

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİM BİÇİMLERİ İLE
ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
İNCELENMESİ**

MERVE BAŞARAN

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

ŞUBAT, 2017

TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU

Bu tezin tüm hakları saklıdır. Kaynak göstermek koşuluyla tezin teslim tarihinden itibaren 3 ay sonra tezden fotokopi çekilebilir.

YAZARIN

Adı : Merve

Soyadı : BAŞARAN

Bölümü : Eğitim Bilimleri

İmza :

Teslim tarihi :/....../2017

TEZİN

Türkçe Adı : Okul Yöneticilerinin Yönetim Biçimleri ile Öğretmenlerin İş Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

İngilizce Adı : Analysing the Relationship Between The Management Styles of School Principles and Job Satisfaction of Teachers

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Tez yazma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyduğumu, yararlandığım tüm kaynakları kaynak gösterme ilkelerine uygun olarak kaynakçada belirttiğimi ve bu bölümler dışındaki tüm ifadelerin şahsıma ait olduğunu beyan ederim.

Yazar Adı Soyadı: Merve BAŞARAN

İmza:

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAY SAYFASI

Merve Başaran tarafından hazırlanan “Okul Yöneticilerinin Yönetim Biçimleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki (İstanbul İli Örneği)” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Prof. Dr. Nezahat GÜÇLÜ
Eğitim Bilimleri ABD, Gazi Üniversitesi

Başkan: Doç. Dr. Sabri ÇELİK
Eğitim Bilimleri ABD, Gazi Üniversitesi

Üye: Yar. Doç. Dr. Didem KOŞAR
Eğitim Bilimleri ABD, Hacettepe Üniversitesi

Tez Savunma Tarihi: 13/02/2017

Bu tezin Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans tezi olması için şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

TEŞEKKÜR

Öncelikle bu çalışmanın her alanında desteğini esirgemeyen, sabırla yanımda olan merhameti ve şefkatiyle bana destek veren saygıdeğer danışman hocam Prof. Dr. Nezahat Güçlü'ye çok teşekkür ederim.

Yol haritamı çıkartmamda en büyük desteğim olan, bana duyduğu güvenini hiçbir zaman kaybetmeyen saygıdeğer hocam Prof. Dr. Alemdar Yalçın'a teşekkür ederim.

Tezimin gelişmesinde hiçbir zaman yardımlarını esirgemeyen, manevi anlamda hep yanımda olan değerli hocam Yrd. Doç. Kaan Zülfikar Deniz'e, değerli arkadaşlarım Gülnihal Yıldırım, Cansu Özge Solak ve Bahar Yakut Özek'e teşekkür ederim.

Yaşamımın her anında yanımda olan, bu süreçte yükümü hafifleten kıymetli aileme teşekkürü borç bilirim.

OKUL YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİM BİÇİMLERİ İLE ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

(Yüksek Lisans Tezi)

Merve BAŞARAN

GAZİ ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

ŞUBAT, 2017

ÖZ

Bu araştırmanın amacı, devlet okullarındaki ortaokul okul yöneticilerinin yönetim biçimleri ile ortaokul öğretmenlerinin iş doyumunu arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Bu amaç doğrultusunda, öğretmenlerin okul yöneticileri tarafından uygulanan yönetim biçimleri ile iş doyumlarına yönelik algılarının ne düzeyde olduğu, öğretmenlerin yaş, cinsiyet, kıdem düzeyi, bulunduğu okuldaki hizmet süreleri ve eğitim düzeyleri ile yönetim biçimleri düzeyleri ve iş doyumları düzeyleri arasında anlamlı farklılık oluşturup oluşturmadığı, yönetim biçimleri ile iş doyumunu arasında alt ve ana boyutlar arasında anlamlı farklılık olup olmadığı incelenmiştir. İlişkisel tarama modelinde tasarlanmış araştırmanın evrenini 2015-2016 eğitim-öğretim yılında İstanbul ilinin Maltepe ilçesinde devlet ortaokullarında görev yapan 1101 öğretmen oluşturmakta, örneklemini ise bu devlet ortaokullarında görev yapan 250 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma verilerini toplamak amacıyla Kişisel Bilgi Formu, Yönetim Biçimleri ve İş Doyumu ölçekleri kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda ortaokul öğretmenlerine göre okul yöneticilerinin destekçi yönetim biçimini diğer alt boyutlara göre daha yüksek düzeyde uyguladığı görülmüştür. Ortaokul öğretmenlerine göre yöneticilerin yönetim biçimi düzeyi demografik değişkenler bakımından yaş, cinsiyet, kıdem düzeyi,

bulunduğu okuldaki hizmet süresi değişkenlerine göre anlamlı farklılık oluşturmamakta, eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık oluşturmaktadır. Lisans ve yüksek lisans mezunu öğretmenler okuldaki yönetim biçimi düzeyini, ön lisans mezunu öğretmenlere göre daha düşük düzeyde görmektedir. Ayrıca ortaokul öğretmenlerinin iş doyumu düzeyi yüksek seviye olarak bulunmuştur. Öğretmenlerin iş doyumu düzeyi demografik değişkenler bakımından yaş, cinsiyet, kıdem düzeyi değişkenlerine göre anlamlı farklılık oluşturmamakta, bulunduğu okuldaki hizmet süresi ve eğitim düzeyi değişkenlerine göre anlamlı farklılık oluşturmaktadır. Bulunduğu okuldaki hizmet süresi 12 aydan az olan öğretmenlerin iş doyumu düzeyi, hizmet süresi 1 -10 yıl arasında olan öğretmenlere göre daha düşük çıkmıştır. Ayrıca lisans ve yüksek lisans mezunu öğretmenlerin iş doyumu düzeyi, ön lisans mezunu öğretmenlerin iş doyumu düzeyine göre daha yüksek çıkmıştır. Ortaokul öğretmenlerine göre okul yöneticilerinin yönetim biçimi ile öğretmenlerin iş doyumu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.



Anahtar Kelimeler : Okul yönetimi, yönetim biçimi, iş doyumu

Sayfa Adedi : xvi + 104

Danışman : Prof. Dr. Nezahat GÜÇLÜ

**ANALYSING THE RELATIONSHIP BETWEEN THE
MANAGEMENT STYLES OF SCHOOL PRINCIPLES AND JOB
SATISFACTION OF TEACHERS**

(M. S. Thesis)

Merve BAŞARAN

GAZİ UNIVERSITY

GRADUATE SCHOOL OF EDUCATIONAL SCIENCES

FEBRUARY, 2017

ABSTRACT

The aim of this research is to analyze the relation between the management styles of secondary school principals of government schools and job satisfaction of secondary school teachers. In accordance with this purpose, perception level of teachers about job satisfaction and management styles of school principals, whether teachers' age, gender, seniority level, their period of service in current school and their education level create significant difference in terms of management style level and job satisfaction level, whether there is a significant difference between management styles and job satisfaction in terms of sub dimensions and main dimensions were analyzed. The research was designed in relational survey method; the study population included 1101 teachers working in government schools in Maltepe district of İstanbul province in 2015 – 2016 education year, the samplers were 250 teachers serving

in these government schools. Personal information form, Management Styles and Job Satisfaction scales were used to obtain survey data. The results of the study reveal that school principals practices supportive management type more than the other sub dimensions in comparison to secondary school teachers. According to the secondary school teachers, management style level of school principals does not significantly differ in terms of demographic variables as teachers' age, gender, seniority level, their period of service in current school, but differs significantly in terms of education level variable. Teachers having bachelors' degree and having master degree think management style level is low in comparison to teachers having associate degree. In addition, job satisfaction level of secondary school teachers was found high. Teachers' job satisfaction level does not significantly differ in terms of demographic variables as teachers' age, gender, seniority level but differs significantly in terms of their period of service in current school and education level variable. Job satisfaction level of teachers serving less than 12 months in their current schools is lower than the teachers' job satisfaction level serving 1-10 years in their current schools. In addition, job satisfaction level of teachers having bachelors' degree and master degree is high in comparison to teachers having associate degree. Secondary school teachers think there is positively significant relation between management styles of school principals and job satisfaction of teachers.

Key words: School principals, management style, job satisfaction

Number of pages: xvi + 104

Consultant: Prof. Dr. Nezahat GÜÇLÜ

İÇİNDEKİLER

TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU	i
ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI	ii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAY SAYFASI	iii
TEŞEKKÜR.....	iv
ÖZ	v
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER.....	ix
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xvi
BÖLÜM I	1
1. GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı	5
1.3. Araştırmanın Önemi	6
1.4. Sınırlılıklar.....	7
1.5. Sayıtlar	7
1.6. Tanımlar.....	7
BÖLÜM II.....	8
2. KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	8
2.1. Yönetim biçimi.....	8
2.1.1. Yönetim.....	8
2.1.1.1. Yönetim Kuramları	10

2.1.1.1.1. Klasik Kuram.....	10
2.1.1.1.2. Neo-klasik Kuram.....	13
2.1.1.1.3. Sistem Yaklaşımı Örgüt Kuramı.....	13
2.1.2. Yönetici	14
2.1.3. Yönetim Biçimleri.....	15
2.1.3.1. Yetkeci Yönetim Biçimi	17
2.1.3.2. Koruyucu Yönetim Biçimi	18
2.1.3.3. Destekçi Yönetim Biçimi	19
2.1.3.4. Birlikçi Yönetim Biçimi	20
2.1.4.Yönetim Biçimleri Kuramlarının Karşılaştırılması	22
2.1.5. Okul Yönetimi.....	23
2.1.5.1. Okul Yönetiminde Yönetim Biçimleri	27
2.1.5.1.1. Okul Yönetiminde Yöneticinin Yetkeci Yönetim Biçimi.....	27
2.1.5.1.2. Okul Yönetiminde Yöneticinin Koruyucu Yönetim Biçimi.....	28
2.1.5.1.3. Okul Yönetiminde Yöneticinin Destekçi Yönetim Biçimi.....	29
2.1.5.1.4. Okul Yönetiminde Yöneticinin Birlikçi Yönetim Biçimi	29
2.2. İş Doyumu	29
2.2.1. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler	33
2.2.1.1. İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Faktörler	33
2.2.1.1.1. Yaş	34
2.2.1.1.2. Cinsiyet.....	34
2.2.1.1.3. Kıdem	35
2.2.1.1.4. Hizmet Süresi.....	35
2.2.1.1.5. Eğitim Düzeyi	35
2.2.1.1.6. Medeni Durum.....	36
2.2.1.1.7. Bireysel Özellikler	37
2.2.1.2. İş Doyumunu Etkileyen Örgütsel Faktörler.....	37
2.2.1.2.1. Ücret.....	37
2.2.1.2.2. Terfi.....	38
2.2.1.2.3. Çalışma Şartları	38
2.2.1.2.4. Yönetim Biçimi	39
2.2.2. İş Doyumu Kuramları	39
2.2.2.1. Kapsam Kuramları.....	39

2.2.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı.....	39
2.2.2.1.2. Alderfer'in ERG Kuramı	40
2.2.2.1.3. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	41
2.2.2.1.4. McClelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı	41
2.2.2.2. Süreç Kuramları	42
2.2.2.2.1. Vroom'un Beklenti Kuramı	42
2.2.2.2.2. Porter ve Lawryer'in Beklenti Kuramı	43
2.2.2.2.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı	43
2.2.2.2.4. Locke'un Amaç Kuramı.....	44
2.1.3. Öğretmenlerin İş Doyumu	44
2.3. İlgili Araştırmalar	47
2.3.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	47
2.3.2. Yurt DışındaYapılan Araştırmalar.....	51
BÖLÜM III	54
3. YÖNTEM.....	54
3.1. Araştırmanın Modeli.....	54
3.2. Evren ve Örneklem	54
3.3. Veri Toplama Araçları.....	56
3.4. Verilerin Toplanması	63
3.5. Verilerin Analizi	63
BÖLÜM IV	64
4. BULGULAR VE YORUM.....	64
4.1. Yöneticilerin Yönetim Biçimleri Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bulgular	64
4.2. Okul Yöneticilerinin Yönetim Biçimleri Düzeylerinin Ortaokul Öğretmenlerinin Demografik Özelliklerine Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular.....	65
4.3. Öğretmenlerin İş Doyumları Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bulgular ..	71
4.4. Ortaokul Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular	72
4.5. Okul Yöneticilerinin Yönetim Biçimleri ile Ortaokul Öğretmenlerinin İş Doyumu Arasındaki İlişkilere Ait Bulgular.....	78
BÖLÜM V	80
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	80

5.1. Sonuçlar.....	80
5.2. neriler	81
KAYNAKÇA	83
EKLER.....	97



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Araştırma Örneklemine Ait Demografik Özelliklerin Dağılımı.....	56
Tablo 2. Yönetim Biçimleri Ölçme Aracında Yer Alan Yargı Maddelerinin Boyutlara Göre Numaraları.....	59
Tablo 3. DFA Modeline ilişkin Uyum İyiiliği Değerleri.....	61
Tablo 4. Yönetim Biçimleri Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonucu.....	62
Tablo 5. İş Doyumu Ölçme Aracında Yer Alan Yargı Maddelerinin Boyutlara Göre Numaraları.....	63
Tablo 6. İş Doyumu Ölçeği Güvenirlik Analiz Sonucu.....	63
Tablo 7. Yönetim Biçimlerine İlişkin Betimsel İstatistik Bulguları.....	66
Tablo 8. Yönetim Biçimi Toplam Puanlarının Yaş Düzeylerine Göre Betimsel İstatistikleri.....	67
Tablo 9. Yönetim Biçimi Toplam Puanlarının Yaşa Göre One-Way Anova Sonuçları.....	67
Tablo 10. Yönetim Biçimleri Toplam Puanlarının Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları.....	68
Tablo 11. Yönetim Biçimi Toplam Puanlarının Kıdem Düzeylerine Göre Betimsel İstatistikleri.....	68
Tablo 12. Yönetim Biçimi Toplam Puanlarının Kıdeme Göre One-Way Anova Sonuçları.....	68
Tablo 13. Yönetim Biçimi Toplam Puanlarının Bulunulan Okuldaki Hizmet Süresine Göre Betimsel İstatistikleri.....	69

Tablo 14. <i>Yönetim Biçimi Toplam Puanlarının Bulunulan Okuldaki Hizmet Süresine Göre One Way Anova Sonuçları</i>	69
Tablo 13.1 <i>Yönetim Biçimi Puan Ortalamalarının Bulunulan Okuldaki Hizmet Süresine Göre Betimsel İstatistikleri</i>	70
Tablo 14.1 <i>Yönetim Biçimi Puan Ortalamalarının Bulunulan Okuldaki Hizmet Süresine Göre One Way Anova Sonuçları</i>	70
Tablo 15. <i>Yönetim Biçimi Toplam Puanlarının Eğitim Düzeylerine Göre Betimsel İstatistikleri</i>	71
Tablo 16. <i>Yönetim Biçimi Toplam Puanlarının Eğitim Düzeyine Göre One-Way Anova Sonuçları</i>	71
Tablo 17. <i>İş Doyumuna İlişkin Betimsel İstatistik Bulguları</i>	72
Tablo 18. <i>İş Doyum Ölçeği Toplam Puanlarının Yaş Düzeylerine Göre Betimsel İstatistikleri</i>	73
Tablo 19. <i>İş Doyum Ölçeği Toplam Puanlarının Yaşa Göre One-Way Anova Sonuçları</i>	73
Tablo 20. <i>İş Doyum Ölçeği Toplam Puanlarının Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları</i>	74
Tablo 21. <i>İş Doyum Ölçeği Toplam Puanlarının Kıdem Düzeylerine Göre Betimsel İstatistikleri</i>	74
Tablo 22. <i>İş Doyum Ölçeği Toplam Puanlarının Kıdeme Göre One-Way Anova Sonuçları</i>	75
Tablo 23. <i>İş Doyum Ölçeği Toplam Puanlarının Bulunulan Okuldaki Hizmet Süresine Göre Betimsel İstatistikleri</i>	76
Tablo 24. <i>İş Doyum Ölçeği Toplam Puanlarının Bulunulan Okuldaki Hizmet Süresine Göre One Way Anova Sonuçları</i>	76
Tablo 23.1. <i>İş Doyum Ölçeği Toplam Puanlarının Bulunulan Okuldaki Hizmet Süresine Göre Betimsel İstatistikleri</i>	77

Tablo 24.1. <i>İş Doyum Ölçeği Toplam Puanlarının Bulunulan Okuldaki Hizmet Süresine Göre One Way Anova Sonuçları</i>	77
Tablo 25. <i>İş Doyum Ölçeği Toplam Puanlarının Eğitim Düzeylerine Göre Betimsel İstatistikleri</i>	77
Tablo 26. <i>İş Doyum Ölçeği Toplam Puanlarının Eğitim Düzeyine Göre One-Way Anova Sonuçları</i>	78
Tablo 27. <i>Değişkenler Arası İlişkilere Yönelik Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayıları</i>	79



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Yönetim biçimleri karşılaştırılması.....	22
Şekil 2. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	60



BÖLÜM I

1. GİRİŞ

Bu bölümde problem durumu, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, sayıtlar, sınırlılıklar ve tanımlar bulunmaktadır.

1.1. Problem Durumu

İnsanlar yüzyıllardır adaletli, eşitlikçi, hoşgörölü, insan ilişkilerine saygılı bir yönetim şekline ulaşmayı amaçlamaktadır. Yönetim, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için insan ve fiziksel kaynakları en etkin ve düzenli bir biçimde sağlama, yerleştirme ve kullanmaya yönelik tüm eşgüdölme eylemlerini kapsayan ve örgütü çevresel dinamik bir denge içinde tutmaya çalışan bir süreçtir. Yasal yapısı ne olursa olsun, her türlü örgüt, varlığını sürdürüp faaliyet gösterebilmek için bir yönetime gerek duymaktadır (Artık, 2009; Drucker, 1995). Yönetim biçimi ise örgütün yönetiminin genel niteliğini ortaya koymakta ve yöneticinin amaçlarını gerçekleştirirken gösterdiği görev davranışı ile işgörenlerle kurduğu ilişki davranışının etkileşimini oluşturmaktadır. Dolayısıyla yönetim biçimi kişiseldir ve yöneticiden yöneticiye değişen yönetsel bir davranıştır (Başaran, 2000).

Örgütlerde her iş insana bağlıdır; işi başlatan da, yapan da, sonuçlandıran da daima insandır. Örgütteki insan ögesini etkili şekilde faaliyete geçiren ve denetleyenler yöneticilerdir. Yöneticilerin en önemli görevi ise örgütü amaçları doğrultusunda yaşatmaktır. Yönetici, örgütteki çalışanları ile iletişim tarzı, çalışanlara karşı takındığı olumlu veya olumsuz tutumlar, yöneticinin çatışma süreçlerindeki çalışanlara karşı yaklaşım biçimleri örgütlerin amaçlarına ulaşmasında önemli rol oynamaktadır. Yönetici, çalışanlarına ne kadar önem ve

değer verirse, çalışanlar da yöneticiye ve işe o kadar önem ve değer verirler ve işlerinde de o kadar etkili ve verimli olurlar. Bu nedenle, yöneticiler çalışanlara insan odaklı yaklaştıkları müddetçe çalışanların etkililiği ve verimi artacaktır (Aytürk, 2010; Kaya,1993).

Temel unsuru insan olan eğitim faaliyetlerinin gerçekleştirildiği bir örgüt olan okul, eğitimin en önemli ögesi olmakla birlikte, planlanan örgütsel amaçları gerçekleştirmesi beklenmektedir. Bu amaçların gerçekleştirilebilmesi için okulda öğretmen, öğrenci ve diğer çalışanların birbiriyle uyum içinde çalışmasını sağlayan bir okul yönetiminin olması şarttır (Taymaz, 2011). Okul yönetiminin günümüzde çok önem kazanmasının sebeplerinden biri iletişim ve bilgi çağında küreselleşmenin getirdiği zorunluluklardır. İletişim teknolojilerinin baş döndürücü bir hızla gelişmesi ile birlikte bilgi de aynı hızla dolaşmaya başlamıştır. Bu bilgilerden bir kişi için en gerekli ve en kullanılabilir olanını seçmek büyük bir önem kazanmıştır. Bu yüzden eğitimcilerin artık öğrenmeyi öğreten delege edici bir yönetim tarzında etkin, ikna edici, yönlendirici ve motive edici özelliklere sahip olması gerekmektedir.

“Okul yöneticisinin örgütteki kriz durumuyla başa çıkması, çatışmayı yönetmesi, vizyon sahibi olması, işgörenleri güdülemesi, programlanmamış konularda geçerli, güvenilir kararlar vermesi ve problem çözme yeteneğine sahip kişiler olması” (Çelikten, 2001, s. 298) beklenmektedir. Bu nedenle okul yöneticisinin görevini başarı ile yerine getirebilmesi, okulu bir roller sistemi olarak görmesini, davranışlarını her zaman ilişkili olduğu öğretmenlerin rol ve beklentilerini göz önünde tutarak biçimlenmesini gerektirir (Bursalıoğlu, 1981). Okul yöneticisi bunları biçimlendirirken özellikle de öğretmenler üzerinde değişik etkileme yollarına ilişkin davranışları göstermektedir. Bu nedenle okul yöneticileri; etkilemenin önemi, etkileme yolları ve bu yollara ilişkin davranışları bilmeli ve okullarında da uygulayabilmeleri için, bu alanda yeterliğe sahip olmaları gerekmektedir (Akçay, 2003). Okulların etkililiği ile ilgili son yıllarda yapılan araştırmalar da yöneticilerin okul etkililiğinde kritik bir rol oynadığı görülmektedir. Öğretmenlerin başarılı olabilmesinin en önemli faktörleri arasında okul yöneticisiyle öğretmenler arasındaki sıcak ilgi ve ilişkinin okul öğretime yansması yer almaktadır. Öğretmen başarısı da bu ilişkinin bir sonucu olarak görülebilmektedir. Bu yönüyle okul yöneticilerinin okul yönetiminde etkili yönetim ortamını sağlaması önem teşkil etmektedir (Topçuoğlu, 2010)

Bir örgütte yönetici tarafından uygulanan yönetim biçiminin çalışanlar üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Bir yöneticinin yönetim anlayışı çalışanların iş doyumunu, örgütsel

verimliliği, motivasyonlarını, okul iklimini ve kültürünü, örgütsel bağlılığı olumlu veya olumsuz yönde etkileyebileceği için yönetici çalışanların motivasyonunu ve verimini dikkate alacak şekilde davranışlarda bulunmalıdır (Dick ve Metcalfe, 2001). Bireyin verimli çalışması için iş doyumuna ulaşması için işinden ve işyerinden memnun olması gerekmektedir. Moral ve motivasyonu yüksek olup doyuma ulaşmış olan birey, çalıştığı kuruluşa ve örgüte güçlü bir aidiyet ve bağlılık hissetmekte, dolayısıyla istekli ve gönüllü olarak çalışmaktadır. Böylece bireyin performans ve verimi en üst düzeye çıkmaktadır.

Günümüz yönetim anlayışı; çalışanların tedarikini, yeteneklerine uygun işlere yerleştirilmelerini, eğitilmelerini ve geliştirilmelerini sağlayacak bir içeriğin ve politikanın saptanmasını öngörmektedir. Bu yönetim anlayışı, çalışanların bütün çabasını ortaya koyacak biçimde motive edilmesi ve iş ile çalışanın yaptığı işten en yüksek maddi ve manevi tatmini sağlayabilmesi, onun başarısının, örgüte olan katkısının değerlendirilmesini yansıtmaktadır. Bu yüzden örgüt içinde çalışanların doyumunun sağlanması, yönetimin önemli görevlerinden biri olmaktadır. Doyum, güveni, bağlılığı ve sonunda elde edilen çıktıda iyileştirilmiş kaliteyi yaratmaktadır, ancak, doyum yoğun bir programın basit bir sonucu değildir. Bu yüzden yöneticiler iş doyumunu yaratacak yöntemlere odaklanmaları gerekmektedir (Tietjen ve Myres, 1998; Türk, 2007).

Yönetim kuramlarına göre, çalışanın işten doyum sağlaması için örgütün çalışana sağlanan ödeme ve fiziksel çalışma olanakları, iyi düzenlenmiş yakın arkadaşlardan oluşan küme çalışması, üst yöneticinin önderliğine dayanan denetim ve ast ilişkilerinde dostça davranması, çalışanın beceri, yeterlilik ve sorumluluğunu geliştirecek olanakların sağlanması; çalışana, işine ilişkin sorunlara karşı mücadele edeceği bir ortamın yaratılması da işten doyum sağlayacak olan içerikler olarak belirlenmiştir (Şahal, 2005). Gerek örgütün amaçlarının gerçekleşmesi gerekse işgörenin işinden doyum sağlaması, örgütlerde uygulanan yönetim biçimiyle veya anlayışıyla doğrudan ilişkilidir.

Öğretmenlerin iş doyumunu hem öğretmenlerin kendileri, hem de çalıştıkları eğitim kurumları için oldukça önemlidir. Çünkü öğretmenlerin iş doyumlarının düzeyi, ortaya konan hizmetin kalitesini ve dolayısıyla verimini doğrudan etkileyecektir. Böylece örgütsel amaçların gerçekleşmesine ve daha iyi bir eğitim ortamının oluşmasına katkı sağlayacaktır. Bu yüzden öğretmenlerin görevlerini yerine getirebilmesi ve eğitim hizmetlerinin yeterli nitelikte ve nicelikte gerçekleştirebilmesi için mesleki açıdan iş doyumları sağlanmalıdır. Ülkenin ihtiyacı olan insan gücünü yetiştirme sorumluluğunu üstlenen eğitim ve öğretimin temel taşı

olan öğretmenlerin çalıştıkları ortamda huzurlu olmaları, işlerinden tatmin olmaları, okuldaki görevlerini isteyerek ve severek yerine getirmeleri, öğretmenlerin davranış ve tutumlarında önemli bir rol oynamaktadır. Öğretmenler işlerinden duydukları doyum düzeyi yükseldikçe eğitim hizmetinin sürmesi ve gelişmesi için daha verimli çalışacaklardır (Akçamete, Kaner ve Sucuoğlu, 2001).

Birçok öğretmen otorite olarak tanımlanan yöneticilerin denetimi altında öğretmeye çalışmaktadır. Bu öğretmenler çoğu kez kendilerini sıkılmış, gücenmiş ve mutsuz hissederler. Birçoğu sabah “Gerçekten gitmek istemiyorum” diyerek uyanmakta, mesleğinden ayrılmak istediğini ifade etmektedir. Bazı öğretmenler de kendilerini yöneticiler “için” değil de, yöneticiler “ile” çalışırken bulmaktadır ve bu öğretmenlerin fikirleri değerlidir. Öğretmen yetkilendirildikçe ve demokratik ortamda çalıştıkça motiveleri ve doyumları artmaktadır (Terry, 1996).

