşılaştığım zorlukları aşmada bana yeterli desteği veriyor.			
6	Yöneticilik bana yaratıcılığımı gösterme fırsatını sağlıyor.			
7	Öğretmenlerin görevlerine karşı ilgisizliği motivasyonumu olumsuz etkiliyor.			
8	Okulum çağdaş gelişme ve yeniliklere açıktır.			
9	Aldığım ücret istediğim yaşam standardını sağlamıyor.			
10	Bazen yanlış bir meslek seçtiğimi düşünüyorum.			
11	Öğretmen arkadaşlarım görev ve sorumluluklarını yerine getiriyor.			
12	Veli ilgisizliği verimliliğimi olumsuz yönde etkiliyor.			
13	Yöneticilik bilgi ve becerilerimi geliştiriyor.			
14	Amirim ile aramda iletişim eksikliği var.			
15	Okulda bana karşı haksız davranan arkadaşlarım var.			
16	Okulumu seviyorum.			
17	Amirimin yöneticiliğini yeterli buluyorum.			
18	Yöneticilik kişiliğimin gelişmesine ve olgunlaşmasına katkıda bulunuyor.			
19	Öğretmen ve öğrenci sorunlarını çözmek bende çaresizlik hissi uyandırıyor.			

		EVET	KISMEN	HAYIR
20	Okuldaki yetkilerimi yeterli buluyorum.			
21	Çalışma arkadaşlarımla kırııcı ilişkilerim oluyor.			
22	Yöneticilik, bana toplumda saygın bir kişi olma şansını veriyor.			
23	Velilerin olumsuz etkileri performansımı düşürüyor.			
24	Amirim, öğretmenlere eşit davranıyor.			
25	Çalıştığım okulda yeterli iş güvencem var.			
26	İş arkadaşlarımla, karşılıklı mutluluk ve üzüntülerimi paylaşıyorum.			
27	Maaşım yaptığım iş ve çalışmalarına denk değil.			
28	Amirimin tutumunu sert ve katı buluyorum.			
29	Yöneticiliğin, toplumsal prestij ve statüsü yeterli değil.			
30	Okulda, görüş ve önerilerime yeteri kadar önem verilir.			
31	İş arkadaşlarım arasında eleştiri - özeleştiri mekanizması yeterli düzeyde değil.			
32	Yeniden seçme şansım olsaydı yöneticiliği seçmezdim.			
33	Amirimin işlerimizle ilgili uygulamalarını olumlu buluyorum.			
34	Yöneticilik, eğitim düzeyimin sağlaması gereken maddi olanakları sağlamıyor.			
35	Okulda rahatsız edici dost - ahbab ilişkileri var.			
36	Yöneticilik, bireysel inanç ve görüşlerimi açıklama olanağını sağlıyor.			
37	Yöneticiliğin toplumsal yararlılığını doyurucu bulmuyorum.			
38	İş bölümünün düzenlenmesinden memnun değilim.			
39	Yöneticilik, özlem ve beklentilerimi karşılamıyor.			
40	Öğretmen ve öğrenci düzeyinin düşük olması öğretmenlikteki etkililiğimi düşürüyor.			
41	Yöneticilikteki başarımdan memnunum.			
42	Yöneticilik, beni kendime ve çevreme yabancılaştırıyor.			

Ek: 4

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/
Konu : Anket(**Raşit Vural AKIN**)

2947/103656

16 /10/2008

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi: a)Maltepe Üniversitesi'nin 22/04/2008 tarih 736 sayılı yazısı.
b)Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi.
c)Milli Eğitim Bakanlığı Eğitimi Araştırma Geliştirme Dairesi Başkanlığı'nın 11/04/2007 tarih ve 1950 sayılı emri.
d)Milli Eğitim Müdürlüğü Anket Komisyonu'nun 14/10/2008 tarihli tutanağı.

Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı öğrencisi **Raşit Vural AKIN**'ın İlimizde ekte adları verilen okullarda uygulanmak üzere "**Branş ve Sınıf Öğretmenlerinin Yöneticilikteki İş Doyumlarının ve Yöneticilik Performanslarının İncelenmesi (İstanbul İli Ümraniye İlçesi Örneği)**" konulu anket çalışmalarını yapma istekleri hakkındaki İlgi (a) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı öğrencisi **Raşit Vural AKIN**'ın İlimizde ekte adları verilen okullarda uygulanmak üzere "**Branş ve Sınıf Öğretmenlerinin Yöneticilikteki İş Doyumlarının ve Yöneticilik Performanslarının İncelenmesi (İstanbul İli Ümraniye İlçesi Örneği)**" konulu anket çalışmalarını yapması, bilimsel amaç dışında kullanılmaması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, İlgi (c) Bakanlık Emri esasları dahilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

M. A. ÖZER
Milli Eğitim Müdürü

EKLER :

Ek-1. İlgi (a) yazı ve ekleri

OLUR
16/10/2007

Hikmet DİNÇ
Vali a.
Vali Yardımcısı

EGİTİME
%100
DESTEK

4440632

NOT : Verilecek cevapta tarih, kayıt numarası, dosya numarası yazılması rica olunur.
Adres : İstanbul Milli Eğitim Müdürlüğü A.Blok Ankara cad. No:2 Cağaloğlu 526 13 82
E-Mail: kultur34@meb.gov.tr **Web:** <http://İstanbul.meb.gov.tr/bolumler/kultur>

Ek: 5

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/2968
Konu: Anket(Raşit Vural AKIN)

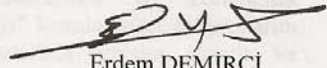
16 Ekim 2008

MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

- İlgi : a) Valilik Makamının 16/10/2008 tarih 18.580/2947/103656 sayılı oluru.
b) Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi.
c) Maltepe Üniversitesi'nin 22/04/2008 tarih 736 sayılı yazısı.

Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı öğrencisi **Raşit Vural AKIN**'ın ilimizde ekte adları verilen okullarda uygulanmak üzere **"Branş ve Sınıf Öğretmenlerinin Yöneticilikteki İş Doyumlarının ve Yöneticilik Performanslarının İncelenmesi (İstanbul İli Ümraniye İlçesi Örneği)"** konulu anket çalışmasını yapma isteği İlgi (a) Valilik Oluru ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi, gereğinin İlgi(a) Valilik Oluru doğrultusunda, gerekli duyurunun anketçi tarafından yapılmasını, işlem bittikten sonra 2 (iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Kültür Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini arz ederim.


Erdem DEMİRCİ
Müdür a.
Müdür Yardımcısı

EKLER :

- Ek-1. İlgi (a) Valilik Oluru.
2. Anket soruları.

NOT : Verilecek cevapta tarih, kayıt numarası, dosya numarası yazılması rica olunur.
Adres : İstanbul Milli Eğitim Müdürlüğü A.Blok Ankara cad. No:2 Cağaloğlu
Tel. ve Fax : 212 526 13 82 İnternet : www.istanbul-meb.gov.tr E-mail : apk@istanbul-meb.gov.tr

Ek: 6

2006 yılında hazırlamış olduğum "Yönetim Bilgi Sistemlerinin Okul Yöneticilerinin Performansları Üzerindeki Etkileri" adlı yüksek lisans tezimde kullandığım "Yetkinlik Değerlendirme Ölçeği"nin Raşit Vural Akın tarafından kullanılmasında bir sakınca yoktur.

05.05.2008



Neşe SOYSAL

ÖZGEÇMİŞ

Araştırmacı 1966 yılında İstanbul’da doğdu. İlk ve orta öğrenimini İstanbul’daki okullarda tamamladı. 1988 yılında kazandığı Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Türk Dili ve Edebiyatı Öğretmenliği bölümünden 1993 yılında mezun oldu. Aynı yıl İstanbul’da Nihat Sami Banarlı İlköğretim Okulunda Türkçe öğretmeni olarak göreve başladı.

2005 yılında girdiği sınavda “uzman öğretmen” unvanını aldı. Aynı yıl girdiği müdür yardımcılığı sınavını kazanarak 2006 yılında Ahmet Kılıçarslan İlköğretim Okuluna müdür yardımcısı olarak atandı.

Araştırmacı evli ve ikisi kız biri erkek üç çocuk sahibidir.