Eğitimde kalite ve verimin sağlanabilmesi için öğretmenin işine iyi bir şekilde motive olması ve yüksek düzeyde moralli olması gerekmektedir. Öğretmenlerin verimini artırma ve bu yolla işlerinde doyuma ulaşmasını sağlama görevi ilk aşamada okul örgütünün başında bulunan okul yöneticisine düşmektedir (Kocabaş ve Karaköse, 2005). Özgün (2008) yaptığı bir çalışmada okul yöneticisinin yönetim biçimlerinin öğretmenin moral faktörünü etkileyen en önemli etken olarak ortaya çıkarmıştır.

Okul yöneticilerinin, personel ilişkilerini desteklemesi ve katkıda bulunması öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerini artırmaktadır. İş doyumunu öğretmenlerin okul içindeki hareketlerinin yanında okul yöneticilerinin davranışlarıyla da ilgilidir. Yöneticinin öğretmene karşı olumlu tutuma sahip olması ve ona değer vermesi ikisi arasında samimi ilişkilerin ve güven ortamının oluşmasına neden olur. Bunun sonucunda öğretmenler, işlerinde daha kolay doyuma ulaşmaktadırlar. Okul yöneticileri, öğretmenlerin kararlara katılımlarını sağlayarak onların işlerini daha iyi yapmaları konusunda motive edebilirler. Böyle bir yaklaşım ise öğretmenlerin iş doyumunu düzeyini yükselmektedir (Turmuş, 2005). İş doyumunu, öğretmenlerin işe devamsızlığın azalmasının, verimliliklerinin, daha etkili, yenilikçi, dikkatli, duyarlı ve mutlu olmalarının üzerinde önemli derecede etkili olduğu için de okul yöneticileri, örgütlerinde makul ölçüde iş doyumunu korumaları gerekmektedir (Çetinkanat, 2000).

Okulların yapısındaki biçimsel yönetici-yönetilen ilişkileri öğretmenin işine aidiyet duygusunun belirleyicisidir. Her yaptığı denetlenen, kendi kararlarını kullanamayan ve davranışlarında serbest olmayan öğretmenlerde iş doyumunun düştüğü gözlenmiştir. Okulda verimliliği artırmak için yöneticiler, öğretmenleri yönetim süreçlerinde etkin kılması gerekmektedir. Çünkü öğretmenlerin karara katılması öğretmenlerin verimliliğini ve iş doyumunu artırmaktadır. Karara katılan öğretmen çalıştığı kurumu sahiplenecektir. Bunun neticesinde okul içindeki sorunlara daha duyarlı olacak ve kendini geliştirme çabası içine girecektir. Ekip ile uyumlu olan okul yöneticileri de daha başarılı olmaktadır. Okulunda mükemmel bir ortam ve iş birliğini sağlayan yöneticiler, okulundaki öğretmenlere ve diğer personellere saygı ve sevgi beslemektedirler ve amaçlarında bütünleşme ve takım ruhu bulunmaktadır. Okul yöneticilerinin okul içerisinde sağlayacağı bu ilişki süreci, öğretmeni iş doyumuna götürebilecektir (Erdoğan, 1999; Taymaz, 2011).

Yöneticiler birlikte çalıştıkları kişilerde amaca ulaşma konusunda içsel bir isteklilik yarattıkları oranda liderlikte başarılıdırlar. İyi bir yöneticinin belirlenmesinde kullanılabilecek en önemli ölçütlerden birisi de budur. Yönetici birlikte çalıştığı kişilerle amaç paylaşımı ve amacı gerçekleştirme konusunda ortak bir içsel isteklilik yaratabilmiş ise örgütsel etkililik ve yeterlilik birlikte sağlanmış olur. Örgütsel etkililik örgütün amaçlarını gerçekleştirme derecesini, örgütsel yeterlilik ise örgütte çalışan üyelerin beklentilerini karşılama derecesini ifade etmektedir. Bir okul yöneticisi için önemli olan her ikisini birlikte karşılayabilmektir. Okul yöneticisinin öğretmen beklentilerine duyarlılığı, öğretmenlerin doyumunu belirleyen bir ölçüt olabilir. Bu anlamda okul yöneticilerinin sergiledikleri yönetim biçimlerini belirlemeye ve öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişkiyi tespit etmeye gereksinim duyulmuştur. Bu doğrultuda araştırmanın konusu “okul yöneticilerinin yönetim biçimleri ile öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişkinin belirlenmesi” olarak belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin öğretmenlerin iş doyumunu arttıracak yönetim yaklaşımı sergileyebilmeleri, yöneticilik kalitesini yükseltebileceği gibi, okullarının kalitesini ve başarısını da arttıracığı düşünülmektedir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, ortaokul öğretmenlerinin görüşlerine göre yöneticilerin yönetim biçimleri ile öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişkiyi belirlemektir.

Bu amaca ilişkin olarak aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır:

1. Ortaokul öğretmenlerinin görüşlerine göre yöneticilerin yönetim biçimleri nasıldır?
2. Ortaokul öğretmenlerinin görüşlerine göre yöneticilerin yönetim biçimleri,
 - a. Yaş
 - b. Cinsiyet
 - c. Kıdem
 - d. Kurumdaki hizmet süresi
 - e. Eğitim düzeyi değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
3. Ortaokul öğretmenlerinin iş doyumu düzeyleri nedir?
4. Ortaokul öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri;
 - a. Yaş
 - b. Cinsiyet
 - c. Kıdem
 - d. Kurumdaki hizmet süresi
 - e. Eğitim düzeyi değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
5. Ortaokul öğretmenlerinin görüşlerine göre, ortaokul yöneticilerinin yönetim biçimleri ile öğretmenlerin iş doyumu arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

1.3. Araştırmanın Önemi

Öğretmenlerin iş doyumu sadece öğretmenlerin kendileri için değil, çalıştıkları eğitim kurumları için de önem arz etmektedir. Çünkü öğretmenlerin iş doyum düzeyi, okuldaki verimi ve hizmet kalitesini doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle okul yöneticileri iş doyumuna önem vermek ve iş doyumunu etkileyen faktörleri iyileştirmek durumundadır. İş doyumunu etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. En önemli olan faktörlerden biri de yöneticinin yönetim biçimidir. Çünkü okul ortamında yönetici ve öğretmen sürekli iletişim ve etkileşim halindedir. Bu yüzden yöneticinin göstermiş olduğu yönetim biçimine bağlı olarak gösterdiği tutum ve davranışların öğretmenlerin iş doyumları üzerinde etkili olmayacağı düşünülememektedir.

Ortaokul yöneticilerinin yönetim biçimleri ile ortaokul öğretmenlerinin iş doyumu arasındaki ilişkinin araştırılması, yönetici davranışlarının sadece okul yönetimi açısından değil okul verimi, öğrenci başarısı ve öğretmenlerin iş doyumu açısından da önemli olduğunu düşündürmesi bağlamında önemsenmektedir.

Ortaokul öğretmenleri açısından okul yöneticilerinin yönetim biçimleri ile öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişkinin belirlenmesi, öğretmenlerin ihtiyaçlarının ve sorunlarının belirlenmesi açısından bu alanda yapılacak olan değişikliklere yol gösterici olacaktır. Bu araştırmanın sonuçları ortaokullardaki okul yöneticilerinin, ortaokul öğretmenlerine yöneticilik süreci boyunca uyguladıkları yönetim biçimlerindeki eksik ve aksayan yönlerin ortaya çıkarılarak düzeltilmesi ve bu tür sorunlara ışık tutması bakımından önemli görülmektedir.

1.4. Sınırlılıklar

Bu araştırmanın sınırlılıkları aşağıdaki gibidir:

1. Araştırma, 2015-2016 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Maltepe ilçesinde yer alan ortaokulları ve bu ortaokullarda görev yapmakta olan branş öğretmenleri ile sınırlıdır.
2. Araştırma, kullanılan ölçeklerden elde edilen veriler ile sınırlıdır.

1.5. Sayıtlar

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kendilerine yöneltilen ölçek sorularına içtenlikle cevap verdikleri varsayılmaktadır.

1.6. Tanımlar

Okul Yönetimi: Okuldaki tüm insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanarak, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır (Taymaz, 2011, s. 123).

Yönetim Biçimi: Yöneticinin görev ve amaçlarını gerçekleştirebilmesi için birlikte çalıştığı insanlarla kurduğu ilişkilerin etkileşiminden ortaya çıkan yöneticiye özgü yönetsel bir davranıştır (Başaran, 1992, s. 79).

İş Doyumu: İş görenin işin boyutlarına ilişkin istekleri ile bunların işinde kazandırılması derecesine ilişkin algılamaları arasındaki farkın bir işlevi olan duygusal tepkidir (Balcı, 1985, s. 4).

BÖLÜM II

2. KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde; araştırmanın kuramsal çerçevesine, temel kavramların açıklanmasına yer verilmiştir.

2.1. Yönetim biçimi

Bu bölümde yönetim, yönetim kuramları, yönetici, yönetim biçimleri ve okul yönetimi açıklanacaktır.

2.1.1. Yönetim

Yönetim, insanların gruplar halinde diğer insanların yönetiminde çalışmaya başlamalarıyla ortaya çıkmıştır. İnsanlık tarihine bakıldığında insanların bir araya gelip çalışmaları çok eskiye dayandığı görülmektedir. Sarayların, anıtların, piramitlerin yapılması ve ticari faaliyetlerin bulunması bir yönetim faaliyetine bağlıdır. Yönetimin faaliyet olarak çok eski olmasına rağmen yönetim biliminin gelişmesi 18. yüzyılda başlamıştır. Endüstri alanındaki gelişmelerin başlaması ile birlikte işgücünün uzmanlaşması, organizasyon ihtiyacı, teknik gelişmeler ve mamullerin standartlaştırılması yönetim faaliyetinin önemini arttırmıştır (Özalp, 1995). “Yönetimin belli bir görev, ayrı bir iş, bir bilim dalı ve çalışma alanı haline gelmesi bu yüzyılda toplumlar, örgütler toplumu olmaktadır. Bu yüzyılda her türlü toplumsal görevler ve işler örgütler tarafından yerine getirilmektedir” (Halis, 2000, s. 174).

Yönetim farklı disiplinler tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Ekonomistlere göre yönetim; toprak, sermaye ve emekle birlikte, üretim fonksiyonlarından biridir. Siyasal bilimcilere göre yönetim, yöneten ve yönetilenden oluşan bir otorite, toplum bilimcilerin

gözünde ise, bir sınıf ve saygınlık sistemidir (Genç, 2005). Yönetim alanındaki White, Waldo, Gulick, Pfiffner ve Presthus gibi yazarlar, örgüt amacını vurgulayarak, yönetimi örgüt amaçlarını gerçekleştirilmesi için insan ve madde kaynaklarının etkili bir biçimde eşgüdümüne işlerin yapılmasını sağlamak olarak görürler. Bu yazarlara göre, grup çabası ve eşgüdüm yönetimin can damarıdır. Dimock ise, “ne yapılacak?” ve “nasıl yapılacak?” sorularına verilecek yanıtların yönetim denen bir sentezi oluşturduğunu ileri sürmektedir. “ne yapılacak?” sorusunun yanıtı yönetim biliminin konu alanını, “nasıl yapılacak?” sorusunun yanıtı ise ortak programların başarıyla işe dönüştürülmesini sağlayan yönetim ilkelerini ve tekniklerini içerir (Kaya, 1993).

Aydın (2010)’a göre yönetim, belli amaçların gerçekleştirilmesi için üzere oluşturulan biçimsel örgütün, insan ve madde kaynaklarının amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesi, denetlenmesi ve değerlendirilmesi eylemlerinin bütünüdür. Drucker’a (1995) göre ise yönetim, insan ve maddi kaynaklardan verimli bir kuruluş oluşturmaktır.

Yönetim işi oldukça karmaşık bir iştir. Yönetimde öncelikle yönetim bilgi ve tekniklerini bilmek; sonra bu bilgi ve teknikleri yönetim süreci içinde uygulamak gerekir. Bilgi, yönetimin bilimsel yönünü; beceri de yönetimin sanatsal yönünü oluşturmaktadır. Bu nedenle yönetim, örgütsel anlamda bilgi, beceri ve birikime dayanan; davranışsal, duygusal, mantıksal ve sezgisel işlev ve etkinlikler bütünüdür (Aytürk, 2010; Taylor, 2005).

Yönetim, örgütlenmenin yanında örgütün işlerliğini sağlayacak her türlü yönetsel etkinlikleri yani kaynakların bir araya getirilmesini, eşgüdüm sağlanmasını izlenecek yöntemleri ve denetimi içine alır. Bu anlamı ile evrensel olan yönetim; hem kamu kesimi hem özel kesim için geçerlidir. Yönetim evrensel bir araçtır, bir fizyolojidir, süreçtir. Bu bağlamda, yönetim kişilerin çabalarıyla, amaçların başarıyla sürecidir (Gözübüyük, 1983).

Yönetim, Özalp (1995)’e göre “ bir işletmede amaçlara ulaşmak için işbirliğinin yapılması ve çalışmalarının amaç doğrultusunda düzenlenmesi”, Koçel (2003)’a göre ise “organizasyon amaçlarına ulaşmak için birey ve grup faaliyetlerinin koordine edildiği bir süreç”tir. Görüldüğü gibi birçok yönetim kavramında belirlenmiş amaçlardan, işbirliğinin yapılmasından ve koordine edilmesinden bahsedilmektedir.

Literatürde farklı yönetim tanımları olsa da bu tanımlar, biçimsel örgütlerin toplumsal bir varlık olduğu, ortak amaçlarının bulunduğu ve bu ortak amacı gerçekleştirmek için planlı, ussal gelişimin ve işlevlerin eşgüdümlendiği noktasında birleşir. Yönetim, bir örgütün,

önceden belirlenmiş amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla bir araya gelmiş olan insanları örgütleme ve eşgüdümleme sürecidir (Başaran, 1984).

Drucker (1999)'a göre yönetim tüm kuruluşların en belirgin ve en ayırt edici özelliğidir ve yönetimin hedefi, her bireyin kendine özgü belirli gücünü ve bilgisini verimli kullanmaktır. Kurumun performansını ve sonuçlarını, kurum içinde ve dışında, kurumun kontrolünde veya kontrolü dışında etkileyen her şey yönetimin ilgi ve sorumluluğu dâhilindedir. Hamel ve Breen (2007)'e göre yönetim uygulaması, hedefleri belirlemek ve programlamak, çabayı motive etmek ve yerleştirmek, faaliyetleri eşgüdümlü götürmek ve denetlemek, yeteneği geliştirmek ve görevlendirmek, bilgiyi biriktirmek ve uygulamak, kaynakları bir araya getirmek ve dağıtmak, ilişkileri kurmak ve beslemek, sosyal paydaşların taleplerini dengelemek ve karşılamak, evrensel ve basamaksal özellikleri içermesi gerekmektedir. “Yönetimin görevi kişileri yapacakları işler konusunda yapabilir hale getirmek, onların güçlü yönlerini öne çıkarmak, zayıflıklarını da geride bırakmalarına çalışmaktır” (Drucker, 1995, s. 232).

2.1.1.1. Yönetim Kuramları

Yönetimin sosyal ve insani bir bilim alanı olarak kabul edilmeye başlanmasıyla birlikte bu alanla ilgili çeşitli kavram, ilke, teori ve modeller geliştirilmeye başlanmıştır (Şişman, 2002). Örgüt ve yönetim kuramları klasik kuram, neoklasik kuram ve sistem yaklaşımı olarak sınıflandırılmakta ve incelenmektedir (Hicks ve Gullett'den aktaran Aydın, 2010).

2.1.1.1.1. Klasik Kuram

Klasik kuramı en çok tanımlayan kavram “yapı”dır, formel örgütlerin yapısıdır. “Klasik kurama göre formel örgüt, bireylerin birlikte çalıştıkları zaman oluşan ilişkiler, güç, hedefler, roller, etkinlikler, iletişim ve diğer etkenler yapısıdır.” (Hicks ve Gullett'den aktaran Aydın, 2010).

Klasik kuram, yönetim bilimini büyük ölçüde zenginleştirmiştir. Cemal Mıhçıoğlu'na göre klasik kuram, insanın duygu ve düşüncelerini, coşku ve korkularını, aradaki iletişimin davranışlar üzerindeki etkilerini tamamen ihmal etmişlerdir (Kaya, 1993).

Klasik kuramda insan unsuru daima ikinci planda yer almıştır. Bu kuram insanı, kendine söyleneni sorgulamadan yerine getiren, rasyonel olduğuna inanılan sisteme uyan, pasif bir unsur olarak varsaymıştır (Türk, 2002). İnsan yalnızca bir verim makinesi olarak görülmesine karşın klasik kuram, yöneticiliği bir meslek durumuna getirme ve onun onurlu bir iş olarak tanımlama, yöneticileri çeşitli ilke ve tekniklerle destekleme, yöneticilere yön verme, başarının anahtarlarını gösterme ve kamuoyunda yöneticiliği değerli bir yere oturtma bakımından önemlidir (Kaya, 1993).

Klasik kuramın üç düşünce akımı bürokrasi, yönetim kuramı ve bilimsel yönetimdir. Bu düşünce akımlarında örgütler, büyük ölçüde mekanik yapılar olarak algılanmıştır (Aydın, 2010).

2.1.1.1.1. Bürokrasi

Bürokrasi, ilkçağlardan beri var olmuş bir yönetim biçimidir. Bürokrasinin oluşturulmasının temelinde, karışıklıktan ve kararsızlıktan kurtulmak isteği yatmaktadır. Yönetim bilimci Lyndall Urwick'e göre, bürokrasinin oluşumu çağdaş uygarlığın karmaşıklığına dayanmaktadır. İnsan ilişkileri ve işbirliği belirli bir ölçeği aştığında, örgütün bürokratik bir nitelik kazanması kaçınılmaz olmaktadır. Marshall E. Dimock'a göre ise karmaşıklık, bürokrasiyi yaratmaktadır. Karmaşıklık ortadan kalkmadıkça bürokrasi devam edecektir (Aydın, 2010).

İsmi bürokrasi kavramı ile bütünleşen Weber, 'ideal bürokrasi' diye nitelendirdiği örgüt modelini oluşturmuştur. Weber'e göre bütün modern örgütler iş bölümü ve uzmanlaşma, nesnellik, otorite hiyerarşisi, kurallar ve düzenlemeler, kariyer yönelimi özelliklerine sahiptir (Hoy ve Miskel, 2010). İşbölümünün sağladığı uzmanlaşma, teknik olarak doğru karar vermeyi olanaklı kılmaktadır. Soyut kurallar tarafından yönetilen, disipline edilmiş, otorite hiyerarşisi tarafından eşgüdümlemiş kontrollü bir uygulama, ussal olarak örgütün hedeflerinin gerçekleştirilmesini sağlar (Aydın, 2010).

Max Weber, bürokrasiyi sosyal örgütlenmenin doruk noktası olarak görmekteydi. Tamamen teknik bir bakış açısından, idari örgütün saf bürokratik biçiminin en yüksek verimliliği sağlamaya yetenekli olduğunu ve bu anlamda resmi olarak insanlar üzerinde buyurucu kontrol sağlamanın bilinen en akılcı yolunu temsil ettiğini, deneyim evrensel olarak gösterme eğilimindedir. Kesinlik, istikrar, sıkı disiplin ve güvenilirlik bakımından diğer her

biçimden daha üstündür. Böylelikle örgütün başındakiler ve örgütle bağlantılı olarak hareket edenler için özellikle yüksek düzeyde bir hesaplanabilirlik sağlar (Max Weber'den aktaran Hamel ve Breen, 2007).

2.1.1.1.1.2. Yönetim Kuramı

Yönetim kuramında süreç, bir bütün olarak örgütün yönetimi üzerinde odaklanır. Bu yaklaşıma katkı sağlayan en önemli iki isim Henry Fayol ve Luther Gulick'tir (Özden, 2004). Fayol, 1916 yılında yazdığı “Sanayileşme ve Genel Yönetim” kitabında yönetsel süreci analiz etmek için bir kavramsal iskelet sağlamıştır. Fayol, işçilerin ana karakterlerinin teknik yetenek olduğunu belirterek, göreceli önemine göre teknik yeteneklerin hiyerarşik yapı içinde aşağıya doğru inildikçe arttığına, buna karşılık yönetsel yeteneklerin ise yukarıya doğru çıkıldıkça arttığına dikkat çekmiştir (Hudgetts, 1999).

Fransız maden mühendisi ve yönetim bilimci olan Henri Fayol'un 1916 yılında yazdığı “Genel ve Endüstriyel Yönetim” kitabı ile yönetim kuramı yaklaşımını ortaya çıkarmıştır (Aydın, 2010; Şişman, 2002). Fayol'a göre planlama, örgütlenme, emir verme, eşgüdümleme ve kontrol önemli yönetsel işlevlerdir (Kaya, 1993). Örgütsel etkinliği sağlamaya çalışan, tüm yönleri mutlak olmayan yönetim ilkeleri “Fayol'un 14 ilkesi” olarak bilinmektedir. Bu ilkeler şunlardır (Şişman ve Taşdemir, 2008): (1) İşbölümü, (2) Otorite ve sorumluluk, (3) Disiplin, (4) Emir-komuta birliği, (5) Yönetim birliği, (6) Örgütsel çıkarların kişisel çıkarların önünde tutulması, (7) Adil bir ücret ve ödül sistemi, (8)Merkeziyetçilik, (9) Hiyerarşi, (10) Düzen, (11) Eşitlik, (12) Örgüte bağlılık, (13) İnisiyatif, (14) Birlik ruhu. Fayol ve bu kuramı inceleyen Mooney, Railey, Guilick, Graicunas, Urwick, insanı duygusuz bir araç ya da robot olarak değerlendirmişlerdir. Bu durum kuramın davranışsal bir sorun kaynağı olmasına neden olmuş, kuramın başarıya ulaşmasını engellemiştir (Ömeroğlu, 2006).

2.1.1.1.1.3. Bilimsel Yönetim

Sanayi Devrimi'nin Avrupa'dan Amerika Birleşik Devletleri'ne sıçraması, verimliliğin artırılması ihtiyacını takip etmiştir. Bilimsel yönetimi, A.B.D.'de günlük yaşamda uygulamaya çalışanlar olan eğitilmiş makine mühendislerinin üzerinde durdukları asıl nokta, işin yönetimi ile işçileri yalnızca makinaların birer devamı olarak görmektir. Amerika'daki en ünlü bilimsel yönetici ise Frederick Winslow Taylor'dur (Hudgetts, 1999). Frederick W.

Taylor'un 1911'de yazdığı "Bilimsel Yönetim İlkeleri" adlı kitabı bilimsel yönetim ilkesinin temelini oluşturmaktadır ve bu yüzden bilimsel yönetim 'Taylorizm' olarak da bilinmektedir. Taylor'a göre yönetimde temel amaç çalışanların verimliliğini arttırmaktır. Yöneticiler, görevlerini bilimsel olarak tanımlamalı, işler parçaya bölünmeli, her görev için uygun insanlar seçilmelidir (Şişman, 2002).

Hoy ve Miskel (1978)'e göre, bu düşüncenin özü, insanların verimli makineler olarak programlanabilecekleri görüşüdür. Bilimsel yönetimde işgörenlerin ekonomik güdüleyicilerle güdülenebilecekleri ve sürekli olarak yönetilme gereksinimi içinde oldukları kabul edilmektedir. Örgütte insan davranışlarının sadece mekanik yönü dikkate alınmıştır, işgören üretim aracı olarak görülmüştür. O yüzden bilimsel yönetimin anahtar kavramı "makine-insan"dır (Aydın, 2010).

2.1.1.1.2. Neo-klasik Kuram

'İnsan ilişkileri yaklaşımı' olarak da bilinen bu yaklaşımın öncüsü Elton Mayo 1927-1932 yılları arasında Chicago yakınlarında Hawthorne adında bir elektrik fabrikasında 'Hawthorne Araştırmaları' olarak bilinen araştırmaları yürütmüştür. Bu araştırmada şu denenceler test edilmiştir. Şişman ve Turan (2003)'a göre ise Hawthorne araştırmalarının sonucunda insanların karşılanması gereken sosyal ve psikolojik ihtiyaçları olduğu, insanın sadece ekonomik, rasyonel bir varlık değil, aynı zamanda sosyal bir varlık olduğu, işyerinde arkadaşlık ilişkilerinin, insanların grupla uyumlarını güçlendirdiği, çalışan insanların, birlikte oldukları çalışma gruplarından etkilendikleri sonuçlarına varılmıştır. "Neo-klasik yaklaşım; örgüte insan davranışı, bireyler arası ilişkiler, grupların oluşumu, informal örgütler, algı ve tutumlar, iletişim, motivasyon, liderlik, organizasyonda değişim ve gelişme gibi konuları ele almaktadır" (Koçel, 2003, s. 226).

2.1.1.1.3. Sistem Yaklaşımı Örgüt Kuramı

'Çağcıl örgüt kuramı' olarak da adlandırılan 'Sistem Yaklaşımı', örgütsel beklentilerle bireysel beklentiler, disiplin ile otonomi, formal ilişkilerle doğal ilişkiler, yönetenle yönetilen arasındaki zıtlıklar konuları üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu yaklaşıma göre bu zıtlıklar azaltılabilir, ancak ortadan kaldırılamaz. Sistem yaklaşımı, örgütü beş temel öğeden

oluşan bir sistem olarak görmektedir. Bunlar; girdi, süreç, çıktı, geri dönüt ve çevre'dir (Aydın, 2010).

Örgütler, çevreleriyle karşılıklı etki ve iletişimleri olan açık sistemler olarak görülmektedir ve çevrelerinden bilgi, insan gücü, para, hammadde gibi girdiler alarak ve bu girdileri işleterek çıktı olarak çevrelerine iletmektedir. Örgüt çevresinden aldığı geribildirimler ile üretimini devam ettirmekte ve olumsuz bildirimlere göre üretimde düzeltme işlemlerine gidilmektedir (Altuğ, 1997; Özdönmez, Akesen ve Ekizoğlu, 1998).

2.1.2. Yönetici

Yönetici örgütteki davranışı ve inançları üzerinde en etkili olan kişidir. Davranış ve eylemleri başlatan, emirleri veren, kararları alan, üyeler arasındaki sorunları çözümleyen, cesaretlendiren, etkinliklerde önde gelen hep yöneticidir (Taylor, Peplau ve Sears, 2012). Harvard İşletme Okulu yöneticiyi “ başkaları aracılığıyla sonuç elde eden kişi” olarak tanımlarken, Avusturya Yöneticilik Enstitüsü ise yöneticiyi “bir sonuç elde etmek amacıyla planlama yapan, önderlik eden, görevlendirme yapan, kontrol eden, değerlendiren ve bütçe çıkaran kişi” olarak tanımlamaktadır (Templar, 2010). Drucker (1992) yönetici kavramını “konumu ya da bilgileri nedeniyle, görevi gereği bütüne ilişkin performans ve sonuçlar üzerine önemli etkisi olan kararları vermesi beklenen kişi” olarak tanımlarken, Schlechty (2011) “yönetmeyi amaçladıkları kişilerin ihtiyaçlarını anlayan ve bu ihtiyaçlara, hem bireylerin hem de grubun ortak çıkarları doğrultusunda karşılık veren kişiler” olarak tanımlamaktadır.

Bir yöneticinin ilk adımı, birlikte çalıştığı insanlar için yön temin etmek, ikinci adımı insanların yeteneklerini harekete geçirmektir. Bunu, herkesin bilgi, beceri ve tecrübesini tamamen kullanabileceği bir çalışma ortamı yaratmak suretiyle gerçekleştirebilir. Üçüncü adımı ise, bilgi, vizyon, strateji ve yeteneği eyleme dönüştürmektir. Vizyon ve stratejisini hayata geçirmek için ekibiyle sürekli bir fikir alış verişi içinde beklentileri açığa kavuşturur. Yetki ve sorumlulukları dağıtır ve insanları, başarılarını da göstererek yetiştirir ve sadece parasal değil kişisel takdirle de çevresindeki insanları ödüllendirmesini bilir (Can, 2008).

Drucer (2007) iyi bir yönetici olmanın beş pratiğini zamanı yönetmek, çabaları katkı yapmaya odaklandırmak, güçlü yanları üretken kılmak, çabaları, katkılar açısından en önemli olan görevlere yoğunlaştırmak, etkin kararlar almak olarak belirlemiştir.

İyi bir yöneticinin en önemli işlevlerini, etkin organizasyon yapılarını tasarlamak, faaliyetleri denetlemek, çalışanlarla iletişim kurmak, onları harekete geçirmek ve yönlendirmek, organizasyon içinde teknolojinin rolünü ve etkisini kavramak, insan haklarına saygılı olmak, anlayışlı ve samimi olmak, objektif(gerçekçi) olmak, dürüst, onurlu ve güven verici olmak, sorun çözme yeteneğine sahip olmak düşünme yeteneğine sahip olmak, düşüncelerini iyi ifade etmek, iyi bir koordinatör olmak şeklinde sıralamak mümkündür (Hodgetts, 1999; Özdönmez vd., 1998). Örgütlerin başarılı olması kadar, başarısızlığı da yöneticilerin eseridir. Yöneticilerin örgütün çıkabilecek başarısızlıklarında kendilerinin önemli bir paya sahip olduğunu görmezlikten gelmeleri mümkün değildir.

2.1.3. Yönetim Biçimleri

Yönetim biçimi, yöneticinin amaçları gerçekleştirmedeki görev davranışı ile işgörenlerle kurduğu ilişki davranışının etkileşiminin oluşturduğu bir davranış örüntüsüdür. Başka bir deyişle, bir yöneticinin örgütünü etkili kılmada uyguladığı bilgi, beceri, tutumların bütünüdür. Belli bir işi tamamlamak için yöneticinin yaptığı yönetim biçimleri, yönetsel eylemleri oluşturmaktadır. Yönetim biçimi yöneticiye özgü yönetsel davranıştır. Yönetim biçimi, örgütün yönetiminin genel niteliğini göstermektedir (Başaran, 2000).

Her yöneticinin yönetim biçimi farklıdır. Çünkü her yöneticinin kişiliği, karakteri, yeteneği, eğitimi, bilgisi, becerisi, deneyimi; alışkanlıkları, iletişim ve davranış biçimi; yetkisi, görev ve sorumluluk anlayışı, personeli yönetmede uyguladığı yöntemler, işin/görevin yapılmasını ve örgütsel amacın gerçekleştirilmesini olumlu ya da olumsuz etkilemektedir. Her yöneticinin yönetim ve yöneticilik tarzı farklı olduğu için, dünyada ne kadar yönetici varsa, davranışsal olarak o kadar farklı yönetim ve yöneticilik tarzı vardır denilebilmektedir (Aytürk, 2010).

Sanayi devriminden sonra, daha fazla üretim ve daha fazla kar elde etmek için, örgütleri en iyi yönetmenin yol ve yöntemleri aranmıştır. Araştırmalar sonucunda, bir örgütü en iyi şekilde yönetmenin tek bir yolu olmadığı anlaşılmış, yönetim biçimlerinin ortama, koşullara ve kaynaklara göre değiştiği saptanmıştır. Çünkü insanların sergiledikleri tüm davranışların arkasında itici bir güç vardır. Bu güç isteme, başarma, bağlanma, birlikte olma, arama, kaçınma, korkma gibi faktörlerden kaynaklanabilmektedir. Bu gücün oluşumu bireyden bireye, gruptan gruba ya da kurumdan kuruma, hatta toplumdan topluma dahi farklılık

gösterebilmektedir. İnsanları ihtiyaçlarıyla, istekleriyle, korkularıyla, değerleriyle, zayıflıklarıyla, güçlü yönleriyle, inanç ve tutumlarıyla, yetenekleriyle tanımak, onların davranışlarını bütün yönleriyle önceden tahmin ve kontrol etmek, yönlendirmek, kendi davranışlarımızı, tutumlarımızı bunlara göre düzenlemek, yakın çevremizi bu anlayışa göre oluşturmak; dengeli, başarılı, güçlü bir geleceğe ulaşmanın yolunu bulmak demektir (Güney ve Arıkan, 2003). Çoğunlukla yöneticilerin yönetim biçimi, yönetilenlerin davranışına baskın çıkarak, örgütün yönetsel değerlerini değişime uğrattığı düşünülmektedir. Çünkü birçok birey örgütlerdeki rollerini mümkün olduğu kadar kişiselleştirmektedirler (Hoy ve Miskel, 2010).

Örgütlerde yöneticilerin yönetim ve yönetim biçimlerini ölçmek ve değerlendirmek için temel olarak iki öge vardır: İnsan ve iş. Çünkü her örgütte insanlar çalışmakta ve çalışanlar görevsel olarak bir iş yapmaktadırlar. Bu yüzden, yöneticilerin yönetim ve yöneticilik biçimi de, örgütte insana ve işe verdikleri önem ve değere göre ölçülmekte ve değerlendirilmektedir. Bunun sonucunda, yöneticilerin yönetim biçimleri ve yöneticilik tipleri ortaya çıkmaktadır. Bir yöneticinin yönetim biçimi kişiyi daima etkilemektedir. Woodrow Wilson'ın dediği gibi 'Bana yumruklarınız sıkılmış halde gelerseniz, beni karşınızda yumruklarım sıkılmış halde bulursunuz. Bana dostça gelerseniz, beni dost olarak bulursunuz. O zaman anlarız.' Bu yüzden bir yöneticinin uygulaması gereken etkili yönetim biçimleri; göz teması kurmak, gülümsemek, selam vermek, adıyla/unvanıyla hitap etmek, saygılı, hoşgörülü ve alçakgönüllü olmak, kişiler arasındaki farklılıkları anlayış ve hoşgörüyle karşılamak, herkese insan olarak önem ve değer vermek, çalışanları övmek ve takdir etmek, önyargılı olmamak, objektif olmak, insanların iyi, güçlü ve üstün yönlerini ortaya koymak, dinlemek ve dinlemeyi bilmek, güvenmek ve güvenilir olmak, empatik olmak şeklinde belirtilmektedir (Aytürk, 2010).

Bir yöneticinin güç kullanma tarzı yönetim biçimini oluşturur. Her yönetim biçiminin kendine özgü yararları ve sınırlamaları vardır. Bir yönetici belli bir zaman içerisinde tüm yönetim biçimlerini de kullanmakta, ancak bunlardan biri baskın çıkma eğilimi göstermektedir (Davis, 1972).

Yönetim alanında elde edilen bilimsel bilgiler, örgüt ve yönetim kurullarının yanı sıra yöneticinin davranışlarını da sınıflayan yönetim biçimlerini oluşturmuştur. Bir örgüt ne denli iyi olursa kurulsun, yöneticinin yönetim biçimi, işgörenleri etkileyerek örgütün öğretme, öğrenme ve çalışma ortamını değişikliğe uğratmaktadır. Gruba uygulanan yönetim biçimleri

Özcan (1996) tarafından dört başlık altında toplanmaktadır. Bunlar yetkeci, koruyucu, destekçi ve birlikçi yönetim biçimleridir (Başaran, 2000).

2.1.3.1. Yetkeci Yönetim Biçimi

Yetkeci yönetim, ataerkil yönetimden kaynaklanan baskıcı bir yönetimdir. Bu yönetime göre, tüm yönetim erki yöneticinin elinde toplanır ve yöneticinin verdiği buyrukları astları koşulsuz yerine getirmektedir. Yönetici, buyruklarını yerine getirmeyenleri, en acımasız biçimde cezalandırmaktadır. Yetkeci yönetimde, yöneticinin yönetsel erkinin dayanağı, daha çok yasalar ve makamdır. Yetkeci yöneticiler, resmi yaptırımlara veya resmi yaptırımları kullanma tehditlerine başvurarak kontrolü artırma girişiminde bulunmaktadırlar. Astlara ise, üste bağımlı olduklarının sürekli hatırlatılmaktadır. Bu görüşe göre yöneticinin, astlarının üstünde kişilik ve uzmanlık erkinin olacağı da varsayılmakta ve astlar işlerinden kaytarma, kaçma eğilimleri yüksek olduğundan yönetici tarafından sıkı bir biçimde denetlemeleri gerekmektedir. Yetkeci yönetim ortamında bir çalışanın yönetim makamına getirilmesinin ölçütü, buyruklara koşulsuz uyması; üstlerinin karşısında uysal oluşu; üstlerinin verdiği kararları koşulsuz kabul etmesi; işine erken gelip geç gitmesi; devamsızlık etmemesi; konuşmaktan çok susmayı bilmesi gibi yönetsel davranışlardır (Başaran,2000; Hoy ve Miskel, 2010). Yetkeci yönetimin uygulandığı örgütlerde personelin çalışır görünmek için çaba gösterdiği, yapıları gerçek değerinden yüksek gösterme eğiliminde olduğu, aldatıcı ve göz boyayıcı bilgilerin üretildiği görülmektedir (Sağlam, 2010).

Hogg ve Vaughan (2011)'a göre otoriter yöneticiler saldırgan, bağımlı ve benlik yönelimli bir grup atmosferi yaratırlar. Yönetici faaliyetleri organize eder, emirler verir, mesafeli davranır ve münhasıran iş üzerinde yoğunlaşırlar. Yetkeci yönetici sorumlu olduğu örgütte tek karar merkezi olan, emir ve talimat vermekten haz duyan, araştırmaya, tartışmaya, hoşgörüye büyük ölçüde kapalı, astlarına ve çalışanlarına güvenmeyen ya da çok az güvenen bir kişidir. Tüm konularda kendisine danışılmasını, izin alınmasını istemekte, yetkisini devretmekten ve paylaşmaktan kaçınmaktadır. Yönetici tüm konulara ve görevlere kuşku ile bakan, sürekli eksik arayan bir özelliğe sahiptir (Öztekin, 2002).

Kanter'a göre yetkeci yöneticilik güçsüzlüktür ve gerçek yöneticilikten ziyade buyurganlığa yönelmektedirler. Güçsüzlük de genellikle etkisiz, amaçsız bir yönetim uygulaması ve önemsiz, buyurgan, kurallara bağlı yönetim biçimi yaratmaktadır (Schlechty, 2011).

Yetkeci yönetim biçiminin hakim olduğu bir örgütte, çalışanlar karar alma aşamasının dışında bırakıldıkları için düşünme, fikir yürütme, yenilikler üretme ve planlama yapma gibi eylemleri yerine getiremezler. Bu durum çalışanları tembelliğe ve motivasyon eksikliğine doğru götürmektedir (Koç ve Topaloğlu, 2010). Yetkeci yönetimde, grup içinde yöneticiden başka kimsenin amaç, plan, program ve iş görme yöntemleri üzerinde söz sahibi olmaması nedeniyle yaratıcılık azalmaktadır. Sadece yöneticinin kafasındaki fikir ve görüşler ile onun algılayabildiği gerçeklerle sınırlandırılmış bir takım düşünceler uygulanmaktadır (Eren, 1998). “Yetkeci yönetimin başlıca sakıncası özellikle aşırıya kaçtığı ve güdüleme tarzı olumsuz olduğu durumlarda insanların nefretine hedef olmasıdır. Psikolojik doyumsuzluk, düşük moral ve çatışma otokratik ortamlarda kolayca gelişir” (Davis, 1988, s. 152).

Yetkeci yönetim biçiminin bazı yararları fazla beceri sahibi olunmasına gerek duyulmayan, görevleri emirleri yerine getirmek olan alt düzey yöneticilerden yararlanmak mümkün olmaktadır. Alt düzey yöneticiler önemsiz boyutlarda planlama, örgütleme yapar, kararlar alır ve pek az girişim gücüne gereksinim duymaktadırlar. Yetkeci yöneticiler kendileri tam yetkili oldukları için kendilerini daha etkili ve rahat hissetmektedir. Ayrıca bu yönetici tarzı yöneticiyi daha fazla iş ile ilgilenmeye, daha etkin ve hızlı karar vermeye yöneltmektedir. Dolayısıyla yetkeci yönetici tarzında karar süreci hızlanmakta ve zaman kayıpları asgariye inmektedir. Bu yönetim biçiminin sakıncaları ise yöneticinin aşırı bencil davranması, grup üyelerine söz hakkı vermeyerek onların iş yapma arzusunu kaybettirmesi ve tatminsizlik yaşatması, yaratıcılığı azaltması, psikolojik doyumsuzluğu ve çatışmayı kolayca geliştirmesine sebep olmasıdır. Yönetici çalışanların duygu ve inançlarını dikkate almamakta ve kurumlardaki örgütsel yenilik faaliyetleri asgariye inmektedir (Davis, 1998; Eren, 1998; Şahin, Temizel ve Örselli, 2004).

2.1.3.2. Koruyucu Yönetim Biçimi

1930’lu yıllarda başlayan insan ilişkileri akımı ile birlikte örgütlerde işgörenlere daha insancıl davranılmaya başlanmıştır. İşgörenlere daha iyi davranma ve daha iyi ilişkiler kurma yoluyla örgütsel etkililiği yükseltme ve işgörenlerin birer insan olarak ele alınıp ne durumda olduklarının incelenmesi koruyucu yönetimi ortaya çıkarmıştır (Özcan, 1996).

Koruyucu yönetim biçimi, yönetimde “İnsan İlişkileri Kuramı”nın ürünüdür. Koruyucu yönetime göre işgörenin verimliliğini artırmak için şunlar yapılmalıdır; işgörenin, yaptığı

işten doyum elde etmesi sağlanmalıdır, işgören, düş kırıklığından, zorlanmalardan, kavgacı tutumundan sıyrılıp güvene kavuşturulmalıdır, işgörenin, gerilimsiz, bunalımsız bir ortamda çalışması için gereken ortam hazırlanmalıdır, işgörenin, bilişsel gücünden yönetim için yararlanma yolları aranmalıdır. Koruyucu yönetim, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesinden daha çok, işgörenlerinin örgüt ile birlikte sağlanabilecek gereksinmelerini karşılamayı ön plana çıkarmaktadır. Bu yüzden bu tür bir yönetime koruyuculuk sıfatı, bu niteliğinden ötürü gelmektedir. Koruyucu yönetime göre işgörelere hakkı olan ödemeler, toplumsal hakları, işgüvencesi tam olarak verilmelidir. Verimliliğin artırılması için işgörelner, parasal ödüllerle özendirilmelidir (Başaran, 2000).

Koruyucu yönetim işgörelnerin örgüte bağlanmasına yol açmaktadır. Çünkü işgörelner güvenlikleri ve refahları için örgüte bağımlıdırlar. İşgörelner psikolojik olarak işteki durum koruyucu etmenlerle ilgilenmektedir. Bu etmenler güvenlik ve hoşnutluk açısından gereklidir. Koruyucu bir ortamda işgörelner yaşamlarından mutlu ve hoşnut olmaktadır. Ancak işgörelner işe karşı pek fazla istekli değildir, pasif bir işbirliği göstermektedir. İşgörelner kendilerinden beklenen kadar üretimde bulunmaktadır. Koruyucu yönetimin yararı işgörelnerle güvenlik ve doyum sağlamasıdır (Özcan, 1996).

Koruyucu yönetim biçiminde erk kaynağı yöneticinin sorumluluğundaki ekonomik kaynaklardır. Yönetici işgörelnerin ekonomik yönden doyumunu sağlayarak onların örgüte bağlanmasını ve güçlerini örgütün amaçlarının gerçekleşmesi yönünde harcamasını hedeflemektedir. Bu yönetim biçiminde insanın fizyolojik gereksinmelerini karşılamış olduğu varsayımından hareketle insanların güvenlik gereksinmelerine yöneleceği varsayılmaktadır (Davis, 1988).

2.1.3.3. Destekçi Yönetim Biçimi

Destekçi yönetim biçimi Likert'in "Destekleyici İlişkiler İlkesi" anlayışından ortaya çıkmaktadır (Celep, 1990). Destekçi yönetim biçimi, işgörelnerin özgeçmişine, değerlerine, beklentilerine, yaşantılarına göre kendi kişisel değerine önemine ilişkin duygularını geliştirmesi, sürdürmesi için yöneticinin tüm etkileşim, ilişki, liderlik olanaklarını kullanarak desteklemesini getirmektedir (Likert, 1961).

Destekçi kuram, yetkeci ve koruyucu kuramda olduğu gibi yetkeden ve ekonomik kaynaklardan ziyade önderliğe dayanmaktadır. Yöneticinin önderliği ile örgüt içinde

geliştireceği ortamda her işgörenin örgütte kendi yeterlik ve ilgilerine uygun iş yaptığında örgüte katkıda bulunmasının destekleneceği varsayılmaktadır (Davis, 1972).

İnsanlarla konuşmak, insanların çabalarına destek vermek, onları umutlandırmak, problemlerini çözmek ve karara katmak destekleyici liderlik davranışlarıdır. Bu liderler, izleyicileri ile ilgilenen, açık, arkadaşça grup iklimi oluşturan ve çalıştığı kişilere eşit davranan davranışlar göstermektedirler (Peters, 2000).

Destekçi yönetime göre, eğer bir örgütün işgöreninin kendine verdiği değere, öneme ilişkin duyguları gelişirse, onun örgüte yapacağı katkı da artar. Bunun için işgörenin özgeçmişini, geliştirdiği değerleri, örgütten beklentilerini iyi tanımalı ve duygularını geliştirirken bunları kullanmalıdır. Destekçi yönetime göre işgörene ilişkin şu varsayımlar geçerlidir: işgörenler işlerinde edilgen olmaktan çok etkin olmayı yeğlemektedirler, işgörenler örgütün amaçlarına karşı olmaktan çok bu amaçları gerçekleştirmek için çalışmaktadır, işgörenler sorumluluktan kaçınmamakta, hatta sorumluluk almaya da isteklidir, yönetime katılmayı isterler, katıldıklarında da başarılı olurlar, işgörenlerin mesleklerinde gelişmeye, yardımlaşmaya, güç birliği yapmaya, eğitsel sorunlarını çözmeye elverişli öğrenimleri ve deneyimleri vardır. Yönetici, astlarının buyruklara koşulsuz uymalarını bekleme, onları parasal yardımlarla örgüte bağlama çabaları yerine verimliliklerinin nitelik ve nicelikçe yükseltmeye desteklemelidir. Bu desteğin tam yapılabilmesi için, yönetici örgütsel önder olmalıdır (Başaran, 2000).

Örgütlerde destekçi yönetimin, yetkeci ve koruyucu yönetime göre daha başarılı olacağı varsayılmaktadır. Örgüt çalışanlarının öğrenim ve deneyim düzeylerinin yüksek olması da destekçi yönetime daha uygundur (Sağlam, 2010).

2.1.3.4. Birlikçi Yönetim Biçimi

Birlikçi yönetim, işgörenlerin özdenetimine ve özyönetimine dayanan; mesleki güdülenmelerle özgerçekleşme gereksinimlerini sağlayan; karşılıklı iletişimlerle takım çalışması yapmalarına elverişli olan bir yönetim biçimidir (Davis, 1972).

Birlikçi yöneticinin erk kaynağı, üretim konularındaki uzmanlığı, örgütsel önderliğidir. Birlikçi yönetimin uygulandığı örgütlerde yönetici, işgörenleri güdülemek, etkilemek, özendirmek için çaba harcamamaktadır. Birlikçi yönetici, örgütte yapılacak işler için

işgörenlere kılavuzluk ederek onlara yapılacak olan işleri göstermektedir. İşlerin yapılmasında kullanılan yöntem ise takım çalışmasıdır ve işlerin yapılması konusunda takımın özgürlüğü söz konusudur (Özcan, 1996).

Birlikçi yönetim biçiminde yönetici, astlar üzerinde baskı ve kontrol uygulanmazsa, onlara iyi davranılırsa, daha verimli çalışanlar ve işlerinde daha mutlu olurlar değer yargısına sahiptir. Çatışmadan ve sorun yaratmadan çalışılması gerektiği yargısına sahiptirler. Bu tip yöneticilerin amaçları herkesi memnun etmek ve herkes tarafından sevmektir (Aytürk, 1999).

Birlikçi yönetimin başarısı, çalışanların birbirlerine karşılıklı yaptıkları katkılara ve işi başarmanın verdiği yüksek doyuma bağlıdır. Bu yönetimde her çalışanın kendini denetlemekte ve yönetmekte yetkin olması gerekmektedir. Özdenetim ve özyönetim olgunluğuna ulaşan çalışanların başkaları tarafından yönetilmeye de ihtiyacı olmamaktadır. Birlikçi yönetimde çalışanların, ihtiyaçlarının karşılanması hedeflenmekte ve bu ihtiyaçları karşılandığında mesleki doyuma ulaşmaktadırlar. Mesleki doyuma ulaşan işgören işinde yaratıcılığı ve örgütüne yüksek düzeyde katkıda bulunabilme olasılığını arttırmaktadır (Sağlam, 2010).

Birlikçi yönetim, meslek ve bilim adamlarının çalıştığı örgütlerde görülen ve son yıllarda bu tür örgütlerde yayılan bir yönetsel davranış kuramıdır. Birlikçi yönetim, takım çalışmasına dayanmaktadır. Üzerinde çalışılan işin niteliğe göre takım içinden bir üye yönetici olmaktadır. Örgütün başında atanmış olan bir yönetici bulunabilir, ama proje üzerinde çalışanlar, takım çalışmasının gereği olan özgür ortamı sağlamak için takım önderini kendi aralarından seçmelidirler. Birlikçi yönetimde işgörenlerin, alt düzey gereksinimlerinden çok, kendini bilme, özgerçekleşim gibi, yüksek düzey gereksinimlerinin karşılanması hedeflenir. Bu düzeydeki gereksinimlerin gerçekleştirilmesiyle işgörenlerin mesleki doyuma ulaştığında, işinde yaratıcılığı ve örgütüne yüksek düzeyde katkıda bulunabilme olasılığı artmaktadır (Başaran, 2000).

“Birlikçi yönetimin başarısı, çalışanların birbirlerine karşılıklı yaptıkları katkılara ve işi başarmanın verdiği yüksek doyuma bağlıdır. Bu yönetimde her çalışanın kendini denetlemekte ve yönetmekte yetkin olması gerekir. Özdenetim ve özyönetim olgunluğa ulaşan çalışanların başkaları tarafından yönetilmeye de ihtiyacı olmaz” (Sağlam, 2010, s. 181).

2.1.4.Yönetim Biçimleri Kuramlarının Karşılaştırılması

Yönetim biçimlerinin uygulanmasının ortaya koyduğu sonuçlar açısından bakıldığında yönetim biçimleri, dayanakları, yönelimleri, işgörenin yönelimi, psikolojik sonuçları, işgörenlerin karşılanan gereksinimleri, işgörenin ulaştığı edim düzeyleri ve ahlak ölçütü yönünden birbirinden ayrılmaktadır.

	Yetkeci	Koruyucu	Destekçi	Birlikçi
Dayanağı	Erk	Ekonomik Kaynaklar	Önderlik	Karşılıklı
Yönetimsel Yönelimi	Yetke	Maddesel Ödüller	Destek	Takım Çalışması
İşgören Yönelimi	İtaat	Güvenlik	Edim	Sorumluluk
Psikolojik Sonuç	Kişisel Bağımlılık	Örgütsel Bağımlılık	Katılma	Özdenetim Özyönetim
Gereksinimlerin Karşılanması	Fizyolojik Gereksinimler	Güvenlik Gereksinimler	Yüksek Düzey Gereksinimler	Özgerçekleştirme
Edimsel Sonuç	En Az Düzeyde	Edilgen İşbirliği	Uyandırılmış Gdüler	Bazı Mesleksel Coşkular
Moral Ölçütü	Uysallık	Doyum	Güdüleme	Görev ve Takım İçin

Şekil 1. Yönetim biçimleri karşılaştırılması (Davis, 1972'den aktaran Başaran, 1982, s. 93)

Yetkeci yönetim biçiminin uygulandığı örgütlerde işgörenlerden yöneticiye itaat etmek zorundadırlar. Dolayısıyla, bağımlılık örgüte değil yöneticiyedir. Koruyucu yönetim biçiminin uygulandığı örgütlerde, koruyucu yaklaşım işgöreni örgütsel bağımlılığa götürür. Bu bağımlılık yöneticiden çok örgütün kendisinedir. Destekçi yönetim biçiminin uygulandığı örgütlerde, yöneticinin desteğinin yönü işgörenin itaat etmesi, parasal güvenceye kavuşturulması değil, edimlerin nitelik ve nicelikçe gelişmesidir. Bu desteğin sonucu olarak da işgörenlerin örgüte katılma duygu ve isteklerinin yükseleceği varsayılmaktadır. Birlikçi yönetim biçiminde her işgörenin özdenetimi gerekmektedir. Sorumluluğu yüklenen işgörenin kendini geliştirmesi gerekir. Bunun sonucu olarak da işgören daha yüksek düzeydeki gereksinimlerini karşılanarak özgerçekleştirme düzeyine ulaşır. Yetkeci yönetim biçiminin uygulandığı örgütlerde, kurallara uysallık derecesi yükseldikçe işgörenin törel değeri de yükselir. İşgörenin uysallık derecesi konuşmadan,

olumsuz tutum takınmadan verilen buyrukları yerine getirmeye çalışmasındaki beğenilebilirliğidir. Koruyucu yönetim biçiminin moral ölçütü, işgörenin örgütten sağladığı doyumun derecesidir. Destekçi yönetim biçiminin moral ölçütü, işgörenin güdülenmesinin derecesidir. Bu yaklaşımla işgören fizyolojik ve güvenlik gereksinmelerinin üstünde daha yüksek kademedeki gereksinmelerinin doyurulması için güdülenmektedir. Birlikçi yönetim biçiminin moral ölçütü, işgörenin üyesi olduğu takımda kabul edilen önerilerinin nitelik ve nicelikçe yüksekliği, bunun sonunda ulaştığı güdülenme ve psikolojik doyumun derecesidir (Başaran, 1982, s. 94-98).

2.1.5. Okul Yönetimi

Eğitimin, büyük oranda gerçekleştirildiği yerler olan okulların kendilerine özgü özellikleri, yönetimlerinin önemini arttırmaktadır. Okul, öğrencilerine, önceden tasarlanmış eğitsel amaçlara ulaştırmak için gereken davranışı planlı bir süreç içinde belli bir sürede kazandıran örgüttür. Öğrenmenin yaşam boyu olmasına karşılık okul, hedefleri, süresi, yöntemi belli, planlı bir öğretim yapar (Başaran ve Çınkır, 2012).

Bursalıoğlu (1994)'na göre okul, özel bir çevredir ve çevredeki formal ve informal örgütlerin yön verdiği ya da etkilediği bir örgüttür. Kendine özgü bir yapısı bulunan okul, kültür değişmesini sağlayan örgütlerin başında gelmektedir. Okul örgütünün en açık ve önemli özelliği, hammadenin yani öğrencilerin toplumdan gelen ve topluma giden insanlar oluşudur.

Eğitim sistemimizin en küçük, ancak en dinamik parçası olan okul, sosyal bir kurumdur. Sosyal bir kurum olması sebebiyle zaman içinde işlevleri, görevleri ekonomik, sosyal, siyasal, teknolojik gelişmelere paralel olarak değişmektedir. Ancak okulun değişmeyen en önemli görevlerinden birisi, içinde yer aldığı toplumun yenileşmesini ve devamlılığını sağlamaktır. Bu da ancak okulun etki gücü ile gerçekleştirilebilir. Bir okulun etkili olmasında ilk koşul, yapısının örgütsel, yönetsel ve eğitsel amaçları gerçekleştirebilecek şekilde kurulması ikinci koşul ise, bu yapının etkili yönetilmesidir (Topçuoğlu, 2010).

Okul yönetimi, eğitim yönetiminin sınırlı bir alana uygulanmasıdır. Bu alanın sınırlarını eğitim sisteminin amaçları ve yapısı belirler. Okul yönetiminin görevi okuldaki tüm insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanarak, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır (Taymaz, 2011). “Okul eğitimsel hedeflerin ve beklentilerin gerçekleştirilmesi yönünde öğrencilerin, öğretmenlerin, anne-babaların, okul yöneticilerinin etkileşim içinde

oldukları ve gerek bu etkileşim gerekse de katılan üyeler açısından birinin diğerine benzemediği örgütlerdir” (Yavuz, 2001, s. 11).

Schlechty (2011)’a göre okul yönetiminin amacı okullarda görev yapmakta olan herkesin, okulun işinin doğası konusunda ortak bir anlayışa sahip olmalarını sağlamaktır. Etkili bir okul yöneticisi zamanının çoğunu yönettikleri girişimin doğası hakkındaki anlayışlarını başkalarına anlatmaya, alınan geri bildirimlere göre bu anlayışlarını yeniden kavramsallaştırmaya ve bu yeni anlayışı tekrar herkesle paylaşmaya harcamaktadır. Okul yöneticisinin en önemli işi okulların, toplumun istediği ve destekleyeceği sonuçları üretecek şekilde işletilmesini sağlamak, okulu asıl işi üzerinde tutmak, öğrenciler için kaliteli işler çıkarmak ve öğretmenleri bu odaktan uzaklaştıran engelleri ortadan kaldırmaktır. Ancak bunun başarılması öğretmenlerle birlikte bir sinerji oluşturulmasını gerektirmektedir. Bu sinerjinin oluşması ise öğretmenlerde gerçek bir içsel isteklilik yaratılmasını zorunlu kılar.

“Davranış değiştirme süreci olarak ifade edilen eğitimin, bu değişimin büyük oranda gerçekleştiği yerler olan okulların kendilerine özgü özellikleri okul yönetiminin önemini artırmaktadır.” (Şişman ve Taşdemir, 2008, s. 182). Okul denilen açık sistemin etkililiğinden, çevreye uyumunu ve etkin bir biçimde sürekliliği sağlamasından, örgüt içinden ve dışından gelen istekleri yanıtlamaktan sorumlu kişi okul yöneticisidir. Okullarda eylemleri başlatıp, devam ettirmek, eylemlerin işleyişine yön vermek birinci derecede okul yöneticilerinin sorumluluğundadır. Okul yöneticilerinin; öğretmenleri güdülemede, okulu amaçlarına uygun yaşatmada, kendilerini okula adamalarını sağlamada ve eğitim öğretim sürecini geliştirmede etkileri büyüktür (Çelikten, 2001; Taymaz, 2011).

Okulu hedeflenen amaçlar doğrultusunda yürütmek, okul yönetiminin görevidir (Bursalıoğlu, 2002). “Okul yöneticisi, okul için gerekli kaynakların (insani, finansal, maddi) sağlanmasından ve bunlar aracılığıyla öngörülen ürünlerin üretilmesinden, kurum çalışanlarının ve öğrencilerin performansından sorumlu olan kişidir” (Şişman, 2002, s. 136).

Okul yöneticileri, bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi ve yeni bakış açıları kazandırılması yoluyla bürokratik engellerin büyük bir kısmını etkisiz hale getirebilirler. Son yirmi yıl içinde yapılan çalışmalar okullarda başarının anahtarının okul yöneticilerinde olduğu sonucuna varmıştır (Carnegie Forum on Educationan Economy, 1986’dan aktaran Karip ve Köksal, 1999).

“Okul bireyi farklılaştırma işlevini öğretim yoluyla gerçekleştirir. Bu özelliği nedeniyle okul yöneticiliğinin ilgi odakları, okullarında gerçekleştirilen öğretim faaliyetlerine ilişkin olarak, toplumun talepleri, sorunları, öğrenciler, veliler ve okulda çalışanlardır. Okulun ayrıcalıklı, etkili ve özel konumu, aynı zamanda okul yöneticiliğini de ön plana çıkarmaktadır” (Güçlü, 1997).

Okul amaçlarının gerçekleştirilmesi, yöneticinin okuldaki insan ve madde kaynaklarını en verimli şekilde kullanmasına bağlıdır. Bu durum okul yöneticisinin yönetimi ve yönetsel süreçleri iyi bilmesini gerektirir. Okul içindeki ve dışındaki bireyleri ve grupları okulun amaçlarına yönelik olarak harekete geçirebilmesi için okul yönetiminde olduğu kadar davranış bilimlerinde de yeterliliğe sahip olması gerekmektedir. Okul yöneticisinden okulda iyi öğrenmeye yol açan koşulları yaratmak, öğretmen ve öğrencileri akademik beklentilere ileten davranışları ile etkili öğrenmeye katkıda bulunmasını sağlamak beklenmektedir. Ayrıca okulun amaçlarının açık ve anlaşılır olması, bu amaçların toplumun idealleriyle uyumlu olması, okul personelinin bu amaçlar doğrultusunda çalışmasını sağlamak da okul yöneticisinden beklenmektedir. Çünkü amaçları belirlemek ve personellerin davranışlarını amaç yönelimli kılmak bütün örgütlerde olduğu gibi okullar için de hayati önem taşır (Balcı, 1993; Bursalıoğlu, 1994; Yıldırım, 2013).

Aydın (1986)’a göre, etkili okul yöneticileri, kendi gereksinim ve amaçlarından haberdar olan kişiler olarak, öğretmenlerin gereksinimlerini ve amaçlarını da dikkate almaktadır. Etkili yöneticiler, öğretmenin gereksinim ve ihtiyaçlarını dikkate aldığı gibi okuldaki her bireyi de bu konuda dikkate almaktadır. Karşılıklı güven ve destek, sağlıklı bir iletişim, çatışmaları örgütsel bir olgu olarak kabul etme ve onlarla birlikte yaşanması gereğine inanma, bireysel farklılıklara saygılı olma, bu yöneticilerin önem verdikleri noktalar olarak görülmektedir. Okul yöneticisinin görevini başarı ile yerine getirebilmesi, okulu bir roller sistemi olarak görmesine, davranışlarını her zaman ilişkili olduğu öğretmenler ve diğer personelin rol ve beklentilerini de göz önünde tutarak ayarlanmasına bağlıdır (Bursalıoğlu, 1981).

Okul yöneticileri okulların amaçlarını gerçekleştirmeleri için makam yetkileri ile donatılmışlardır. Fakat bir okul yöneticisi, bir iş yaptırmak için yasaların kendilerine tanıdığı makam gücüne güvenmez, daha çok okulun kültürel yapısı ile ilgilenererek başkalarını etkilemek için kültürel değerler ve sembollerle girişimde bulunurlar. Okul yöneticisi, okulun

kültürü üzerinde önemli etkilime gücüne sahiptir. Bunu da öncelikle kendi davranışları yoluyla gösterebilirler (Yıldırım, 2013).

İyi bir okul yöneticisinin sahip olması gereken özellikler şöyle sıralanmıştır (Balcı, 1993, S. 116-119) :

- Okuldaki tüm personelin katılımı ile öğretimi geliştirmeye odaklanmış bir okul kültürü oluşturmak,
- Okul vizyon ve misyonu ile tutarlı, sürekli gelişime olanak sağlayacak nitelikte personel geliştirme plan ve programları hazırlamak ve uygulamak,
- Yaşam boyu öğrenmeyi özendirmek ve bu konuda personele model olmak,
- Okulu başarıya dönük şekilde örgütlemek,
- Öğrenci ve personelin kendilerine değer verildiğini hissetmelerine olanak sağlayacak bir iletişim yapısı oluşturmak,
- Öğrencilerin ve tüm personellerin başarılarını ödüllendirmek ve tüm okul personelinin katılımıyla okul kültürü ve iklimini düzenli olarak değerlendirmek,
- Öğretmen, öğrenci ve diğer personelleri karar aşamasına dahil etmek,
- Lider özelliklerine sahip olmak,
- Ana dilini doğru ve güzel konuşabilmek,
- Eğitimin önemine ve gücüne inanmış olmak
- Problem çözücü olmak

Yapılan araştırmalarda, öğretmen verimliliğini arttıran en önemli etmenin okul yöneticisi olduğu ortaya çıkmaktadır. Okulların başarısı büyük oranda yöneticinin verimli çalışmalarına bağlıdır. Okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak, havasını koruyacak, nitelikleri geliştirecek ve öğrenci başarısını arttıracak kişi, okulun en üst yetkilileri olan okul yöneticileridir (Özan, Türkoğlu ve Şener, 2010).

Kyung A. Chung ve Cecil Miskel (1989), okul yöneticilerinin günlük işlerinde neler yaptıklarını tanımlamak için iyi yapılandırılmış bir gözlem yöntemi kullanmıştır. Chung ve Cecil araştırmalarının bulgularını şöyle özetlemiştir (Hoy ve Miskel, 2010): Okulları yönetmek gergin ve tüketici bir iştir. Okul yöneticileri, öncelikle odalarında veya okul binalarında çalışırlar. Yaptıkları işler çok uzun saatler sürer ve çok farklı kişilerle veya gruplarla çok kısa süren konuşmalar yapar. Okul yöneticileri, sözel iletişimi tercih ederler. Zamanlarının çoğunu bina içinde gezerek, birey ve gruplarla konuşarak geçirirler.

Okulun tüm öğretmen, öğrenci ve personel tarafından paylaşılan ortak bir vizyon oluşturmak okul yöneticisinin görev ve sorumluluğundadır. Öğretmen ve öğrencileriyle okuldaki herkesi heyecanlandıracak bir yön tayin etmek yöneticinin görevidir ve ortak bir vizyon geliştirmek için okul yöneticisinin yapacağı ilk iş, öğretmenlerin kendi kişisel vizyonlarını geliştirebilecekleri bir ortam yaratmaktır. Çünkü okulda öğretmen, öğrenci ve yöneticilerce paylaşılan ortak bir vizyonun olması, sorunların kendi sınırları içinde kalmasına yardımcı olacaktır. Bu yönüyle okul yöneticisinin ortak bir vizyon geliştirmesi sorunların en iyi çözümü olacaktır. Okul yöneticileri toplum fikirlerine uygun ortak vizyon vizyonun yaratıcısı olmak ve bu ortak vizyon doğrultusunda öğrencileri ilgi alanlarına göre geleceğe hazırlamak durumundadır (Özden, 2010; Schlechty, 2011).

2.1.5.1. Okul Yönetiminde Yönetim Biçimleri

Her okulda öğretmenlerin davranışları birbirinden farklılıklar göstermektedir. Bu farklılığın önemli nedenlerinden biri yöneticilerin okulu yönetirken benimsedikleri yönetim biçimleridir (Taymaz, 2011).

Okul yöneticisi veya öğretmen yetkeci, koruyucu, destekçi veya birlikçi bir lider olabilir. Öğretmenin veya okul yöneticisinin yöneticilik tarzları okulun genel atmosferini ve öğrencinin davranışlarını etkilediği gibi, onun hangi davranış modelini tercih ettiğiyle de doğrudan ilişkili olduğu bilinmektedir (Tertemiz, 2000).

Okul yöneticisinin görevini başarı ile yerine getirebilmesi, okulu bir roller sistemi olarak görmesini, davranışlarını her zaman ilişkili olduğu öğretmenler ve öğrencilerin rol ve beklentilerini göz önünde tutmasını gerektirir (Bursalıoğlu, 1981).

Okulda uygulanan yönetim biçimlerini otokratiklikten demokratikliğe doğru yetkeci, koruyucu, destekçi ve birlikçi yönetim biçimleri olarak sıralayabiliriz. Okulda bu yönetim biçimlerinden birisini tek başına görmek olanaksızdır. Diğer bir deyişle bir okulda uygulanan yönetim biçimi tamamıyla yetkeci, koruyucu, destekçi veya birlikçi değildir. Ancak uygulanan yönetim biçimleri çoğunlukla bunlardan birine daha çok benzemektedir (Başaran, 2000).

2.1.5.1.1. Okul Yönetiminde Yöneticinin Yetkeci Yönetim Biçimi

Yetkeci bir okul sistemi özgür iradedden, yaratıcılıktan, keşfetme yeteneğinden uzak durdukça diğer bütün sorunları çözümleri bekleyip çürümeye mahkûmdur (Dewey, 2011).

Yetkeci okul yöneticileri okul çalışanlarını ve öğrencileri yönetim dışında tutarlar. Yönetim yetkisi tamamıyla yöneticide bulunmaktadır. Amaçlar, politikalar ve planlar belirlenirken okul üyelerine söz hakkı vermezler. Bu yöneticiler, öğretmen ve öğrencilere etkilemek için emir verme, hatalarını eleştirme gibi taktikler kullanırlar ve zorda kalmadıkça yetkisini öğretmenlere devretmez, tüm yetkiyi elinde toplamaya özen gösterir (Şahin vd., 2004).

Commons (1924)'a göre yetkeci yapıdaki bir okulda yöneticiler, öğretmenler ve öğrenciler resmi otorite ilişkisini ve resmi emirleri takip etmeyi kabul ederler. Yani okuldaki her birey bu sözlü antlaşmayı onaylar ve emirlere itaati kabul eder. Bu yüzden, okul yöneticilerinin karşılaştığı temel güçlüklerden biri, çalışanlar üzerindeki nüfuzlarını resmi makama dayalı otoritenin sınırlarının ötesine götürmek için yeni yöntemler bulmaya çalışmaktır. Okul yöneticileri tek taraflı karar vermeyle ilgilenmekte ve öğretmenlerden sorgulamaksızın verilen talimatlara uymaları beklenmektedir. Yöneticilerin öğretmen, öğrenci ya da okulun diğer çalışanları arasındaki ilişki tipik bir şekilde resmi, nesnel ve dikey şekildedir. Bürokratik otoriteler tarafından desteklenen bir dizi açık ve resmi hedefler yol gösterir. Öğretim, programların, kuralların ve prosedürlerin uygulanmasıyla koordine edilmektedir (Hoy ve Miskel, 2010).

Yetkeci yönetimin uygulandığı okullarda her işgörenin çalışır görünmek için büyük çaba gösterdiği, yapılanları gerçek değerinden yüksek gösterme eğiliminin bulunduğu aldatıcı, göz boyayıcı bilgilerin üretildiği görülebilmektedir. Ancak insancıl görünmemesine rağmen bu tür bir yönetim biçiminin altında çalışmak isteyen eğitim işgörenleri bulunabilmekte ve bu kişiler başarı olabilmektedir. Ataerkil yönetimli ailelerden gelenlerin bu yönetim biçiminden hoşnut ve başarılı oldukları gözlenmektedir. Araştırmalara göre Türkiye'deki okullarda genellikle yetkeci yönetimin uygulandığı görülmektedir (Başaran, 2000).

2.1.5.1.2. Okul Yönetiminde Yöneticinin Koruyucu Yönetim Biçimi

Okullarda koruyucu yönetim, eğitimin niteliğini arttırmak için, okulda çalışanların güven içinde olmasının, işten doyum sağlanmasının gerektiği görüşüne dayanmaktadır. Koruyucu yönetim, okul amaçlarının gerçekleştirilmesinden daha çok, öğretmenlerin okulca sağlanabilecek gereksinimlerini karşılamayı ön planda tutmaktadır. Bu yönetime göre, öğretmenlerine hakkı olan ödemeler, toplumsal hakları ve iş güvencesi tam olarak verilmelidir. Öğretmene sağlanan ekonomik yararlarla onun okula bağlanacağını, böylece

gücünü okulun amaçlarını gerçekleştirmek için harcamaktan çekinmeyeceğini varsaymaktadır (Başaran, 2000).

2.1.5.1.3. Okul Yönetiminde Yöneticinin Destekçi Yönetim Biçimi

Destekçi yönetime göre, eğer bir öğretmenin kendine verdiği değere, öneme ilişkin duyguları gelişirse, onun örgüte yapacağı katkı da artacaktır. Bunun için öğretmenin özgeçmişini, geliştirdiği değerleri, okuldan beklentilerini, eğitime ilişkin deneyimlerini iyi tanımalıdır. Bu yönetim biçimine göre öğretmen işinde edilgen olmaktan çok etken olmayı yeğlemektedir. Öğretmen okulun amaçlarına karşı olmaktan çok bu amaçları gerçekleştirmek için çalışmakta, sorumluluktan kaçmamakta, aksine sorumluluk almaya istekli olmakta, yönetime katılmayı istemektedir. Öğretmenlerin mesleklerinde gelişmeye, yardımlaşmaya, güç birliği yapmaya, eğitsel sorunlarını çözmeye elverişli öğrenimleri ve deneyimleri vardır (Başaran, 2000).

Okul yöneticisi, öğretmenlerin buyruklara koşulsuz uymalarını bekleme, onları parasal yardımlarla örgüte bağlama çabaları yerine, verimliliklerini nitelik ve nicelikçe yükseltmeye desteklemektedir.

2.1.5.1.4. Okul Yönetiminde Yöneticinin Birlikçi Yönetim Biçimi

Yüksek düzeyde uzmanlaşmış öğretmenlerin okullarda yaratıcılıklarından yararlanabilmek için görece bir bağımsızlık ortamı içinde çalışmaları gerekmektedir. Bu öğretmenler çalışmalarını baskısız, güdümsüz, özgür bir ortamda yapmak istemektedirler. Uzmanlaşmış öğretmenlerin bulunduğu okullardaki yöneticilerinin görevi, öğretmenlere daha elverişli bir çalışma ortamı yaratmak, bunun için bürokratik engelleri kaldırmak, öğretmenlerin gereksinimlerini karşılamayı kolaylaştırmak, olabildiğinde öğretmenlerin iş dışında uğraşmalarını gerektirecek sorunlarını çözmektir. Birlikçi yönetimin başarısı, öğretmenlerin çalıştıkları iş için karşılıklı yaptıkları katkının ve işi başarmaktan sağladıkları doyumun yüksekliğidir (Başaran, 2000).

2.2. İş Doyumu

İş doyum kavramı ilk kez 1920'lerde ortaya atılmış asıl önemi ise 1930 ve 1940'lı yıllarda anlaşılmıştır. O yıllardan itibaren endüstri ve örgüt psikolojisinin en fazla çalışılan konuları arasında yer almaktadır. İş doyum kavramının öncülüğünü 1935 yılında Hoppock'un her yerde kabul edilen bir iş doyum tanımı yapması ile yapmıştır. Hoppock'a göre iş doyum,

çalışan kişinin işine karşı bireysel olarak verdiği duygusal bir tepkidir. İş doyumunun teorik temellerini ise Maslow'un 1954'te "İnsan İhtiyaçları Hiyerarşisi Kuramı" ve Herzberg'in 1959'da "Çift Faktör Kuramı" ile oluşturmuştur (Ardıç ve Baş, 2001; Ergin, 1997).

Bireylerin işleri ile ilgili tutumları olarak nitelenebilecek iş doyumu kavramı topluluk içinde oluşması ve toplulukları etkilemesi nedeniyle psikoloji ve sosyal psikolojinin, birey davranışlarının örgütleri etkiliyor olması nedeniyle örgüt bilimcilerin konusu olmuştur. Bu kavram ilk olarak psikologların ilgisini çekmiş ve geliştirilen yaklaşımlarda bireyin gereksinimleri ve değerleri, dolayısıyla beklentileri esas alınmıştır (Sun, 2002).

Blum ve Naylor (1986)'a göre iş doyumu, çalışanların ücrete, çalışma şartlarına, yönetime ve denetime, iş ile ilgili ödüllere, işteki sosyal ilişkilere, yeteneklerinin tanınmasına, kişisel özelliklerine ve iş hayatından bağımsız grup ilişkilerine yönelik yaklaşımlarının oluşturduğu genel bir tutumdur. Davis (1988) iş doyumunu, işin özellikleriyle, çalışanların istek ve beklentilerinin birbirleriyle örtüştüğü zaman ortaya çıkan işgörenlerin, işlerinden duydukları hoşnutluk veya hoşnutsuzluk olarak ifade etmiştir. Nelson ve Quick (1994)'a göre iş doyumu, kişinin keyifli veya olumlu duygusal tutumundan kaynaklanan iş deneyiminin değerlendirmesidir. Balcı (1985)'e göre iş doyumu; iş görenin, işin kendisi, ücret, çalışma koşulları, yükselme ve gelişme olanakları, birlikte çalışan kimseler ve örgütsel ortam gibi iş boyutlarına ilişkin değerleri ile bu değerlerin işinde kazandırılması derecesine ilişkin algılamaları arasındaki fark iken, Barutçugil (2004)'a göre iş doyumunu çalışanın yaptığı işin, elde ettiklerinin ihtiyaçlarıyla, kişisel değer yargılarıyla örtüştüğünü veya örtüşmesine olanak sağladığını fark etmesi sonucu yaşadığı bir duygu olarak ifade etmiştir. Poyrazoğlu (1992)'na göre ise iş doyumu; çalışanların örgüte ilk adım attıkları andaki beklentilerinin işlerini yaptıktan sonra ne kadarının karşılandığı ve ne derece memnun kaldıklarını ifade eden bir kavramdır. "Çoğu organizasyon çalışan tutumunu ölçerken neredeyse tamamıyla duygusal bileşen üzerine odaklanmaktadır. Çünkü bu bileşen çalışanın sahip olduğu en önemli tepki olarak görülür ve çalışanların iş deneyimleri hakkındaki kişisel duygularını içermektedir. İş doyumu da işin ve işe ilişkin tutumların duygusal bileşenidir" (Başaran, 2003, s. 9).

İş doyumunu, bireysel ücrete, çalışanın fiziksel ve duygusal çalışma koşullarına, kendisini denetleyen otoriteye, başarı seviyesine, bu başarı karşısında elde ettiği ödüle ve sosyal statüye, arkadaşları ve yöneticileriyle olan ilişkilerine yönelik olumlu ve olumsuz görüşlerin toplamı olarak tanımlayabiliriz. Bu faktörlerden hiçbirisi tek başına iş doyumunu oluşturamaz.

İş doyumu bu faktörlerin hepsinin bir düzen ve uyum içinde mevcut olduğu kurumlarda gözlenebilir (Adıgüzel, 2010).

Tanımlardan da anlaşılacağı gibi iş doyumu konusu önemle ele alınan bir konudur. Konunun bu denli önemli olmasının pek çok nedeni vardır. Birincisi, insani nedenlerdir; iş doyumu, yaşam doyumu ile ilişkilidir ve bunlar bireylerin fizik ve ruh sağlıklarını doğrudan etkilemektedir. İkincisi, konuya iş yeri açısından bakıldığında ortaya çıkmaktadır. İş doyumu ve üretkenlik arasında doğrudan bir ilişki olmamakla birlikte, iş doyumsuzluğunun yarattığı gerilim ve grup uyumu sorunları gibi dolaylı etkiler konunun önemini göstermektedir (Ergin, 1997).

İş doyumu, içten duyulan memnuniyetin bir göstergesidir. Dolayısıyla iş doyumu, içten gelen gereksinimlerin gerçekleşme düzeyine ilişkin duygusal bir yanıttır. Böylelikle iş doyumu gözlenememekte sadece ifade edilebilmektedir. İş doyumu genel olarak kazançların veya beklentilerin ne derecede karşılandığıyla belirlenmektedir. Örneğin, işgörenlerin bir bölümü diğer işgörenlerden daha fazla çalışmalarına karşın daha düşük ücret alıyorsa yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına karşı olumsuz tutumlara sahip olacaklar ve böylece doyumu sağlamayacaklardır. Diğer taraftan kendilerine çok iyi davranıldığını ve eşit şekilde ödeme yapıldığını hissediyorlarsa işlerine karşı pozitif bir tutum içinde olacaklardır (Luthans, 1992).

Örgüt çalışanlarının iş doyum düzeyleri çok önemlidir. Çünkü örgütlerde çalışanların mutluluğu, işlerinden aldıkları haz ve ihtiyaçlarının karşılanması, çalışanların moral ve güdülenmelerini arttırarak daha verimli olmalarını sağlayacaktır. Ayrıca birçok araştırmacı iş doyum düzeyi yüksek olan çalışanların iş arkadaşlarıyla daha olumlu ilişkiler kurduğunu, yaratıcı fikirleri sayesinde örgütün etkililiğine daha fazla katkı sağladıklarını, örgütlerine duygusal olarak daha çok bağlandıklarını ve işlerini daha iyi yürüttüklerini ortaya koymuştur. Bu yüzden bir kurumun başarılı olması için, o kurumda çalışanların iş doyumlarının sürekli olarak yüksek tutulması gerekmektedir. İş doyumu ile ilgili Lawler tarafından geliştirilen teoriye göre, iş doyumu, kişinin ne hak ettiği ile ne aldığı düşüncesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Yani, bir çalışan hak ettiğine inandığı konuları elde edemez ise, iş doyumsuzluğu söz konusu olmaktadır (Onaran, 1979; Telman ve Ünsal, 2004).

Çalışanların yaşamının önemli bir bölümü işyerinde geçtiğinden dolayı işyerinin insancıl halde olması zorunludur. İşi bireyin gereksinimlerini karşılıyor ve bireyin iş ve değer

yargılarını olumlu etkiliyorsa, iş doyumu oluşuyor demektir. Doyuma ulaşmak bireysel mutluluğu artırıp, çalışanın işine bağlanmasını, hataların ve iş hareketliliğinin azalmasını sağlayacaktır. Doyum sağlayan çalışanların işe zamanında gelip devamsızlık yapmadıkları, işten ayrılma isteklerinin düşük olduğu, daha az doktora gidip daha az rapor aldıkları belirtilmektedir. Dolayısıyla iş gücü kaybı ve sağlık masraflarının azalacağı savunulmaktadır (Gürbüz, 1998).

İş doyumu çok boyutlu ve dinamik bir süreç olduğu için, doyum düzeyi hızla yükseldiği gibi hızla düşebilmektedir. İşin pek çok yönü, olumlu ya da olumsuz olarak iş doyumunu etkilemektedir. Bir birey aynı şartlarda doyum sağlarken, bir diğeri doyum sağlamayabilir (Minibaş, 1990; Pekel, 2001). Çalışan, işinden ve iş ortamından beklentilerinin yeterince karşılanmadığı algısına sahip olduğu takdirde, iş doyumsuzluğu ortaya çıkmaktadır. İş doyumsuzluğu, örgütün bağışıklık sistemini zayıflatır, iç ve dış tehditlere karşı örgütün göstermesi gereken tepkiyi zayıflatır ve hatta yok eder. İş doyumsuzluğu, çalışanın işgücü verimliliğinin olumsuz etkilenmesine, işe bağlılığının azalmasına neden olmaktadır. İş doyumsuzluğunun çalışanlar açısından etkilerine bakıldığında, iş doyumu düzeyi düşük çalışanların iş arkadaşlarına ve yöneticilerine karşı hoşgörülerinin azaldığı, çatışmalar yaşadıkları ve işbirliği sağlayamadıkları görülmektedir. Doyumsuzluğun örgütsel sonuçlarına baktığımızda ise işgörende işe gitmede isteksizlik, işten uzaklaşma isteği, işten ayrılma, yetersizlik duygusu, işbirliği sağlayamama, işte hata yapma, isabetsiz kararlar verme ile nitelik ve nicelik düşmesi yaşanabilmektedir. Aynı zamanda işgörenin sağlık durumu da olumsuz etkilenmektedir. İş doyumu düşük çalışanlarda sinirsel (uykusuzluk, baş ağrısı vb.) ve duygusal çöküntülerin (stres, hayal kırıklığı vb.) olduğu ve çöküntülerin iş doyumsuzluğu ile aralarında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır (Ardıç ve Baş, 2001; Demir, 1998; Torun, 2007).

İş doyumu önemli bireysel veya organizasyonel sonuçlar ile ilişkili olduğu görülmüştür. İşinde doyumsuzluk yaşayan bireyler daha sıklıkla işe gelmemekte, büyük olasılıkla da işi bırakmaktadırlar. İş doyumu sağlayanlara oranla psikolojik ve sağlık problemleri daha sık görülmektedir. İş doyumunu sağlayan bireyler ise iş yerinde işbirliğini kolaylaştırıcı ve destekleyici ilişkiler sağlamaktadır. Doyum sağlayan çalışanlar daha fazla ortak çalışmaya eğilimlidir, örgüt hakkında olumlu yorumlar yapmaktadır ve iş yerinde işler iyi gitmediğinde şikâyet etmekten imtina etmektedirler (Nelson ve Quick, 1994).

Yapılması gereken şey, herkesin işine daha fazla ilgi göstermesini böylece de organizasyonun toplam verimini arttırmaya yönelik çalışmaların teşvik edilmesini sağlamaktır. Bunun temelinde, insanların nasıl motive edileceğinin anlaşılması yatmaktadır. Kişilerin çalışma konusunda da aynı ilgi ve heyecanı duymalarını sağlayabilecek, insanları yaratıcı etkinliklere yönelterek, işlerinde de başarılı olmalarını sağlayacak etkin bir iletişim, örgütsel çıktıların optimizasyonu gerekmektedir (Gökgöz, 1998).

2.2.1. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler

İş doyumunu birbiriyle ilişkili çeşitli tutumları temsil eder. İnsanların işe ilişkin tutumlarını belirleyen, işin karakterini oluşturan altı önemli boyut vardır. Bunlar; işin kendisi, ücret, terfi olanakları, güvenlik, yönetim ve çalışma arkadaşlarıdır (Luthans, 1992). Crossman ve Haris (2006)'e göre iş tatminini etkileyen faktörler, çevresel faktörler (işin kendisi, çevresi ve çalışma arkadaşları), psikolojik faktörler (karakter, görüş ve davranışlar), demografik faktörler (yaş, cinsiyet) olarak üç bölümde incelenebilmektedir.

Özgen, Öztürk ve Yalçın (2001)'a göre iş doyumunu oluşturan faktörler bireysel ve işin kendisinden kaynaklanan faktörler olmak üzere ikiye ayrılır. İş doyumunu oluşturan bireysel faktörler; personelin beklentileri, personelin kişiliği, personelin iş tecrübesi, personelin sosyal kişiliği, personelin hizmet süresi, personelin eğitim düzeyinden etkilenir. Diğer yandan işin genel görünümü ve zorluk derecesi, ücret, işletmenin sosyal görünümü, çalışma koşulları ve iş güvenliği, ilerleme olanağı, uygun ödüllendirme sistemi, yönetici, çalışanların kararlara katılım derecesi, iş doyumunu etkileyen iş ortamına bağlı faktörlerdir.

Balcı (1985)'ya göre çalışanların iş doyum düzeyini etkileyen faktörler bireysel faktörler ve örgütsel faktörler olarak incelenebilir. Bireysel faktörler yaş, cinsiyet, kıdem, hizmet süresi, eğitim düzeyi, medeni durum ve bireysel özelliklerdir. Örgütsel faktörler ise ücret, terfi, çalışma şartları ve yönetim biçimidir.

2.2.1.1. İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler, bireylerin farklı düzeyde doyum sağlamalarına sebep olan etkenlerdir. Bu etkenler, faktörler yaş, cinsiyet, kıdem, hizmet süresi, eğitim düzeyi, medeni durum ve bireysel özelliklerdir.

2.2.1.1.1. Yaş

Yaş ve iş doyumu arasında genellikle olumlu bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre, yaş ilerledikçe, kişilerin işlerinden daha fazla doyuma ulaştıkları görülmektedir. İnsanlar çalışmaya başladıklarında işten beklentileri yüksek olduğu için iş doyumu, 20'li yaşların sonlarında en düşük düzeydedir. Bireylerin çalışma hayatlarına ilk adım attıkları andan itibaren gerçekleşmesini istedikleri idealleri ve çeşitli beklentileri oluşmaktadır. Birey işe ilk başladığında belirledikleri hedeflere ulaşamayacağını veya kısa zamanda bu beklentilerinin karşılanmayacağını görerek iş doyumsuzluğu yaşamaktadır. Çalışanlar 30'lu yaşlarına ulaştığında zaman içerisinde ortama uyum sağlamak ve iş doyumları belirli bir ölçüde yükselmeye başlamaktadır. Bu dönemde iş arkadaşları ile yüksek düzeyde bir sosyalleşme yaşamakta ve kariyer gelişimini de yapabilmektedir. 40'lı yaşlarının başında ise çalışanın iş doyumunun en yüksek olduğu dönemdir. Ancak, 40'lı yaşların devamında eğer çalışan kariyer gelişimini yapamazsa iş doyumu düzeyi azabilmektedir, 50'li yaşların başında ise artık çalışanlar emeklilik sürecine girmektedir. Bu nedenle de işten beklentileri azalmaktadır (Çimen ve Şahin, 2000; Keser, 2006).

Araştırmalar, yaşlı çalışanların iş ve hayat tecrübesine daha çok sahip oldukları için genç çalışanlara göre işlerine daha motive olduklarını ve daha fazla iş doyumuna sahip olduklarını ortaya koymaktadır (Luddy, 2005). Herzberg' e göre iş doyumu ile yaş arasındaki ilişki U şeklinde bir eğriye benzemektedir. Çalışma yaşamına erken başlayan kişilerde iş doyumu yüksek olurken, 30 yaşına doğru iş doyumu düşmeye başlamakta, yaş ilerledikçe ve çalışma yaşamının sonuna doğru ise tekrar yükselmektedir (Kanbay, 2010).

2.2.1.1.2. Cinsiyet

Cinsiyet ve iş doyumu arasındaki ilişkiyi bulmaya yönelik çok sayıda araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların sonucunda kadınların erkeklere göre daha düşük iş doyumuna sahip oldukları belirlenmiştir. Sebep olarak ise, kadınların erkeklere kıyasla daha vasıfsız ve düşük ücretli işlerde çalışmaları gösterilmiştir (Kılıç, 2008). Gezici (2007)'ye göre ise kadınlar yetiştikleri kültürel normlar ve onlara toplum tarafından verilen doğal rolleri gereği çalışma hayatlarında işlerinden çok fazla bir beklentiye sahip olmamaktadırlar. Çünkü kadınlar çalışma hayatını ikincil bir iş olarak görmektedirler. Kadınlar için evdeki işleri, eviyle çocuklarıyla ilgilenmeleri birincil iş konumundadır. Kadınların çalışma hayatındaki

işlerinden çok fazla bir beklentileri olmaması sebebiyle erkek çalışanlara oranla iş doyum düzeylerinin daha yüksek olduğu düşünülmektedir.

İş doyumunu ve cinsiyet değişkeni ile ilgili Türkiye’de yapılmış araştırmalara bakıldığında da birbiriyle tutarlı sonuçlara ulaşılamamış olduğu görülmektedir. Çarıkçı’nın 2004 yılında yapmış olduğu araştırmaya göre, kadınların iş doyumunun erkeklerin iş doyumundan daha az olduğu sonucuna varılmıştır. Bu araştırmada doyumsuzluk yaratan asıl faktörün çalışma saatlerindeki düzensizlik olduğu belirtilmiştir. Şahin, 1999 yılında yapmış olduğu araştırmada, iş doyumunun cinsiyete göre farklılık göstermediğini saptamıştır. Bilgiç’in 1998 yılında yapmış olduğu araştırma ise cinsiyetin genel iş doyumuna etkisinin olmadığını ancak ücret ve fiziksel koşullar hakkında kadınların daha düşük iş doyumuna sahip olduklarını göstermiştir (Yelboğa, 2007).

2.2.1.1.3. Kıdem

Bireylerin kıdem ve deneyimleri arttıkça iyi mevkilere gelebilme imkânları da artmakta ve bu işten daha çok doyum sağlamak anlamına gelmektedir (Ardıç ve Baş, 2001). İş doyumunu kıdem arasında güçlü bir ilişki vardır. Üst kıdemde bulunan çalışanların iş doyumunu, alt kıdemde bulunan çalışanların iş doyumuna göre daha yüksek olmaktadır. Dolayısıyla çalışanların yetki hiyerarşisindeki örgütsel konumu yükseldikçe, iş doyumları da artar (Başaran, 2000).

2.2.1.1.4. Hizmet Süresi

Bir iş yerindeki hizmet süresi aynı zamanda iş deneyiminin bir göstergesi olarak düşünülebilmektedir. Özellikle aynı iş yerinde uzun süre çalışanların iş doyumunu düzeyi yüksek olmaktadır. Bu durum genellikle çalışanın işyerini tanıması, işyerine bağlanması, işteki deneyimleri ve beklentileri arasında bir uyumun ortaya çıkması ile açıklanabilir. Bu durumda, işe yeni başlayan çalışanların iş doyumunu uzun süre çalışanlara göre daha düşüktür. Bunun nedeni işe yeni başlayanların işten ve işyerinden beklentilerinin daha yüksek olması, gerçekçi olmayan beklentilere sahip olmaları ile ilişkilendirilmektedir (Oshagbemi, 2000).

2.2.1.1.5. Eğitim Düzeyi

Demir (2001)’e göre eğitim düzeyi ile iş doyumunu arasında tek yönlü bir ilişki olmayıp, hem olumlu hem de olumsuz yönlü bir ilişki mevcuttur. Eğitim düzeyi ile iş doyumunu arasındaki olumlu yönlü ilişkisi; eğitim düzeyi yüksek olanların, ücret, sosyal haklar gibi imkânları

daha yüksek olup, çalışma şartları daha iyi olan işlerde çalıştıkları için işlerinden daha fazla doyum sağlayabilmeleridir. Bu durumda eğitim faktörü dolaylı da olsa iş doyumuna olumlu bir etki sağlamaktadır. Eğitim düzeyi ile iş doyumunu arasındaki olumsuz ilişki ise, eğitim düzeyi yükseldikçe çalışanların beklentisi de aynı doğrultuda artmaktadır. Çalışanlar eğitim düzeyleri yükseldikçe aynı işi yapsa bile kurumundan beklentisi artmakta, yaptıkları işin karşılığında aldığından daha fazlasını beklemektedir. Bu beklenti karşılanmadığı durumda çalışan iş doyumsuzluğu yaşayabilmektedir. Çalışanların çok fazla eğitim almalarının iş doyumunu düşüreceği, hatta kişisel mutsuzluğa ve toplumsal rahatsızlıklara bile neden olabileceği belirtilmiştir.

Çalışanların eğitim düzeyi ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi inceleyen diğer bazı araştırmalarda ise, eğitim düzeyleri yüksek olan çalışanların genel iş doyumlarının, eğitim düzeyi daha düşük olan çalışanlara oranla daha yüksek olduğu belirtilmiştir (Baysal ve Tekarslan, 1987).

Eğitim ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi ölçmeyi amaçlayan çalışmalarda genellikle eğitimin iş doyumunu ile ilişkisinin olumlu, doğrusal ve büyüklüğünün fazla olmadığı bulunmuştur. Ancak Wright ve Hamilton, eğitilmiş kişinin beklentilerinin yüksek olacağından dolayı doyumsuzluğu arttıracaklarını düşündükleri araştırmalarında farklı eğitim derecelerine sahip çalışanları karşılaştırmış ve ortalama üniversite eğitilmiş olanların daha az eğitilmiş olanlarla aynı derecede iş doyumunda olduklarını bulmuşlardır (Haniç, 2011).

2.2.1.1.6. Medeni Durum

Çalışanların medeni durumlarının iş doyumunu üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacıyla yapılan araştırmalarda, medeni durum ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Genellikle, evli çalışanların bekâr çalışanlara göre daha fazla iş doyumuna sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Evli çalışanların bekâr çalışanlara oranla daha yüksek seviyede işlerinden iş doyumunu sağlamaları, evliliğin kendilerine getirdiği birtakım sorumlulukların yanı sıra düzenli ev hayatı ve eş ile çocuk sorumluluğu, bekâr çalışanlara oranla daha fazla işlerine sahip çıkmaları nedeniyle olabilmektedir (Güner, 2007; Kaya, 2007)

Bekâr kişiler, sorumluluğunu taşıdıkları kişi sayısı daha az olduğu için, evli olanlara oranla daha girişken ve cesaretli davranabilmektedirler. Bu nedenle bekâr insanların hayatlarında bir iş değişikliği yapmaları evlilerden daha kolay olmaktadır. Dolayısıyla evli insanların

örgütsel bağlılıklarının, sorumluluklarından dolayı bekâr insanlara oranla daha yüksek olacağını belirtmek mümkündür (Cengiz, 2000).

2.2.1.1.7. Bireysel Özellikler

İş ortamında farklı kişilik özelliklerine sahip olanlar, karşılaşılan farklı olaylara karşı değişik tepkiler verebilmektedirler. Örneğin, bir işgören çalışma koşullarından doyum sağlarken, başka biri aynı çalışma koşullarından doyum sağlamayabilmektedir (Mete, 2006).

Çalışanların kişilik yapılarının farklı olması, bu kişilerin farklı beklentiler içerisinde olmalarına neden olmaktadır. Örneğin, bazı çalışanlar işverenlerinin isteklerini aynen yerine getirmenin kendisinin görevi olduğunu düşünebilir ve bu kişi verilen görevi başardığında doyuma ulaşır. Bazı çalışanlar ise işlerinde bağımsız olmayı, inisiyatif kullanıp kararlara katılabilme hakkını isteyebilir ve ancak bu şekilde iş doyum düzeylerini yükseltebilirler (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2005).

2.2.1.2. İş Doyumunu Etkileyen Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler, çalışanların çalışma ortamlarını ve yaşam koşullarını daha sağlıklı bir hale getirmektedirler. Örgütsel faktörlerin varlığı iş doyumunu olumlu yönde etkilerken, yokluğu ise iş doyumsuzluğuna yol açmaktadır. Örgütsel faktörler çoğunlukla örgüt tarafından belirlenirken, bu belirlenme durumu, sosyal ortam ve toplumsal şartlar, örgüt kültürü, örgüt politikaları gibi faktörlere bağlı olarak da belirlenmektedir (Bilge, Akman ve Kelecioğlu, 2005; Telman ve Ünsal, 2004). Bulunduğu örgüte bağlı olarak bireyin iş doyumunu etkileyen örgütsel faktörler ücret, terfi, çalışma şartları ve yönetim biçimidir.

2.2.1.2.1. Ücret

Örgütçe işgörenin emeği karşılığı olarak yapılan ödeme, işten doyumun sağlanmasında işin niteliği kadar önemlidir. Ücret işin kişiden istediklerine, bireyin yeteneklerine ve toplumun ekonomik yapısına göre adil ise, çalışanın işine karşı tutumu da olumlu olacaktır. Ödeme işteki başarının karşılığı olarak görülmektedir. Çalışanların örgütteki ücret sisteminin adaletsiz olduğunu düşünmeleri, işten duydukları doyum seviyeleri düşebilmektedir. Ödemenin az görülmesi, iş doyumunu azalttığı gibi denklik duygusunu da azaltmaktadır. Bu yüzden örgüt içindeki ücret sisteminin etkin bir şekilde oluşturulması gerekmektedir. Yani, ücretin çalışanlara doyum sağlayabilmesi için bireyin beklentisine, performansına, piyasa

ücret sistemine ve örgüt içi iş değerlendirme yöntemlerine dayalı olarak adil bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008; Türk, 2007).

Akşit (2010)'a göre Çalışanlar örgütün oluşturduğu ücret sisteminin ve politikasının en başta çalışanlar arasında adil ve beklentilerine uygun olmasını istemektedirler. Alınan ücretin yüksek olmasından ziyade çalışanların iş doyumu açısından ücretin örgüt içinde dengeli olması daha önemlidir.

2.2.1.2.2. Terfi

Çalışanların iş doyumunu etkileyen unsurlardan biri, bir örgütte çalışanlara sunulan terfi imkânları ve bu imkânlarla erişimdeki adalettir. Çalışanlara, örgütün hiyerarşik yapısı içerisinde ilerleme olanağının sunulması, bireyin elde edeceği başarılar neticesinde daha yüksek bir pozisyona getirilebileceği umudunu taşımasını sağlayabilmektedir. Bu durum ise kişinin daha istekli olmasını sağlayabilir ve böylelikle örgütteki yükselme imkânı kişinin iş doyumuna da olumlu yansıyabilmektedir (Aşan ve Erenler, 2008).

Yükselme ve ilerleme her çalışanda farklı düzeyde bir iş doyumu yaratır. Yükselme bir çalışan için psikolojik gelişme anlamına gelirken diğer çalışan bunu daha çok para kazanma, daha yüksek statü ya da yarış kazanma olarak düşünebilmektedir. Terfi sayesinde çevreden takdir görme, yetki artışına bağlı çalışma isteği ve güven artışı da iş doyumun olumlu yönde etkileyen faktörlerdir (Özgen vd., 2005).

2.2.1.2.3. Çalışma Şartları

İş ortamındaki çalışma şartları çalışanın iş verimliliğini ve performansını doğrudan etkilemektedir. Çalışma ortamının sahip olduğu özellikler çalışanın işini isteyerek yapmasında ve işine motive olmasında etkili olmaktadır. Fiziksel çalışma şartlarının olumsuz olması halinde, çalışanların iş doyumunu düzeyinde düşme olmaktadır (Oshagbemi, 2000).

Çalışma şartlarının iyileştirilmesi için iş yerinin fiziksel altyapısı ve diğer unsurlar çalışanın sağlığını olumsuz şekilde etkileyebilecek etkenlerden arındırılmalıdır. Ayrıca, iş yerinin ısısı, havalandırma sistemi ve nem oranı iş yerinde elverişli çalışma ortamı oluşturmada önemli etkenlerdir. Söz konusu unsurların iyileştirilmesi ve geliştirilmesi çalışanların moral

düzeyini etkileyeceği gibi, örgüt ile bütünleşmelerini ve dolayısıyla iş doyumlarını da arttıracaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

2.2.1.2.4. Yönetim Biçimi

“İş doyumunu yöneticinin işgörene karşı olan tutum ve davranışı ile yakından ilişkili olup yöneticinin işgörenlere karşı olan olumlu tutumu, işgörene değer vermesi, yönetici ve işgören arasındaki olumlu ilişkiler işgörenin yaptığı işten doyum sağlamasına sebep olmaktadır” (Bilir, 2007, s. 26).

“Yöneticilerin benimsediği iletişim tarzı, olaylara yaklaşımı ve astları ile olan iletişimi, çalışanların yöneticilere yönelik yargı ve düşüncelerinin gelişmesinde önemli etkenlerdir. Çalışanların yöneticilere yönelik düşüncelerinin olumlu olması ise iş doyumunu arttırabilecek bir etkidir” (Aşan ve Erenler, 2008, s. 205).

2.2.2. İş Doyumu Kuramları

İş doyumunu kuramları iki temel grup içinde incelenebilir. Birinci grup kapsam (içerik) teorileri olarak adlandırılan ve içsel faktörlere ağırlık veren kuramlar, ikinci grup da süreç (bilişsel) teorileri olarak adlandırılan, iş doyumunu bir süreç olarak ele alarak dışsal etmenlere değinen kuramlardır. Her ne kadar iş doyumunu kuramları süreç ve kapsam kuramları olarak ayrı ayrı ele alınsa da, aslında bu kuramlar birbiri içine geçmiştir ve ayrı ayrı düşünülemezler (Çivilidağ, 2011; Koçel, 2003).

2.2.2.1. Kapsam Kuramları

“Kapsam kuramları, iş doyumuna hangi değişkenler neticesinde ulaşılacağını açıklamayı amaçlar. Kapsam kuramlarının ilgi alanını çalışanı iş doyumuna ulaştıran gereksinimler oluşturur” (Önder, 2006, s. 21).

2.2.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

İnsan ihtiyaçlarını ilk kez 1943 yılında Amerikalı Abraham Maslow bilimsel olarak ele almış ve ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramını ortaya çıkarmıştır. Maslow, klinik deneyimlerinden hareketle insan ihtiyaçlarının hiyerarşik bir düzeni olduğunu savunmuştur. Maslow'un bu deneyimlerine göre ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı beş basamaktan oluşmaktadır. Bunlar; fizyolojik, güvenlik, ait olma, saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarıdır. Maslow, bu ihtiyaçları alt düzey ve üst düzey ihtiyaçlar olmak üzere iki gruba ayırmıştır. Fizyolojik,

güvenlik ve ait olma ihtiyaçları hiyerarşideki alt düzey ihtiyaçlar iken, saygınlık ve kendini gerçekleştirme üst düzey ihtiyaçlardır. Belli düzeydeki ihtiyaçlar karşılandıktan sonra bunların güdüleyici gücü kalmamakta, bir üst düzey gereksinimi ortaya çıkmakta ve güdüleyici etkisini göstermektedir. Özgerçekleştirme düzeyine ulaşmış bireylerin diğer tüm gereksinimleri karşılanmış ve sahip oldukları özgün gizil güçlerini kullanma gereksinimi doğmuş demektir (Baysal ve Tekarslan, 1998; Koçel, 2003).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramında, çalışanları işyerlerinde çalışmaya teşvik eden temel unsurun, sahip oldukları ancak karşılanmayan ihtiyaçları olduğu açıklanmaktadır. Bu kurama göre yöneticinin temel işi, çalışanların karşılanmamış olan ihtiyaçlarını belirlemek ve bu ihtiyaçlarını karşılamaya olanak sağlayacak imkânları sağlayarak onların örgüt amaçları doğrultusunda yapılacak olan işleri daha istekli olarak yapmalarını sağlamaktır (Ağırbaş, Çelik ve Büyükkayıkçı, 2005). “Maslow’un gereksinimler hiyerarşisine göre, örgütün çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamaması çalışanın iş doyumunu belirleyen ana etmendir. Çalışanların gereksinimlerinin onların iş doyumunu nasıl etkilediği konusunda bilinçli bir yönetici, çalışanlarının ihtiyaçlarını dolaylı veya dolaysız olarak doyurarak çalışanın daha iyi yönetebilir ve böylece verimliliği arttırabilir” (Özdemir, 2006, s. 82).

2.2.2.1.2. Alderfer'in ERG Kuramı

Alderfer, Maslow ve Herzberg'in kuramlarını geliştirerek ERG kuramını oluşturmuştur. Alderfer bu kuramda ihtiyaçları üç gruba ayırmıştır. Bunlar: var olma ihtiyaçları (existence), ilişki kurma ihtiyaçları (relatedness), gelişim ihtiyaçları (growth)dır. Varolma ihtiyaçları, hayatta kalma için temel olan Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları olarak nitelediği ihtiyaçları kapsamaktadır. Ait olma ihtiyaçları bireyin başkalarıyla bir arada olma, sosyal ilişkiler kurma ihtiyaçları ile ilgilidir. Gelişme ihtiyaçları ise, bireylerin kişisel olarak kendilerini geliştirmeleri ihtiyaçlarını ifade etmektedir (Baysal ve Tekarslan, 1998). ERG kuramı; birey davranışlarının oluşup kalıcılık kazanmasında, bireyin çevresinde oluşan durumların etkili olduğu düşüncesini ileri sürmektedir (Vural ve Coşkun, 2007).

Bu kuram Maslow'un kuramının aksine üst seviyedeki ihtiyaçların tatmini için alt seviyedeki ihtiyaçların tatmin edilmesini koşul olarak koymamaktadır. Ayrıca ERG kuramı ihtiyaçlar hiyerarşisinin ters yönde de çalışabileceğini vurgulamaktadır.

2.2.2.1.3. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Çift faktör kuramı güdülenme konusuna daha çok özendirme araçları yönünden yaklaşmaktadır. Herzberg ve arkadaşları özendirme araçlarını hijyen faktörleri ve güdüleyici faktörler olmak üzere iki bölüme ayırmaktadır. Herzberg çalışanların örgüt içinde kalmalarını ve örgütü benimsemelerini engelleyen bazı özendirme araçlarının yetersizliğine dikkati çekmektedir. Örgüt, yaşamsal nitelik arz eden hijyenik koşulları sağlaması gerekmektedir. Bu hijyenik faktörler; ücret, çalışma koşulları, denetçiler, örgüt politikası, örgüt imkanlarıdır. Güdüleyici faktörler ise başarı, sorumluluk, işin kendisi, tanınma, ilerleme, statüdür (Eren, 2014).

Hijyen faktörler, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki fizyolojik, güvenlik ve ait olma ihtiyaçlarına denk gelen alt düzey gereksinimleri temsil etmektedir. Hijyen faktörler işin kendisinden çok koşulları ile ilgili olduğu ve çalışanı dıştan etkilediği için dışsal faktörler olarak da isimlendirilir. Bu ihtiyaçların karşılanması çalışanın iş doyumunu arttırmaz fakat karşılanmaması iş doyumsuzluğuna neden olabilir. Hijyen faktörler çalışanın sadece hayati ihtiyaçları karşılanana kadar güdüleyici etkiye sahip oldukları için gerçek bir güdüleyici olarak görülmezler. Güdüleyici faktörler, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarına denk gelen üst düzey ihtiyaçları temsil etmektedir. Güdüleyici faktörler çalışanın işine karşı istek ve bağlılık oluşturmaya, işe karşı olumlu duygular geliştirmesine neden olduğundan iç faktörler olarak da isimlendirilmektedir. Hijyen faktörleri sağlandıktan sonra, güdüleyici faktörler de karşılanırsa, çalışan iş doyumunu gerçekleştirmektedir. Çalışan, güdüleyici faktörler karşılandığında iş doyumunu sağlarken, karşılanmadığında ise iş doyumsuzluğu yaşamaz ve aynı hislerle işine devam etmektedir (Koçel, 2003; Tikici, 2005).

Bu kurama göre, güdülenme kişisel gelişimin bir sonucudur ve yoğun bir gelişme ihtiyacı üzerine kuruludur. Yönetim, çalışanları gerçekten güdüleyemez, ancak sadece onların kendi kendilerini güdüleyecekleri çevre şartlarını oluşturabilir (Pekel, 2001).

2.2.2.1.4. McClelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı

McClelland'ın oluşturduğu başarı güdüsü kuramına göre kişileri motive eden üç grup vardır. Bunlar: ilişki kurma ihtiyacı, güç kazanma ihtiyacı ve başarıma ihtiyacıdır. İlişki kurma ihtiyacı, başkaları ile ilişki kurma, bir gruba girme, kabul edilme gibi ihtiyaçları, güç

kazanma ihtiyacı, etki alanını genişletme, otorite kurma, nüfuz sahibi olma gibi ihtiyaçları, başarıma ihtiyacı ise bir şeyi başarma, diğerlerini geçme, karmaşık görevleri yerine getirme gibi ihtiyaçları kapsamaktadır. Birey, eğer zamanı yönetme konusunda disiplinli bir tutum içindeyse daha çok başarıma ihtiyacı, eğer zamanını ailesi ve arkadaşlarıyla geçiriyorsa ilişki kurma ihtiyacı; eğer yöneticinin yetki ve sorumluluklarını eleştiriye tabi tutuyorsa güç kazanma güdüsü taşımaktadır (İncir, 1990).

McClelland'a göre, bireylerin hayatlarının ilk yıllarından itibaren duydukları bu ihtiyaçlar ve istekler onları içten içe güdülemektedir. Bu kurama göre, her bireyde bu ihtiyaçlardan biri daha baskındır ve bu baskın ihtiyaca göre çalışanın örgüt içindeki davranışları şekillenmektedir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2003).

McClelland'ın başarı ihtiyacı kuramına göre, yöneticiler personel seçimi aşamasında çalışanın ihtiyaçlarını belirleyebilirlerse, çalışan hem kendi hem de örgütün ihtiyaçlarına uygun bir pozisyona yerleştirilebilir. Böylece çalışanı güdüleyen uygun bir ortam bulunduğu çalışanın bilgi ve yeteneklerini işine aktararak başarıya ulaşacak ve örgütü de başarıya sürükleyecektir (Günbayı, 2001).

2.2.2.2. Süreç Kuramları

Süreç kuramları temel insan ihtiyaçlarının yanı sıra güdülenmeyi etkileyen psikolojik süreçler ve güçler üzerinde odaklanmaktadır. Düşünme sürecinin güdülenme ile ilişkisi üzerinde durduklarından dolayı bu kuramlara bilişsel kuramlar da denir (Günbayı, 2001).

2.2.2.2.1. Vroom'un Beklenti Kuramı

“Vroom tarafından geliştirilen bu kuram, güdülenmeyi gereksinimlere göre değil, bireyin ulaşmak istediği amaçları ile bu amaçların başarıya ulaşmadaki beklentileri yönünden açıklar. Yani bireyler, hangi sonuçları tercih edeceklerini belirlerler ve onları elde etmek için gerçekçi tahminlerde bulunurlar” (Tuncer, Ayhan ve Varoğlu, 2007, s. 224). Başarı büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonudur ancak bunun için öncelikle birey kendisine verilecek bu ödülü istemelidir. Göstereceği çabanın kendisini beklenen başarıya ulaştıracağına dair inancı olmalıdır. Bir insanın ileriye ait ümitleri ile bir işten elde edeceği ödüllerin değeri onun güdülenmesinin temellerini oluşturmaktadır. Beklenti kuramı üç unsura ayrılmaktadır. Bu unsurlar şunlardır (Eren, 2011, s. 568):

- **Başarı-Ödül-Ümit İlişkileri:** Birey her davranışının sonucunda bazen ödüllere, bazen de cezalara sahip olacağına inanır ve bu beklenti ile işe başlar.
- **İstek veya ihtiyaç şiddeti:** Her ödülün bireye göre bir ihtiyaç ya da istek şiddeti vardır. Buna, ödülün değeri veya cazibesi de denebilir.
- **Çaba-Başarı-Beklenti ilişkileri:** Bireyin bir işte gösterebileceği çaba iki hususa bağlıdır. Bunlardan birincisi, kendinden beklenen çabanın onu başarıya ulaştırıp ulaştırmayacağıdır. İkinci husus ise, bireyin daha çok çalışıp çabalaması elde edeceği başarının kendisine sağlayacağı ödülleri arzulama derecesine bağlıdır.

Beklenti Kuramı, çalışanları güdüleyecek ihtiyaç tiplerini belirlemeye çalışmak yerine, bireyin ortaya koyduğu davranışların karşılığında beklediği ödülleri alabilmek için kullandığı düşünme veya algılama süreçleriyle ilgilidir (Şimşek vd., 2003).

2.2.2.1.2. Porter ve Lawler'in Beklenti Kuramı

Bu modelin ilk bölümü Vroom'un modeliyle aynı olmakla birlikte, bilgi ve yetenek ve algılanan rol olarak adlandırılan iki yeni değişken eklenmiştir. Bu değişkenlerden ilki kişinin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır. Aksi takdirde ne kadar gayret gösterirse göstereceği etkin performans göstermeyecektir. Diğer ise kişinin kendisi için algıladığı rol olup bunlar kişiden beklenen davranış türleridir. Başka bir deyişle, çalışanın yetki ve sorumlulukları çizilmiş, tanımlanmış görevidir (Balcı, 1985; Koçel, 2003).

Porter ve Lawler'in beklenti kuramına göre, örgütün adil olarak dağıttığı ödüller çalışanların iş doyumlarını büyük ölçüde etkilemektedir. Çalışanlar örgütsel adalete çok önem vermekte ve yaptıkları işin karşılığında aynı işi yapan diğer çalışanlarla eşit ödüller aldıklarında, çalışanların adalet algısı yüksek olmaktadır. Bu yüksek adalet algısı da çalışanların iş doyumunu olumlu yönde etkilemektedir. Ancak, çalışan çabaları sonucu elde ettiği ödülü diğer çalışanların ödülleri ile kıyasladığında kendine haksızlık yapıldığını hissettiği durumda ise çalışanın iş doyumunu olumsuz olarak etkilenmektedir (Dalgan, 1998).

2.2.2.1.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Eşitlik kuramında iki önemli değişken vardır: girdiler ve çıktılar. Geçmişteki iş deneyimleri, eğitim geçmişi ve işteki çaba düzeyi girdileri oluşturur. Çıktılar ise, parasal anlamdaki ödemeleri, yan ödemeleri ve kazanılan statüleri içerir (Şimşek vd., 1998). Çalışan, örgüte katkıları ile örgütten kazandıkları arasındaki oranı, diğer çalışanların katkıları ve kazanımları

ile kıyaslamaktadır. Bu kıyas sonucunda, eşitsizlik durumu ortaya çıkabilmektedir. Böyle bir durum karşısında, birey önce ödülleri, kazanımlarını artırmak için çaba göstermektedir. Eğer ödülleri artırmayı başaramazsa, katkılarını azaltma yolunu seçebilmektedir (Türk, 2007).

Çalışanlar, bağlı oldukları örgütte işe başlarken yazılı olmayan bir psikolojik anlaşma yaparlar. Bu, çalışanlar tarafından bilinçli olarak algılanmayabilir. Psikolojik anlaşma temelde alış veriş kuramına bağlı olarak işlev görür. Çalışanların örgütte kalmaları ancak kazandıklarının kayıplarından daha fazla olması halinde mümkündür (Koçel, 2003).

2.2.2.1.4. Locke'un Amaç Kuramı

“Edward Locke tarafından geliştirilen kuramın ana düşüncesi, kişilerin motivasyon derecelerinin, kendileri tarafından belirlenen amaçlardan etkilendiği yönündedir. Ulaşılması zor ve yüksek hedefler belirleyen kişiler, erişilmesi daha kolay hedefler belirleyenlere göre daha fazla motive olurlar. Hedefleri yüksek olduğu için daha fazla performans sergilerler” (Türk, 2007, s. 89).

Amaç kuramına göre, amaca ilişkin özelliklerle iş başarımı arasında aşağıdaki ilişkiler vardır (İncir, 1990, s. 12) :

- Amaçlar açıkça belli olduğunda, iş başarımı artar.
- Amaçlar zorlaştıkça, daha fazla çaba harcanır ve iş başarımı yükselir.
- Amaçların işgörenlerce benimsenip kabullenilmesi, iş başarımının artmasını sağlar.
- İşgörenlerin karara katılması, onların güdülenmesini sağlar böylece iş başarımı artar.
- İşgörelere, yaptıkları işin sonucuyla ilgili bilgi verilmesi, iş başarımını artırır.

Amaç kuramında, amaçların nasıl belirlendiği önemlidir. Amaçların yöneticiler ve çalışanlar tarafından ortaklaşa belirlenmesinin, sadece yöneticiler tarafından belirlenmesine nazaran daha etkili sonuçlar doğurduğu belirlenmiştir. Ayrıca; amaçların ulaşılabilir olması, kişilerin kapasitelerine göre amaçlar belirlenmesi önemlidir. Amaçların ulaşamayacak kadar zor olması iş doyumsuzluğuna yol açabilmektedir (Semerci, 2005).

2.1.3. Öğretmenlerin İş Doyumu

Çağdaş eğitim anlayışına göre ülkenin ihtiyacı olan insan gücünü yetiştirme sorumluluğunu yüklenen öğretmenler, ders veren, kaynak arayan, güçlükleri tanıyan ve yenen, disiplinler

arası ilişki kuran, insan ilişkilerini geliştiren, meslek seçimi üzerinde danışmanlık yapan, öğretme konusunda uzman bir kişi olarak tanımlanmaktadır. O halde öğretmenler, toplumun ilerlemesinde önde gelen kişilerdir. Ülkenin ihtiyacı olan insan gücünü yetiştirme sorumluluğunu yüklenen öğretmenlerin huzurlu ve verimli çalışabilmeleri için gerekli tedbirlerin alınması gerekmektedir. Fakat günümüzün ekonomik şartları öğretmenlerin mesleklerinden ayrılmaya veya ek işler yapmaya zorlamaktadır. Bu durum eğitimde genel kalitenin düşmesine ve istenilen özelliklerde bireylerin yetiştirilmesini zorlaştırmaktadır (Özdayı, 1990). Öğretmenliğin ilk yıllarında hevesli olan stajyer öğretmenler, öğrencilerine öğrenme konusunda ilham vermek için ilk derslerine koşarken yönetsel ve mesleki destek eksikliği, maddi imkânsızlıklar, eğitimin faydasına inancın sarsılması, sınırlandırılmış ve daralmış müfredat programı gibi nedenlerden dolayı şevkleri azalmaktadır (Colbert ve Wolff, 1992).

Vural (2004) çalışmasında iş doyumunu ‘öğretmenlerin öğrencilerine karşı tutumu ve işe karşı hissettikleri memnuniyet ve memnuniyetizlik’ olarak tanımlamıştır (Vural, 2004’den aktaran Kıvılcım, 2014).

İş stresi ve öğretmen yıpranmışlığı, tüm eğitim alanlarında çalışan öğretmenlerin sorunu olarak kabul edilmektedir. İş stresi, öğretmenlerin rol ve sorumluluklarını yerine getirirken karşılaştıkları görev zorluklarının etkisidir. Sık ve yoğun stres dönemlerini niteliksel, davranışsal, fizyolojik ve psikolojik tepkiler izlemektedir. Bu tepkilerin birikimi bir süre sonra öğretmenin sınıfta ve öğretim mesleğinde kalma ya da kalmama kararını etkilemektedir. Sonunda uzun süre yaşanan iş stresi ve stresle baş etmedeki başarısızlığın fark edilmesi tükenmeye yol açmaktadır (Akçamete vd., 2001).

İş doyumuna ile ilgili 1981–2001 yılları arasında Social Sciences Citation Index (SSCI) bünyesinde yer alan dergilerde iş doyumuna konusunda toplam 1.168 makale yayınlanmıştır; fakat bunların sadece 68’i öğretmenlerin iş doyumuna düzeyleri ile ilgilidir. Bu kısıtlı yapılan araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin gün boyunca öğrencilerle sürekli etkileşimde bulunmalarının ve onların öğrenim gerekliliklerini karşılamaya çalışmalarının baskı ve strese yol açtığını, bilgi, beceri ve mesleki yeterlilik açısından kendilerini geliştirememeleri, işle ilgili gereksinimlerinin karşılanamaması gibi faktörlerin etkisiyle güdülerinin azaldığını, tüm bu olumsuzluklarında giderek iş doyumsuzluğu ve tükenmişliğe neden olduğunu göstermektedir. Öğretmenin işle ilgili doyumsuzluğu; artan iş yükü, mesleki yeterlilik kuşkuarı, sınıf mevcutlarının fazla olması, öğrencilerin gereksinimlerini karşılayabilme gibi

stres kaynakları ve yaşadığı psikolojik tükenmişlik ile birlikte artmaktadır (Ardıç ve Baş, 2001).

Eğitim örgütlerinde görev yapanların yüksek motivasyona sahip olması, bu örgütlerin etkili ve verimli çalışmasına ortam hazırlamaktadır. Okulların etkili ve verimli bir ortama ulaşabilmesi için de bu örgütlerin temel taşı niteliğindeki öğretmenlerin iş doyumlarının yüksek olması gerekmektedir. Okullarda öğretmenlerin ulaştığı doyum ya da doyumsuzluk eğitim-öğretimin kalitesi bakımından büyük önem taşımaktadır (Demirtaş ve Ersözlü, 2010). Öğretmenlerin iş doyumunu sağlaması öğretmenlerin stresini, psikolojik ve fizyolojik yıpranmasını azaltır ve mesleğin itibarını yükseltir, performansı artırır ve öğrenci başarısını da olumlu etkiler. Ancak, öğretmenlerin onları nelerin doyumunu sağladığı konusunda farklı bakış açılarına sahip olmaları iş doyumlarının ölçülmesini karmaşık ve zor bir süreç haline getirmektedir (Shann, 1998).

Eğitimde çağdaş anlayışa göre yeni düzenlemeler yapılırken alınan tedbirlerin uygulanabilmesi ve çözüm olabilmesi için öğretmenlerin içinde bulundukları durumları yansıtan akademik çalışmalara ihtiyaç vardır. Öğretmenlerin edindiği bütün mesleki yeteneklerini öğrencilerine aktarmalarını ve çalıştıkları kurumlarda kullanmasını sağlamak ve sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturmak için iş doyumuna etki eden olumlu ve olumsuz etmenlerin belirlenmesi ve iş doyumunu düzeyini olumsuz etkileyen etkenlerin giderilmesinde alternatif projelerin oluşturulması gerekmektedir. Çünkü öğretmenlerin doyum ve stres kaynakları belirlendiğinde daha verimli olmaları için gereken tedbirlerin alınması daha kolay olacaktır. Bu yüzden, öğretmenler ne kadar yüksek iş doyumuna sahip ve verimli çalışırsa, yeni neslin yetişmesi ve toplumun kalkınması da o yönde hızlı ve sağlam temeller üzerinde olacaktır (Kılıç, 2013; Özdayı, 1990). Bu bağlamda, okuldaki eğitim-öğretim kalitesinin artırılması, okulun verimli hale getirilmesi için okul kaynaklarının en önemlisi olan öğretmenlerin etkili bir şekilde kullanılması ve iş doyumunun artırılması okul yönetiminin ve dolayısıyla okul yöneticilerinin birincil görevidir (Özkan, 2005).

Öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerini arttırabilecek bazı durumlardan bahsedilebilir;

1. İş öğretmene anlamlı gelmelidir,
2. İş öğretmene bir konum vaat etmelidir,
3. Öğretmene rehberlik yapılmalıdır,
4. Okul içi ortamlar öğretmenleri destekler nitelikli olmalıdır,
5. Öğretmenlerin değerleri işin değerleri ile örtüşmelidir (Başaran, 2000).

2.3. İlgili Araştırmalar

Araştırmanın bu bölümünde, yönetim biçimi ve iş doyumu konularını ele alan araştırmalar, yurt içinde ve yurt dışında araştırmalar olmak üzere geçmişten günümüze göre bir sıralama içerisinde verilmektedir.

2.3.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Balcı (1985) okul yöneticilerinin iş doyumu düzeyini incelediği çalışmasında, iş doyumunda birinci etkenin iş arkadaşları olduğu ve örgütün havasının sağlıklı oluşunun iş doyumunu olumlu yönde etkilediği sonucunu ortaya çıkarmıştır. Okul yöneticilerinin genel iş doyum düzeylerinin düşük olduğu görülmüştür. Ayrıca ilkokul, ortaokul ve lise okul yöneticileri arasında iş doyumu yüzeyleyleri arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucu çıkmıştır.

Özcan (1996) Ankara’da genel liselerdeki yönetim biçimleriyle ilgili doktora çalışmasında anket yolu ile 282 öğretmen ve 44 yöneticiye ulaşılmıştır. Liselerde yetkeci, koruyucu, destekçi ve birlikçi yönetim biçimlerinden herhangi birinin ağırlıklı uygulanmadığını, her birinin orta düzeyde uygulandığını tespit etmiştir.

Ayık (2000), ilköğretim okullarındaki yönetici davranışlarını algılamalar açısından öğretmenlerin iş doyum düzeyleri, iş doyumu beklenti düzeyleri ve bunlar arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amacıyla yaptığı araştırmanın örneklemini Erzurum ilinin merkez ilçelerindeki ilköğretim okullarında çalışan 100 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın sonucunda, ilköğretim okullarındaki yönetici davranışlarını algılamalar açısından öğretmenlerin iş doyumu orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin yönetici davranışlarını algılamaları açısından iş doyum düzeyleri ile cinsiyet, kıdem, öğrenim durumu, görev yeri değişkenleri arasında anlamlı ilişki bulunmamıştır. Bütün öğretmenler iş doyum etkenlerinin hepsinden yüksek düzeyde beklentileri vardır. Öğretmenlerin iş doyumu ile iş doyumuna yönelik beklentileri arasında anlamlı farklılık ortaya çıkmıştır.

Ağan (2002) özel okullarda, devlet okullarında ve dershanelerinde çalışan lise öğretmenlerinin iş tatminlerinin karşılaştırarak incelediği çalışmada ücret boyutunda iş doyumunun alınan ücrete göre değiştiğini, aktivite, güvence, sosyal hizmet, otorite boyutlarında anlamlı farklılıklar bulunduğunu belirlemiştir. Yaş, cinsiyet, medeni durum, kıdem, aynı kurumda çalışılan yıl sayısı ve mezun olunan kurum değişkenlerine göre, iş

doymu açısından anlamlı farklılıklar bulunmadığı tespit edilmiştir. Devlet okullarında çalışan öğretmenlerin, tüm alt boyutlarda, özel okul ve dershanelerde çalışan öğretmenlere göre daha düşük iş doyumuna sahip olduğunu saptamıştır.

Cesur 2005 yılında, “Kastamonu ili Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Yönetim Biçimleri” adlı bir araştırma yapmıştır. Araştırmacının kendisi tarafından geliştirilen anket 287 öğretmen ve 41 yöneticiye uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre öğretmen ve yöneticilere göre okullarında az derecede yetkeci, orta düzeyde koruyucu, orta düzeyin biraz üzerinde destekçi, orta düzeyde birlikçi yönetim biçimi uygulandığı tespit edilmiştir.

Demirel (2006) Denizli’de çalışan sınıf öğretmenlerinin iş doyum düzeylerini incelediği çalışmasında, sınıf öğretmenlerinin genel iş doyum düzeylerinin orta düzeyde olduğunu belirlemiştir. Sınıf öğretmenlerinin insan ilişkileri boyutunda yüksek iş doymu, ücret boyutunda düşük iş doyumuna sahip oldukları belirlenmiştir. Sınıf öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri cinsiyetlerine ve medeni durumlarına göre anlamlı bir fark göstermediği tespit edilmiştir. 20 yılın üzerinde kıdeme sahip olan sınıf öğretmenlerinin 11-19 yıl kıdeme sahip olanlara göre daha yüksek iş doyumuna sahip olduklarını belirlemiştir. Eğitim enstitüsü ya da yüksekokulundan mezun olan sınıf öğretmenlerinin eğitim fakültesi mezunlarından daha yüksek iş doyumuna sahip olduğunu saptamıştır.

Arılı (2007) “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim Biçimlerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi” adlı araştırmasının örneklemini 335 öğretmen ile 121 okul müdüründen oluşturmuştur. Araştırma süresince elde edilen bulgular şu şekildedir; ilköğretim öğretmenlerinin, okul müdürlerinin yetkeci, koruyucu, destekçi ve birlikçi yönetim biçimlerine ilişkin algılarının; cinsiyetlerine, yaşlarına, mesleki kıdemlerine, branşlarına, okullarının bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik düzeyine göre fark göstermediği bulunmuştur. Öğretmenlerin, çalıştıkları okulun mevcuduna göre, yetkeci yönetim biçimi puanları aritmetik ortalamaları arasındaki fark anlamlı çıkmıştır. Cinsiyet ve yöneticilikteki kıdem değişkenleri ile ilköğretim okulu müdürlerinin yetkeci, destekçi ve birlikçi yönetim biçimlerine ilişkin algılarında bir değişiklik olmadığı sonucuna varılmıştır.

Alper (2008) “Ortaöğretim Kurumlarında Uygulanan Yönetim Biçimlerine İlişkin Olarak Öğretmen Algıları” adlı çalışmasında İstanbul ili resmi ortaöğretim okullarında görevli olan öğretmenlerin okullarında uygulanan yönetim biçimlerine ilişkin olarak algılarını saptamaya çalışmıştır. Araştırmanın örneklemini oluşturan 203 öğretmene uygulanan ‘Yönetim Biçimleri Ölçeği’nin sonuçlarına bakıldığında, öğretmenlerin okullarında uygulanan

yönetim biçimi algıları az düzeyde yetkeci, yüksek düzeyde koruyucu, destekçi ve birlikçidir. Genellikle okullarda uygulanan yönetim biçimi esnektir ve farklı koşullara göre değişmektedir.

Demirci (2009) İstanbul ili Kadıköy ilçesinde görev yapmakta olan resmi ilköğretim okulları öğretmenlerinin ve yöneticilerinin okullarda uygulanan yönetim biçimlerine ilişkin algılarını belirlemek amacıyla yaptığı çalışmanın örneklemini okullarında görev yapan 210 öğretmen ve 53 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenler okullarında orta derecede yetkeci yönetim biçimi uygulandığını belirtmiştir. Yöneticilere göre ise çok az yetkeci yönetici biçimi uygulanmaktadır. Yetkeci yönetim biçimine ilişkin öğretmen görüşlerini cinsiyet, yaş, kıdem, branş, mezun olunan okul ve lisansüstü eğitim durumları değişkeni etkilemiştir. Öğretmenlere göre ilköğretim okullarında çoğu zaman koruyucu yönetim biçimi uygulanmaktadır. Yöneticiler ise okullarda her zaman koruyucu yönetim biçiminin uygulandığını belirtmiştir. Koruyucu yönetim biçimine ilişkin öğretmen görüşlerini cinsiyet, yaş, kıdem, branş ve mezun olunan fakülte ve lisansüstü eğitim etkilemiştir. Öğretmenlere göre ilköğretim okullarında bazen destekçi yönetim biçimi uygulanmakta, yöneticilere göre ise çoğu zaman destekçi yönetim biçimi uygulanmaktadır. Destekçi yönetim biçimine ilişkin görüşleri cinsiyet, yaş, kıdem, branş ve mezun olunan fakülte ve lisansüstü eğitim etkilemiştir. Öğretmenlere göre ilköğretim okullarında bazen birlikçi yönetim biçimi uygulanmaktadır. Yöneticilere göre ise çoğu zaman birlikçi yönetim biçimi uygulanmaktadır. Birlikçi yönetim biçimine ilişkin görüşleri cinsiyet, yaş, kıdem, branş ve mezun olunan fakülte ve lisansüstü eğitim etkilemiştir.

Kantos, Çuhadaroglu ve Taşdan (2009) ilköğretim okulu yöneticilerinin yönetim biçimleri ile ilgili olarak öğretmenlerin görüşlerini belirlemek için yaptıkları çalışmada 19 öğretmenin görüşüne yer verilmiştir. Araştırma sonuçları incelendiğinde; öğretmenler, yöneticilerinin okulun amaçlarına ve makam güçlerini kullanmaya önem verdiklerini, yöneticilerin, kendilerine kılavuzluk ettiklerini ancak müdahaleci davrandıklarını, yöneticilerin öğretmenleri için fedakârlık yapmayacaklarını ve kendilerine güvenmediklerini, ama takım çalışmasına önem verdiklerini belirtmişlerdir.

Adana il merkezindeki ilkokullarda görev yapan okul yöneticilerinin yönetim biçimleriyle ilgili olarak, okul idarecilerinin ve öğretmenlerin görüşlerini belirlemek için araştırma yapan Fırat (2013) araştırma sonucunda, okul çalışanlarının cinsiyetlerine ve görev türlerine göre okulun yönetim biçimleri konusundaki görüşlerinin farklılaştığı, ancak çalışanların

yaşlarına, mezun oldukları okul türlerine, kıdemlerine, branşlarına, okulun bulunduğu sosyo-ekonomik çevre ve öğrenci sayılarının değişkenliğine göre okulun yönetim biçimi konusundaki görüşlerinin farklılaşmadığı belirlemiştir.

Karakuzu (2013) “Denizli il merkezlerinde bulunan ilkokullarda görev yapan sınıf öğretmenleri ile ortaokullarda görev yapan branş öğretmenlerinin iş doyumunun incelenmesi” adlı çalışmasında 494 öğretmene yapılan anket sonuçlarına göre iş doyumunu, içsel iş doyumunu açısından ele alındığında öğretmenin cinsiyeti ile ara sıra değişik şeyler yapabilmesi ve vicdani bir sorumluluk taşıma şansı vermesi ifadeleri arasında anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır. Öğretmenin yaşı ile beni her zaman meşgul etmesi, görev yaptığı okul türü ile kendi yöntemlerini kullanabilmesi ifadeleri arasında anlamlı ilişki olduğu bulunmuştur. Öğretmenlerin iş doyumunu, dışsal iş doyumunu açısından ele alındığında; öğretmenin yaşı ile işiyle ilgili alınan kararların uygulamaya konması, görev yaptığı okula atanma şekli ile işiyle ilgili alınan kararların uygulamaya konması, öğretmenlik mesleğindeki toplam hizmet süresi ile terfi imkânının olması, seçme şansı olsa tekrar öğretmenlik mesleğini seçip seçmeme durumu ile yaptığı iş karşılığı aldığı ücret ifadeleri arasında anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır.

Özcan (2013) ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin iş doyumunu belirlemek amacıyla yaptığı çalışmasının örneklemini 378 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına bakıldığında, öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerinin düşük olduğu görülmektedir. Ayrıca araştırma sonucuna bakıldığında, yaş ve kıdem değişkenleri iş doyumunu puanları açısından anlamlı farklılık ifade etmemektedir. Öğrenim ve branş değişkenleri açısından öğretmenlerin iş doyumunu puanlarında anlamlı bir farklılık mevcuttur.

Yılmaz (2014) “Özel okullardaki ilkokul müdürlerinin liderlik biçimi ile sınıf öğretmenlerinin iş doyumunu arasındaki ilişki” adlı çalışmasının örneklemini İzmir’in merkez ilçelerindeki özel okullarda çalışan toplam 297 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın sonuçlarına göre okul müdürleri en fazla dönüşümcü, en az ise serbestlik tanıyan liderlik biçimini göstermektedirler. Dönüşümcü liderlik davranışları ile iş doyumunu arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır.

2.3.2. Yurt DışındaYapılan Araştırmalar

Okul iklimi ile yönetim biçimleri arasındaki ilişkiyi inceleyen Edward (1995), araştırmasında öğretmenlere kendi yöneticilerinin dört yönetim biçiminden hangisine daha uygun olduğunu belirlemek için 30 soruluk anket uygulamıştır. Araştırma sonucunda, yönetim biçimlerinin cinsiyet ile kıdem değişkenleri arasında ilişki olduğu çıkmıştır.

Neuman (1997) “Öğretmen İş Doyumu” isimli araştırmasında öğretmenlerin iş doyumları ile çeşitli değişkenlerle ilişkisinin olup olmadığını araştırmıştır. Araştırmada iş doyum düzeyini ölçmek için Minnesota İş Doyum Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın sonuçları, öğretmenlerin genel olarak doyum düzeyinin düşük olduğu görülmüştür. Ayrıca öğretmenlerin içsel faktörlerde doyum düzeyinin yüksek, dışsal faktörlerde doyum düzeyinin düşük olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Poe ve Rabusicova (1997) araştırmalarında Çek okullarında hangi tür yönetim biçimleri kullanıldığını, yöneticilerin ve öğretmenlerin bulundukları okullardaki yönetim biçiminden memnun olup olmadıklarını ölçmek amacı ile öğretmenlere ve yöneticilere anket uygulamışlardır. Araştırmanın sonuçlarına göre, Çek okullarında birden fazla, çeşitli yönetim biçimleri kullanılmaktadır, okul yöneticileri okullarındaki mevcut yönetim biçiminden oldukça memnundur, yöneticiler karar alma aşamasında öğretmenlerin söz sahibi olmalarına sıcak bakmamaktadırlar.

Newby (1999), Virginia’ da ki ortaokul müdürlerinin iş doyumunu belirlemek amacıyla yaptığı çalışmada ortaokul müdürlerinin genel iş doyum düzeylerini genel olarak yüksek düzeyde olarak belirlemiştir. Kenar mahallelerdeki okullarda görev yapan okul müdürlerinin iş doyum düzeylerinin şehir merkezinde ve kırsal bölgelerde görev yapan okul müdürlerinin iş doyum düzeylerinden daha yüksek olduğu sonucu çıkmıştır. Ayrıca büyük okullarda görev yapan ortaokul müdürlerinin yükselme ve güvenlik boyutlarında küçük okullarda görev yapan ortaokul müdürlerine göre daha düşük iş doyum düzeyine sahip oldukları görülmüştür.

Alsweel ve Buehl (2002)’de öğretmenlerin iş doyum düzeyini ve öğretmenlerin iş doyumunu etkileyen nedenleri araştırmak için yaptıkları araştırmanın sonuçları öğretmenin hizmet süresi ile yaşı arasında bir ilişkinin olduğunu göstermiştir. Hizmet süresi ile işe gidiş geliş arasında ve öğretmenlerin eğitim düzeyleri ile iş doyum arasındaki ilişkinin olmadığı

belirtlmifltir. B6ylece, iş doyumunu ve eğitim d6zeyi arasında herhangi bir bağlantının olmadığı sonucuna varılmıştır.

Aliyev (2004), T6rkiye Cumhuriyeti ve Azerbaycan Cumhuriyeti Devleti'ndeki liselerde g6rev yapan 6ęretmenlerin iş doyumlarını incelediği araştırmasında, 6ęretmenlerin iş doyum d6zeyleri ile medeni durum, branş, kıdem, ders y6k6, aile geliri, bakmakla y6k6ml6 olduğu kişi sayısı ve yaş değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı g6r6lm6řt6r. Gelir d6zeyi d6ř6k olan 6ęretmenler ile gelir d6zeyi y6ksek olan 6ęretmenlerin iş doyum d6zeyleri arasında anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir. Azerbaycan'daki 6ęretmenlerin iş doyum d6zeylerinin T6rkiye'deki 6ęretmenlerin iş doyum d6zeylerinden daha y6ksek olduğu ortaya 6ıkmıştır.

Stemple (2004) "Virginia'daki Lise M6d6rlerinin İş Doyumu" adlı araştırmasında 2003-2004 eğitim 6ęretim yılında lise m6d6rlerinin iş doyum d6zeyini belirlemek amacıyla 'Minnesota İş Doyum D6zeyi'ni kullanmıştır. Araştırma sonucunda lise m6d6rlerinin iş doyum d6zeylerinin genel olarak y6ksek olduğu g6r6lm6řt6r. Ayrıca iş doyumunu ile 6cret ve yaş değişkenleri arasında pozitif y6nl6 bir ilişki ortaya 6ıkmıştır.

Papin (2005) "şehir Merkezindeki Eğitimcilerin İş Doyumları" isimli araştırmasında, Arizona'daki 66 farklı okul b6lgesinde 385 ilkokul 6ęretmeni 6zerinde araştırma yapmıştır. 6ęretmenlerin iş doyum d6zeyleri "Minnesota İş Doyum 6l6eği" ile 6l66lm6řt6r. Araştırma sonucunda, iş doyumunu ile cinsiyet ve sınıf seviyesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Ancak, 6ęretmenlerin dışsal fakt6rlerde doyum d6zeyinin d6ř6k, i6sel fakt6rlerde ise doyum d6zeyinin y6ksek olduğu ortaya 6ıkmıştır.

İsko6ya'da yeni 6ęretmenler arasındaki iş doyum d6zeyini araştıran McNally, Gray ve Blake (2006) 150 6ęretmene uyguladıkları 6alışma sonucunda yeni ilkokul 6ęretmenlerin yeni ortaokul 6ęretmenlere g6re daha y6ksek d6zeyde iş doyumuna sahip oldukları, kadın 6ęretmenlerin de erkek 6ęretmenlere g6re daha y6ksek d6zeyde iş doyumuna sahip oldukları sonucu ortaya 6ıkmıştır.

Mahmood (2011) "Lise 6ęretmenlerinin İş Doyumu: Kentsel ve Kırsal Okullarının Karşılaştırmalı Bir Cinsiyet Analizi" adlı 6alışmasında, iş doyumunu ile 6ęretmenlerin cinsiyet ve okul t6rleri arasındaki farkı araştırmıştır. 6alışmada 192 devlet okulu 6ęretmeninden veri toplanmıştır. 6alışmanın sonucunda 6ęretmenlerin; terfi, tazminat, denetim, insan ilişkileri ve 6alışma koşulları gibi değişkenlerde iş doyumunu d6ř6k 6ıkmıştır. Ayrıca kadın

öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde iş doyumu düzeyi olduğu görülmüştür.



BÖLÜM III

3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, ölçme araçları, verilerin toplanması, çözümlenmesi ve yorumlanması bulunmaktadır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada değişkenler arasında korelasyonel ve karşılaştırmalı incelemeyi içeren ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. “İlişkisel tarama modelleri, iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişimin varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir” (Karasar 2011, s.81). İlişkisel tarama modeli araştırmacının ilişkileri belirlemesi ve tahminlerde bulunmasını da sağlamaktadır (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2011). Bu model doğrultusunda ortaokul yöneticilerinin yönetim biçimleri ile ortaokul öğretmenlerinin iş doyumları arasında ilişki olup olmadığı araştırılmıştır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2015-2016 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Maltepe ilçesinde yer alan devlet ortaokullarında görev yapmakta olan branş öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırma evreninde toplam 28 devlet ortaokulu ve bu ortaokullarda görev yapmakta olan toplam 1.101 branş öğretmeni bulunmaktadır. Araştırmanın evrenini temsil edecek örneklem belirlemek amacıyla, “belli özelliğe sahip birimler oranı” formülünden faydalanılmıştır (Çingir, 1990). Hesaplamalar sonucunda araştırmanın örneklemini İstanbul ili Maltepe

ilçesinde devlet ortaokullarında görev yapan 250 branş öğretmeni oluşturmaktadır. Örneklem büyüklüğünün duyarlılığı 0,05, güven düzeyi ise .95 çıkmıştır.

Araştırmanın örnekleminde yer alan 250 öğretmene ait demografik özelliklerin dağılımı aşağıda verilmiştir.

Tablo 1
Araştırma Örneklemine Ait Demografik Özelliklerin Dağılımı

Demografik Özellikler	Frekans	Yüzde
Yaş	20 – 30 Yaş	62
	31 – 40 Yaş	94
	41 – 50 Yaş	68
	51 Yaş ve Üzeri	26
	Toplam	250
Cinsiyet	Kadın	182
	Erkek	68
	Toplam	250
Meslek Kıdem	1 – 10 Yıl	94
	11 – 20 Yıl	107
	21 Yıl ve Üzeri	49
	Toplam	250
Bulunulan Okuldaki Hizmet Süresi	12 Aydan Az	58
	13 – 60 Ay/5-10 yıl	167
	11 – 20 Yıl	22
	21 Yıl ve Üzeri	3
	Toplam	250
Eğitim Düzeyi	Ön Lisans	17
	Lisans	190
	Yüksek Lisans	30
	Doktora	13
	Toplam	250

Tablo 1’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin 62 (%24,8)’si 20-30 yaş aralığında, 94 (%37,6)’ü 31-40 yaş aralığında, 68 (%27,2)’si 41-50 yaş aralığında, 26 (%10,4)’sı ise 51 yaş ve üzerinde bulunmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin 182 (%72,8)’si kadın, 68 (%27,2)’si ise erkeklerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin 94 (%37,6)’ü 1-10 yıl arası, 107 (%42,8)’si 11-20 yıl arası, 49 (%19,6)’u 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahiptir. Öğretmenlerin 58 (%23,2)’si 12 aydan az, 167 (%66,8)’si 13-60 ay ve 5-10 yıl arası, 22 (%8,8)’si 11-20 yıl arası, 3 (%1,2)’ü 21 yıl ve üzeri

bulunduğu okulda hizmet vermektedir. Ayrıca bu öğretmenlerin eğitim düzeyi ön lisans olan 17 (%6,8), lisans olan 190 (%76,0), yüksek lisans olan 30 (%12,0), doktora olan 13 (%5,2) öğretmen bulunmaktadır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada verileri toplamak amacıyla sırasıyla “Kişisel Bilgi Formu”, “Yönetim Biçimleri Ölçeği”, “Minessota İş Doyumu Ölçeği” kullanılmıştır.

Kişisel Bilgi Formu

Kişisel bilgilerin yer aldığı birinci bölümde yaş, cinsiyet, mesleki kıdem, bulunduğu okuldaki hizmet süresi ve eğitim düzeyine ilişkin 5 adet soru bulunmaktadır.

Yönetim Biçimleri Ölçeği

İkinci bölümde yer alan “Yönetim Biçimleri Ölçeği” ilk kez 1996 yılında, Harun Özcan tarafından geliştirilmiştir. Ölçme aracı; asıl uygulama için, örneklem seçiminde dışarıda bırakılan 12 okuldaki 100 öğretmene ve 12 yöneticiye uygulanmıştır. Ön uygulama ile toplanan veriler kullanılarak aracın yapı geçerliği ve güvenilirliğinin bir ölçütü olarak iç tutarlık katsayılarına bakılmıştır. Yapı geçerliği, faktör analizi ile test edilmiştir. Bu kapsamda ölçeğin birbirinden bağımsız alt boyutlara ayrılıp ayrılmadığı incelenmiştir. Analize, uygulamada yöneltilen 78 madde ile başlanmıştır. Faktör analizinde ilk olarak temel bileşenler analizi tekniği uygulanmıştır. Ölçeğin tek bir faktörde toplanıp toplanmadığına bakılmıştır. Analiz sonuçlarına göre ölçeğin tek boyutlu olmadığı görülmüştür. Daha sonra, birbirinden bağımsız alt boyutların olup olmadığını saptamak için döndürülmüş faktör analizi tekniği uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre, anketin dört faktöre ayrılabilirdiği görülmüş, belirlenen dört faktöre, yetkeci, koruyucu, destekçi ve birlikçi isimleri verilmiştir. Veri toplama aracının güvenilirliğinin bir ölçütü olarak Cronbach’s Alpha iç tutarlık katsayısına her bir faktör için ayrı ayrı bakılmıştır. Yapılan analizde iç tutarlık katsayısı alpha birinci faktör için .80, ikinci faktör için .72, üçüncü faktör için .92 ve dördüncü faktör için .86 olarak bulunmuştur. Ölçme aracının bu haliyle geçerli ve güvenilir olduğuna karar verilmiştir (Özcan, 1996, s. 37-38). Bu ölçek 1-5 puan arasında puanlanan 5’li likert tipi bir

ölçeğdir. Her sorunun cevabı için “hiç memnun değilim = 1 puan, memnun değilim = 2 puan, kararsızım = 3 puan, memnunum = 4 puan, çok memnunum = 5 puan” olarak değerlendirilmektedir.

12 Ocak 2015 tarihli 2688 sayılı Milli Eğitim Bakanlığı Tebliğler Dergisi’nde “2015-2016 eğitim öğretim yılında okutulacak ilköğretim ve ortaöğretim ders kitapları” konulu genelgede “2015-2016 eğitim öğretim yılında da ‘Ücretsiz Ders Dağıtımı’ uygulamasına devam edilecektir” hükmü yer almaktadır. Ders kitabı seçimini okullar yapmadığı için yönetim biçimleri ölçeğinin aşağıdaki maddelerini çıkarılması uygun görülmüştür:

11. Ders kitaplarının seçimini müdür yapıyor.

35. Ders kitaplarının eğitsel ölçütlere göre seçiminde müdür öğretmenlere yardımcı oluyor.

50. Ders kitapları öğretmenlerce seçiliyor.

657 sayılı yasanın 13.02.2011 tarih ve 6111 sayılı yasa ile değiştirilmesinden sonra sicil notları kalkmıştır. Bu yüzden yönetim biçimleri ölçeğinin aşağıdaki maddelerinin kaldırılması uygun görülmüştür:

9. Sicil raporlarını müdür gizli olarak dolduruyor.

33. Sicil raporlarının yansız olarak doldurulması için öğretmenlerden bilgi alınıyor.

48. Sicil raporları öğretmenlerin ortak değerlendirmesi ile dolduruluyor.

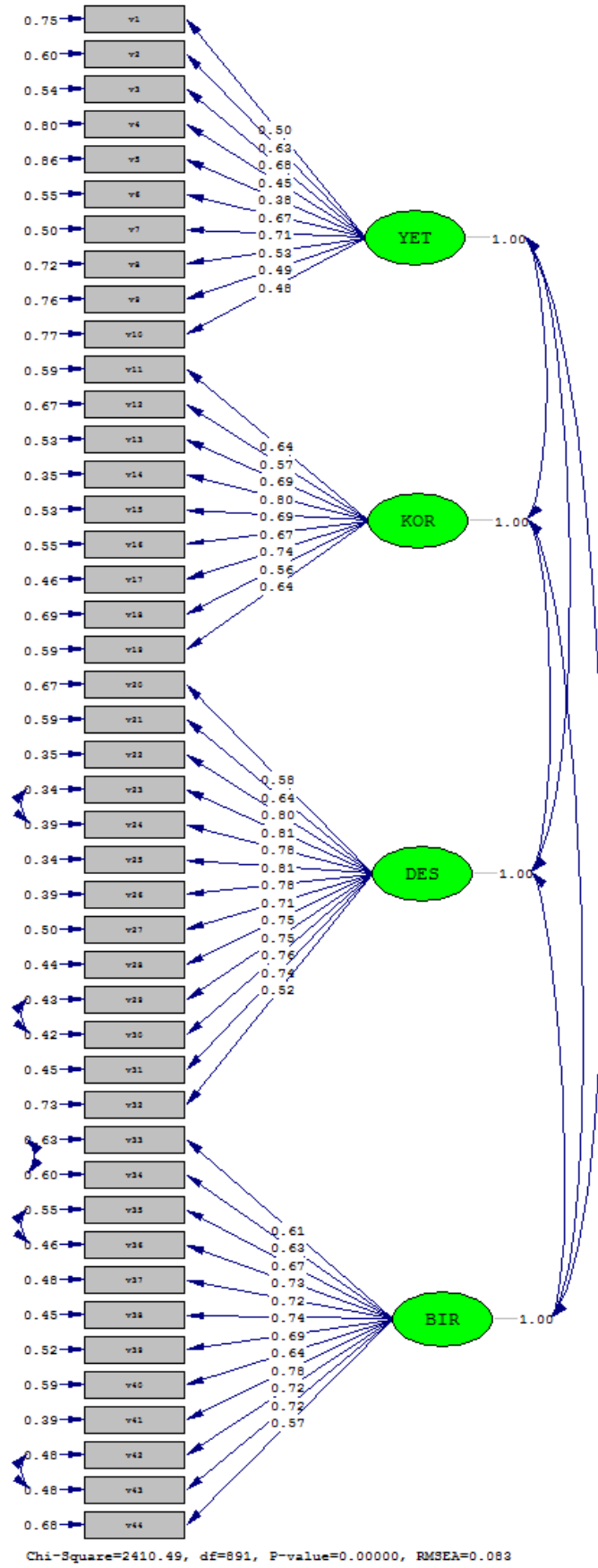
Yönetim biçimleri ölçeği aracında yer alan maddelerin boyutlara göre numaraları Tablo 2’de gösterilmektedir.

Tablo 2

Yönetim Biçimleri Ölçme Aracında Yer Alan Yargı Maddelerinin Boyutlara Göre Numaraları

Boyutlar	Madde Sayısı	Madde No
Yetkeci Y. B.	10	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 12
Koruyucu Y.B.	9	13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21
Destekçi Y.B.	13	22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 34, 36
Birlikçi Y.B.	12	37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 49

Bu araştırma için “Yönetim Biçimleri Ölçeği”nden 6 madde çıkarılması durumunda ölçeğin geçerlilik düzeyinde bir değişiklik olup olmadığını görebilmek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Şekil 2’de verilmiştir.



Şekil 2. Yönetim Biçimleri Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Yapılan DFA sonucunda 23-24, 29-30, 33-34, 35-36 ve 42-43. maddelerin hata varyanslarının eşitlenmesi durumunda ölçeğin uyum iyiliği değerlerinin da iyileştiği görülmüştür. Bu maddelerin içerikleri incelendiğinde de her ikili maddenin aslında hemen hemen aynı anlamı taşıdığı görülmüştür. İleride yapılacak olan çalışmalarda bu ikili maddelerden yalnızca birinin ölçekte kalması durumunda da kapsam geçerliği ve yapı geçerliğinde olumsuz etkilenen bir durum olmayacağı tahmin edilmekte ve her ikili maddelerden birinin çıkarılması önerilmektedir. Yapılan DFA sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri Tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 3
DFA Modeline ilişkin Uyum İyiliği Değerleri

$\chi^2=$	2410,49
sd=	891
$\chi^2/sd=$	2,70
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) =	0.083
Normed Fit Index (NFI) =	0.93
Non-Normed Fit Index (NNFI) =	0.95
Comparative Fit Index (CFI) =	0.95
Incremental Fit Index (IFI) =	0.95
Relative Fit Index (RFI) =	0.92
Goodness of Fit Index (GFI) =	0.69

Tablo 3 incelendiğinde χ^2 değerinin 2410,49 serbestlik derecesinin 891 olduğu, χ^2/sd oranının 2,7 olduğu görülmektedir. Bu oranın 3’ün altında olması durumunda model-veri uyumu yeterli düzeydedir.

RMSEA değeri modelin uyumsuzluk düzeyini gösterir ve mümkün olduğunda sıfıra yakın olması beklenir. 0 ile 0,08 arasında çıkan RMSEA değerleri model veri uyumu için yeterli, 0,08-0,10 arasında olduğunda ise kabul edilebilir düzeydedir. 0,083 çıkana RMSEA değeri kabul edilebilir düzeydedir. NFI, NNFI, CFI, IFI, RFI ve GFI değerlerinde beklenen değer 0,90 ve üzeridir. GFI dışındaki tüm uyum iyiliği değerlerinin 0,90’ın üzerinde çıkmış olması ölçeğin yapı geçerliğini doğrulayan bir başka kanıt olarak ortaya çıkmaktadır. GFI değeri ise örneklem büyüklüğünden etkilendiği için pek çok çalışmada 0,90’ın altında çıkmıştır. Diğer

uyum iyiliklerinin kabul edilebilir düzeyde olması nedeniyle DFA sonucunda ölçeğin yapısının doğrulandığı görülmektedir.

Bu araştırma için güvenirliği test etmek adına belirlenen örneklemin içinden 120 kişilik bir öğretmen gurubu ile ön çalışma yapılmıştır. Yönetim biçimleri ölçeğine ait güvenirlik analizi sonucu Tablo 4’de verilmiştir.

Tablo 4
Yönetim Biçimleri Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonucu

	Cronbach’s Alpha
Yönetim Biçimleri	.925
Yetkeci Y. B.	.807
Koruyucu Y.B.	.880
Destekçi Y.B.	.935
Birlikçi Y.B.	.919

Tablo 4’e göre yapılan çalışmada yönetim biçimleri ölçeğinin alt boyutları için güvenirlik katsayısı; yetkeci .807, koruyucu .880, destekçi .935 ve birlikçi .919 olarak bulunmuştur. Ayrıca ölçeğin geneline ait güvenirlik katsayısı .925’dir. Güvenirlik katsayısı .80 ile 1.00 arasında bulunduğu için güvenilir bir ölçektir (Ural ve Kılıç, 2011).

İş Doyumu Ölçeği

İş doyumuna ilişkin soruların yer aldığı üçüncü bölümde ise toplam 20 soru bulunmaktadır. Minnessota İş Doyumu Ölçeği 1967 yılında Dawis, Weiss, England, ve Lofquist tarafından geliştirilmiştir. İş doyumunu ölçeğinin Türkçe tercümesi Baycan (1985), Oran (1989), Özdayı (1990) ve Bayraktar’ın (1996) araştırmalarında kullanılmıştır. “Ölçek Baycan (1985) tarafından Türkçe’ye uyarlanarak geçerlik ve güvenirlik (Cronbach’s alpha= .77) çalışmaları yapılmıştır” (Yelboğa, 2007, s. 6). Bu ölçek 1-5 puan arasında puanlanan 5’li likert tipi bir ölçektir. Her sorunun cevabı için “hiç memnun değilim= 1 puan, memnun değilim= 2 puan, kararsızım= 3 puan, memnunum= 4 puan, çok memnunum= 5 puan” olarak

değerlendirilmektedir. Minnesota İş Doyum Ölçeği içsel (kişisel faktörlere bağlı iş doyumu), dışsal (çevresel faktörlere bağlı iş doyumu) ve genel iş doyum düzeyini belirleyici özelliklere sahip 20 maddeden oluşmaktadır. İş doyumu ölçeği aracında yer alan yargı maddelerinin boyutlara göre numaraları Tablo 5’de gösterilmektedir.

Tablo 5
İş Doyumu Ölçeği Aracında Yer Alan Yargı Maddelerinin Boyutlara Göre Numaraları

Boyutlar	Madde Sayısı	Madde No
İçsel Doyum	13	1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 16, 19, 20
Dışsal Doyum	7	5, 6, 13, 14, 15, 17, 18
Genel Doyum	20	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20

Bu araştırma için güvenilirliği test etmek adına belirlenen örneklemin içinden 120 kişilik bir öğretmen gurubu ile ön çalışma yapılmıştır. İş doyumu ölçeğine ait güvenirlik analizi sonucu Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6
İş Doyumu Ölçeği Güvenirlik Analiz Sonucu

	Cronbach’s Alpha
Minosseta İş Doyum Ölçeği	.932
İçsel Doyum	.906
Dışsal Doyum	.876

Tablo 6’ya göre yapılan çalışmada iş doyumu ölçeğinin alt boyutları için güvenirlik katsayısı; içsel doyum .906, dışsal doyum .876 olarak bulunmuştur. Ayrıca ölçeğin geneline ait güvenirlik katsayısı .932’dir. Güvenirlik katsayısı .80 ile 1.00 arasında bulunduğu için güvenilir bir ölçektir (Ural ve Kılıç, 2011)

3.4. Verilerin Toplanması

Mevcut araştırma kapsamında verilerin İstanbul ilinin Maltepe ilçesinde bulunan devlet ortaokullarında görev yapan öğretmenlerden toplanabilmesi için Maltepe İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nden araştırma izni alınmıştır. Maltepe İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nden alınan araştırma izni Ek 1'de sunulmuştur.

Gidilen ortaokullarda öncelikle okulların yöneticileri ile görüşülmüş ve yöneticilerin onayı doğrultusunda öğretmenlerle iletişime geçilmiştir. Anketler, gönüllü öğretmenler tarafından doldurulup araştırmacıya teslim edilmiştir. Gönüllülük esası gözetilerek doldurulan anketlerden elde edilen verilerin girişi yapıldıktan sonra verilerin analizine geçilmiştir.

3.5. Verilerin Analizi

Bu araştırmada toplanan verilerin çözümlenmesinde SPSS 15 (Statistical Package Program for Social Sciences) programı kullanılmıştır. Çözümlemede, araştırmanın alt problemleri ve toplanan verilerin özellikleri dikkate alınarak aşağıdaki teknikler kullanılmıştır.

Verilerin çözümlenmesinde frekans, yüzde, ortalama, t-test, one way anova ve korelasyon analizi testleri kullanılmıştır. Araştırma kapsamında kullanılan Kişisel Bilgi Formu ile toplanan verilere ilişkin frekans ve yüzdelik dağılımlar gibi betimsel istatistikler bulunmuş, elde edilen sonuçlar tablo haline getirilerek bulgular bölümünde verilmiştir. Okul yöneticilerinin yönetim biçimleri ile öğretmenlerin iş doyumu arasında anlamlı ilişki olup olmadığı Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı ile sınanmıştır. Elde edilen istatistiklerin anlamlılığı .05 düzeyinde çift yönlü olarak sınanmıştır.

BÖLÜM IV

4. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, “Yönetim Biçimleri Ölçeği” ve “İş Doyumu Ölçeği” ile İstanbul ilinin Maltepe ilçesindeki devlet ortaokullarında görev yapmakta olan ortaokul öğretmenlerinden toplanan verilerin analizlerinden elde edilen bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Araştırma bulguları alt problemler başlıkları altında sunulmuştur.

4.1. Yöneticilerin Yönetim Biçimleri Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bulgular

Araştırmada yönetim biçimleri için Yönetim Biçimleri Ölçeği kullanılmıştır. Yönetim Biçimleri Ölçeği 44 maddeden oluşan 5’li likert tipi ölçektir. Ölçekler yardımıyla elde edilen verilerin analizleri yapılarak elde edilen istatistiki bulgular Tablo 7’de gösterilmiştir.

Tablo 7

Yönetim Biçimlerine İlişkin Betimsel İstatistik Bulguları

	Alabileceği En Küçük Değer	Alabileceği En Büyük Değer	$\bar{X}$	Std. Sapma
Yetkeci Y.B.	10	50	29,43	7,681
Koruyucu Y.B.	9	45	30,70	7,157
Destekçi Y.B.	13	65	44,30	10,947
Birlikçi Y.B.	12	60	38,00	9,974
Yönetim Biçimleri	44	220	142,44	24,907

Tablo 7’de yönetim biçimlerinin alt boyutlarına ait ortalamalar incelendiğinde, yetkeci yönetim biçimi ($\bar{X} = 29,43$), koruyucu yönetim biçimi ($\bar{X} = 30,70$) ve birlikçi yönetim biçimi ($\bar{X} = 38,00$) orta düzeyde yer almaktayken, destekçi ($\bar{X} = 44,30$) orta düzeyin biraz üzerinde yer almaktadır.

Köse (2015)’nin araştırmasında elde edilen bu bulgular katılımcıların yönetim biçimlerinin her bir alt boyut için orta seviyede olduğunu göstermektedir. Özcan (1996)’nın araştırmasında elde edilen bulgular da aynı şekilde katılımcıların yönetim biçimlerinin her bir alt boyut için orta seviyede olduğunu göstermektedir.

Alper (2008) yaptığı araştırmaya katılan öğretmenlerin okullarında, yanıtlanan konular açısından bakıldığında yetkeci yönetim biçimine çok az başvurulduğu belirtilmiştir. Bu Teyfur (2011) ise yaptığı araştırmada tam aksine yöneticilerin en fazla yetkeci tarzı kullandıkları görülmektedir. Yöneticiler yetkeci tarzdan sonra en fazla koruyucu tarzı kullanmaktadırlar. Yöneticilerin en az kullandıkları liderlik tarzı ise destekçi tarzıdır. Bu araştırma mevcut araştırma ile örtüşmemektedir.

Kantos, Çuhadaroğlu ve Taşdan’ın 2009 yılında okul yöneticilerinin yönetim biçimleri ile ilgili yaptıkları araştırmada yöneticiler daha çok yetkeci ve birlikçi yönetim anlayışını benimsemektedirler. Cesur’un 2005 yılında yaptığı araştırmada okul yöneticileri yönetim biçimleri alt boyutlarından yetkeci davranışı daha yüksek düzeyde sergilemektedir. Bu araştırmalar da mevcut çalışma ile örtüşmemektedir.

Bulgulara göre, ortaokul öğretmenlerine göre okul yöneticilerinin destekçi yönetim biçimini diğer alt boyutlara göre daha yüksek düzeyde uyguladığı söylenilebilir.

4.2. Okul Yöneticilerinin Yönetim Biçimleri Düzeylerinin Ortaokul Öğretmenlerinin Demografik Özelliklerine Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular

Okul yöneticilerinin yönetim biçimlerinin ortaokul öğretmenlerinin yaşına göre anlamlı düzeyde farklılaşıp farklılaşmadığını incelemek için tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) yapılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 8 ve Tablo 9’da sunulmuştur.

Tablo 8

Yönetim Biçimi Puan Ortalamaları Yaş Düzeylerine Göre Betimsel İstatistikleri

Yaş	N	$\bar{X}$	Std. Sapma
20 – 30 Yaş	62	142.97	21,642
31 – 40 Yaş	94	141.17	27,149
41 – 50 Yaş	68	141.54	26,498
51 Yaş ve Üzeri	26	148.12	19,232

Tablo 9

Yönetim Biçimi Puan Ortalamalarının Yaşa Göre One-Way Anova Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Gruplararası	1060.866	3	353.622	.567	.637	-
Gruplariçi	153406.7	246	623.605			
Toplam	154467.6	249				

Analiz sonuçlarına göre, ortaokul öğretmenlerinin yaşları ortalaması, 20-30 yaş arası ($\bar{X} = 142,97$), 31-40 yaş arası ($\bar{X} = 141,17$), 41-50 yaş arası ($\bar{X} = 141,54$), 51 yaş ve üzeri ($\bar{X} = 148,12$) puan almıştır. Okul yöneticilerinin yönetim biçimi puan ortalamaları ($F_{(3,246)} = 0,567$, $p > 0,05$) arasında ortaokul öğretmenlerinin yaş düzeyleri bakımından anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir.

Arılı (2007), Fırat (2013) ve Ertuğrul (2009) öğretmen görüşlerine göre yöneticilerin yönetim biçimlerini araştırdıkları çalışmalarında yönetim biçimleri düzeyi ile yaş düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmadığını tespit etmişlerdir. Bu araştırmalar mevcut çalışmanın sonuçlarını desteklemektedir.

Yukarıdaki bulgular incelendiğinde öğretmenlerin yaş değişkeni ile okul yöneticilerinin yönetim biçimleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur denilebilir.

Ortaokul öğretmenlerinin cinsiyet değişkeninin okul yöneticilerinin yönetim biçimleri düzeylerinin puanlarında anlamlı farklılık yaratıp yaratmadığını incelemek için t-testi yapılmıştır. Elde bulgular Tablo 10'da sunulmuştur.

Tablo 10

Yönetim Biçimleri Puan Ortalamaları Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	$\bar{X}$	s	Sd	T	p
Kadın	182	140.64	24.633	248	-1,882	.061
Erkek	68	147.26	25.176			

Yapılan t-testi analizi sonuçlarına göre erkek öğretmenler ($\bar{X} = 147.26$) ile kadın öğretmenler ($\bar{X} = 140,64$) arasında yönetim biçimleri puan ortalamaları ($t = -1,882$, $p > 0.05$) bakımından anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

Cesur (2005), Arlı (2007) ve Fırat (2013) yaptıkları çalışmalarda öğretmenlere uygulanan yönetim biçimleri puan ortalamaları ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir fark olmadığını belirtmektedirler. Bu çalışmalar mevcut çalışmanın sonuçlarını desteklemektedir.

Sonuç olarak, öğretmenlerdeki cinsiyet değişkeni ile yöneticilerinin yönetim biçimine ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark olmadığı söylenebilir.

Okul yöneticilerinin yönetim biçimlerinin ortaokul öğretmenlerinin mesleki kıdemine göre anlamlı düzeyde farklılaşıp farklılaşmadığını incelemek için tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) yapılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 11 ve Tablo 12’de sunulmuştur.

Tablo 11

Yönetim Biçimi Puan Ortalamalarının Kıdem Düzeylerine Göre Betimsel İstatistikleri

Mesleki Kıdem	N	$\bar{X}$	Std. Sapma
1 – 10 Yıl	94	143.35	24,047
11 – 20 Yıl	107	141.79	26,763
21 Yıl ve Üzeri	49	142.12	22,656

Tablo 12

Yönetim Biçimi Puan Ortalamalarının Kıdeme Göre One-Way Anova Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Gruplararası	128.864	2	64.432	.103	.902	-
Gruplariçi	154337.7	247	624.853			
Toplam	154467.6	249				

Analiz sonuçlarına göre ortaokul öğretmenlerinin mesleki kıdemi ortalamaları 1-10 yıl arası ($\bar{X} = 143,35$), 11-20 yıl arası ($\bar{X} = 141,79$), 21 yıl ve üzeri ($\bar{X} = 142,12$) puan olarak çıkmıştır.

Okul yöneticilerinin yönetim biçimi puan ortalamaları arasında ($F_{(2,247)} = 0,103$, $p > 0,05$) kıdem düzeyleri bakımından anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir.

Arlı (2007) öğretmen görüşlerine göre yöneticilerin yönetim biçimlerini araştırdığı çalışmada yönetim biçimleri puan ortalamaları ile kıdem düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmadığını belirtmektedir. Aynı şekilde Fırat (2013) ve Ertuğrul (2009) öğretmenlerin kıdem düzeyleri ile yönetim biçimi puan ortalamaları arasında bir fark bulunmadığını tespit etmişlerdir. Bu araştırmalar mevcut çalışmanın sonuçlarını desteklemektedir.

Sonuç olarak, ortaokul öğretmenlerindeki kıdem değişkenini ile okul yöneticilerinin yönetim biçimleri arasında anlamlı bir fark yaratmadığı söylenebilir.

Okul yöneticilerinin yönetim biçimlerinin öğretmenlerin bulunduğu okuldaki hizmet süresine göre anlamlı düzeyde farklılaşıp farklılaşmadığını incelemek için tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) yapılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 13 ve Tablo 14 'de sunulmuştur.

Tablo 13

Yönetim Biçimi Puan Ortalamalarının Bulunulan Okuldaki Hizmet Süresine Göre Betimsel İstatistikleri

Bulunulan Okuldaki Hizmet Süresi	N	$\bar{X}$	Std. Sapma
12 Aydan Az	58	144.88	24,075
13 – 60 Ay	104	143.13	22,558
5 – 10 Yıl	63	135.92	28,952
11 – 20 Yıl	22	148.23	21,416
21 Yıl ve Üzeri	3	166.00	31,193

Tablo 14

Yönetim Biçimi Puan Ortalamalarının Bulunulan Okuldaki Hizmet Süresine Göre One Way Anova Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Gruplararası	5473.603	4	1368.401	2.250	.064	-
Gruplariçi	148994.0	245	608.139			
Toplam	154467.6	249				

Analiz sonuçlarına göre ortaokul öğretmenlerinin okuldaki hizmet süreleri ortalamaları, 12 aydan az ($\bar{X} = 144,88$), 13-60 ay arası ($\bar{X} = 143,13$), 5-10 yıl arası ($\bar{X} = 135,92$), 11-20 yıl arası ($\bar{X} = 148,23$), 21 yıl ve üzeri ($\bar{X} = 166,00$) puan olarak çıkmıştır. Okul yöneticilerinin

yönetim biçimi puan ortalamaları arasında ortaokul öğretmenlerinin bulundukları okuldaki hizmet süreleri bakımından ($F_{(4,245)} = 2,250$, $p > 0,05$) anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir. Ancak, bulunulan okuldaki hizmet süresi 21 yıl ve üzeri olan grupta sadece 3 kişi bulunduğu için karşılaştırma yapmak doğru sonuç vermeyeceğinden ve grup aralıklarını eşit tutmak amacıyla, hizmet süresi 11-20 yıl ile 21 yıl ve üzeri olan iki grup ve 13-60 ay ile 5-10 Yıl olan iki grup birleştirilerek One-Way Anova testi tekrar uygulanmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 13.1 ve Tablo 14.1’de sunulmuştur.

Tablo 13.1

Yönetim Biçimi Puan Ortalamalarının Bulunulan Okuldaki Hizmet Süresine Göre Betimsel İstatistikleri

Bulunulan Okuldaki Hizmet Süresi	N	$\bar{X}$	Std. Sapma
12 Aydan Az	58	144.88	24,075
13 – 60 Ay/5-10 yıl	167	140.41	25,319
11 – 20 Yıl / 21 Yıl ve Üzeri	25	150.36	22,741

Tablo 14.1

Yönetim Biçimi Puan Ortalamalarının Bulunulan Okuldaki Hizmet Süresine Göre One Way Anova Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Gruplararası	2603.373	2	1301.687	2.117	.123	-
Gruplarıçi	151864.2	247	614.835			
Toplam	154467.6	249				

Analiz sonuçlarına göre ortaokul öğretmenlerinin okuldaki hizmet süreleri ortalamaları, 12 aydan az ($\bar{X} = 144.88$), 13-60 ay arası ve 5-10 yıl arası ($\bar{X} = 140.41$), 11-20 yıl arası ve 21 yıl ve üzeri ($\bar{X} = 142.44$) olarak çıkmıştır. Okul yöneticilerinin yönetim biçimi puan ortalamaları arasında ortaokul öğretmenlerinin bulundukları okuldaki hizmet süreleri bakımından ($F_{(2,247)} = 2.117$, $p > 0.05$) anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir.

Ertuğrul (2009) yaptığı çalışmasında yönetim biçimi puan ortalamaları ile öğretmenlerin bulundukları okuldaki hizmet süreleri arasında anlamlı bir fark olmadığını ifade etmiştir. Bu çalışma mevcut çalışmanın sonuçlarını desteklemektedir.

Sonuç olarak, öğretmenlerin okuldaki hizmet süresi değişkenini ile okul yöneticilerinin yönetim biçimleri arasında anlamlı bir fark yaratmadığı söylenebilir.

Okul yöneticilerinin yönetim biçimlerinin öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre anlamlı düzeyde farklılaşıp farklılaşmadığını incelemek için tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) yapılmıştır. Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğu Tukey çoklu karşılaştırma testi ile belirlenmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 15 ve Tablo 16’de sunulmuştur.

Tablo 15

Yönetim Biçimi Puan Ortalamalarının Eğitim Düzeylerine Göre Betimsel İstatistikleri

Eğitim Düzeyi	N	$\bar{X}$	Std. Sapma
Ön Lisans	17	161.29	21,569
Lisans	190	140.04	24,233
Yüksek Lisans	30	141.83	27,504
Doktora	13	154.23	20,705

Tablo 16

Yönetim Biçimi Puan Ortalamalarının Eğitim Düzeyine Göre One-Way Anova Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Gruplararası	8953.933	3	2984.644	5.046	.002	Ön Lisans>Lisans
Gruplarıçi	145513.7	246	591.519			Ön Lisans>Y.Lisans
Toplam	154467.6	249				

Analiz sonuçlarına göre ortaokul öğretmenlerinin eğitim düzeyleri ortalamaları ön lisans mezunu ($\bar{X} = 161,29$), lisans mezunu ($\bar{X} = 140,04$), yüksek lisans mezunu ($\bar{X} = 141,83$), doktora mezunu ($\bar{X} = 154,23$) puan şeklindedir. Yönetim biçimi puan ortalamaları arasında ortaokul öğretmenlerinin eğitim düzeyleri bakımından anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir. Test sonuçlarına göre, ön lisans mezunu öğretmenler ($\bar{X} = 161,29$) ile lisans ($\bar{X} = 140,04$) ve yüksek lisans mezunu öğretmenler ($\bar{X} = 141,83$) arasında yönetim biçimleri puan ortalamaları açısından anlamlı bir fark vardır.

Fırat (2013) yaptığı çalışmada öğretmenlerin eğitim düzeyleri ile yönetim biçimi puan ortalaması arasında anlamlı bir fark bulunmadığını belirtmektedir. Bu çalışma mevcut araştırmanın sonuçlarını desteklememektedir. Aynı şekilde Ertuğrul (2009) çalışmasında öğretmenlerin eğitim düzeyleri ile yönetim biçimi puan ortalaması arasında anlamlı bir fark olmadığını tespit etmiştir.

Bu bulgulara göre lisans ve yüksek lisans mezunu öğretmenlerin okuldaki yönetim biçimi düzeyini, ön lisans mezunu öğretmenlerin okuldaki yönetim biçimi düzeyine göre daha düşük gördükleri söylenebilir.

4.3. Öğretmenlerin İş Doyumları Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bulgular

Araştırmada iş doyumunu için İş Doyumu Ölçeği kullanılmıştır. İş Doyumu Ölçeği 20 maddeden oluşan 5’li likert tipi ölçektir. Ölçekler yardımıyla elde edilen verilerin analizleri yapılarak elde edilen istatistiki bulgular Tablo 17’de gösterilmiştir.

Tablo 17

İş Doyumuna İlişkin Betimsel İstatistik Bulguları

	Alabileceği En Küçük Değer	Alabileceği En Büyük Değer	$\bar{X}$	Std. Sapma
Minosseta İş Doyum Ölçeği	20	100	70,86	14,001

Tablo 17 incelendiğinde iş doyumuna ait ortalama ($\bar{X} = 70.26$) orta düzeyin üzerinde yer almaktadır. Buna göre ortaokul öğretmenlerinin yüksek düzeyde iş doyumuna sahip oldukları yorumu yapılabilir.

Akbulut (2015) ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin yaptığı araştırmada ortalamaya bakıldığında öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerinin yüksek olduğunu belirten çalışması mevcut çalışma ile örtüşmektedir. Newby (1999), Virginia’ da ki ortaokul müdürlerinin iş doyumunu belirlemek amacıyla yaptığı çalışmada ortaokul müdürlerinin genel iş doyumunu düzeylerini genel olarak yüksek düzeyde olarak belirlemiştir. Aynı şekilde Stemple (2004), McNally, Gray ve Blake (2006) ve Yılmaz (2014) araştırmalarında öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerinin yüksek olduğunu ifade etmişlerdir. Ersözlü (2008), Tunacan ve Çetin (2009) yaptıkları araştırmalarda öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri orta düzeyde çıkarken, Sarpkaya (2000) araştırmasında öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri düşük düzeyde çıkmıştır. Bu araştırmaların sonuçları mevcut araştırma ile örtüşmemektedir.

4.4. Ortaokul Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular

Ortaokul öğretmenlerinin iş doyumu düzeyinin yaşa göre anlamlı düzeyde farklılaşıp farklılaşmadığını incelemek için tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) yapılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 18 ve Tablo 19’de sunulmuştur.

Tablo 18

İş Doyum Ölçeği Puan Ortalamalarının Yaş Düzeylerine Göre Betimsel İstatistikleri

Yaş	N	$\bar{X}$	Std. Sapma
20 – 30 Yaş	62	73.55	13,984
31 – 40 Yaş	94	68.38	13,329
41 – 50 Yaş	68	70.75	14,535
51 Yaş ve Üzeri	26	73.69	14,099

Tablo 19

İş Doyum Ölçeği Puan Ortalamalarının Yaşa Göre One-Way Anova Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Gruplararası	1234.244	3	411.415	2.127	.097	-
Gruplariçi	47575.86	246	193.398			
Toplam	48810.10	249				

Analiz sonuçlarına göre, ortaokul öğretmenlerinin yaşları ortalaması, 20-30 yaş arası ($\bar{X}$ = 73,55), 31-40 yaş arası ($\bar{X}$ = 68,38), 41-50 yaş arası ($\bar{X}$ = 70,75), 51 yaş ve üzeri ($\bar{X}$ = 73,69) puan almıştır. Ortaokul öğretmenlerinin iş doyum puan ortalamaları ($F_{(3,246)} = 2,247$, $p > 0,05$) arasında ortaokul öğretmenlerinin yaş düzeyleri bakımından anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir.

Ağan (2002), Aliyev (2004), Şahin (1999), Dursun (2009), Karakuzu (2013) ve Kıvılcım (2014) yaptıkları çalışmalarda öğretmenlerin iş doyumu ile yaşları arasında anlamlı bir fark bulmamaları mevcut çalışmanın sonuçlarını destekler niteliktedir. Ancak Kartal (2006) çalışmasında 31-40 yaş aralığındaki öğretmenlerin iş doyumu düzeyi 21-30 yaş aralığındaki öğretmenlerin iş doyumu düzeyinden yüksek çıkmıştır. Gündoğdu (2013) ise çalışmasında öğretmenlerin iş doyumu düzeyi ile yaş arasında anlamlı bir fark olduğunu, çalışmasında 20-29 yaş grubu ortalaması (2,51) iken, 30-39 yaş grubu ortalaması (3,03) bulunduğunu belirtmiştir. Bulgu sonuçlarına göre genç öğretmenlerin iş doyumlarının daha düşük olduğu sonucuna varmış, bu sonuca göre de genç öğretmenlerin beklentilerinin daha yüksek

olmasından ve mesleğin ilk yıllarında yaşadıkları uyum sorunlarından kaynaklanıyor olabileceğini vurgulamıştır.

Yukarıdaki bulgular incelendiğinde öğretmenlerin yaş değişkeni ile anlamlı bir farklılık yoktur denilebilir.

Ortaokul öğretmenlerinin cinsiyet değişkenin iş doyumu düzeylerinin puanlarında anlamlı farklılık yaratıp yaratmadığını incelemek için t-testi yapılmıştır. Elde bulgular Tablo 20’de sunulmuştur.

Tablo 20

İş Doyum Ölçeği Toplam Puanlarının Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	$\bar{X}$	s	Sd	T	P
Kadın	182	70.73	13.402	248	-0.238	.812
Erkek	68	71.21	15.591			

T-testi analizi sonuçları, kadın öğretmenler ($\bar{X} = 70,73$) ile erkek öğretmenler ($\bar{X} = 71,21$) arasında iş doyum ölçeği puan ortalamaları bakımından anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir. ($t = -0,238, p > 0,05$)

Papin (2005), Demirel (2006), Türkoğlu (2008), Boğa (2010) ve Türkçapar (2012) araştırmalarında öğretmenlerin cinsiyetleri ile iş doyumu düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmadığı sonuçlarına vararak bu araştırmayı desteklemektedir. Mevcut çalışmanın aksine öğretmenlerin cinsiyete göre iş doyumu düzeyini araştıran Sarpkaya (2000), Kartal (2006), Gamsız (2013) ve Akbulut (2015) iş doyumu ile cinsiyet arasında anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir. Araştırmalarına göre erkek öğretmenlerin iş doyum düzeyi kadın öğretmenlere göre daha yüksek bulunmuştur. Ololube (2006), McNally ve Blake (2006), Mahmood (2011) ve Yılmaz (2014) ise çalışmalarında kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre iş doyumu düzeyinin daha yüksek olduğunu belirtmiştir.

Sonuç olarak, öğretmenlerdeki cinsiyet değişkeni ile yöneticilerinin yönetim biçimine ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark olmadığı söylenebilir.

Ortaokul öğretmenlerinin iş doyumu düzeyi mesleki kıdeme göre anlamlı düzeyde farklılaşıp farklılaşmadığını incelemek için tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) yapılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 21 ve Tablo 22’de sunulmuştur

Tablo 21

İş Doyum Ölçeği Puan Ortalamalarının Kıdem Düzeylerine Göre Betimsel İstatistikleri

Mesleki Kıdem	N	$\bar{X}$	Std. Sapma
1 – 10 Yıl	94	72.24	13,336
11 – 20 Yıl	107	69.68	14,061
21 Yıl ve Üzeri	49	70.78	15,128

Tablo 22

İş Doyum Ölçeği Puan Ortalamalarının Kıdeme Göre One-Way Anova Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Gruplararası	329.001	2	164.500	.838	.434	-
Gruplariçi	48481.10	247	196.280			
Toplam	48810.10	249				

Analiz sonuçlarına göre ortaokul öğretmenlerinin mesleki kıdemi ortalamaları 1-10 yıl arası ($\bar{X} = 72,24$), 11-20 yıl arası ($\bar{X} = 69,68$), 21 yıl ve üzeri ($\bar{X} = 70,78$) puan olarak çıkmıştır. Ortaokul öğretmenlerinin iş doyumu puan ortalamaları arasında ($F_{(2,247)} = 0,838$, $p > 0,05$) kıdem düzeyleri bakımından anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir.

Aliyev (2004), Kılıç ve Gümüşeli (2010), Kılıç (2013) ve Özcan (2013) yaptıkları araştırmalarda öğretmenlerin iş doyumu düzeyi ile kıdemi düzeyleri bakımından anlamlı bir fark olmadığı bulgusuna varmışlardır. Bu bulgular mevcut araştırmanın sonuçlarını desteklemektedir. Aksine Kılıç (2013) yaptığı araştırmada öğretmenlerin iş doyumu düzeyinin kıdeme bağlı olarak artış gösterdiğini belirtmektedir. Bu duruma bakarak öğretmenlik mesleğini yapan kişilerin kıdemleri arttıkça yaptıkları işten elde ettikleri doyumun da arttığını vurgulamıştır. Menziroğlu (2005) ise yaptığı çalışmada kıdemin iş doyumunu etkileyen önemli bir faktör olduğunu, öğretmenlerin mesleklerinin ilk yıllarında yüksek düzeyde iş doyumunu yaşadıkları, kıdemlerinin orta yıllarında daha düşük iş doyumunu yaşadıkları ve kıdemlerinin son yıllarında ise yüksek düzeyde iş doyumunu yaşadıkları sonucuna ulaşmıştır. Bu araştırmalar mevcut araştırmanın sonuçlarını desteklememektedir.

Sonuç olarak, ortaokul öğretmenlerindeki kıdem değişkeni ile öğretmenlerin iş doyumu arasında anlamlı bir fark yaratmadığı söylenebilir.

Ortaokul öğretmenlerinin iş doyumu düzeyi bulunduğu okuldaki hizmet süresine göre anlamlı düzeyde farklılaşıp farklılaşmadığını incelemek için tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) yapılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 23 ve Tablo 24’de sunulmuştur.

Tablo 23

İş Doyum Ölçeği Puan Ortalamalarının Bulunulan Okuldaki Hizmet Süresine Göre Betimsel İstatistikleri

Bulunulan Okuldaki Hizmet Süresi	N	$\bar{X}$	Std. Sapma
12 Aydan Az	58	74.31	13,288
13 – 60 Ay	10	69.82	13,705
5 – 10 Yıl	63	68.49	15,660
11 – 20 Yıl	22	73.00	10,664
21 Yıl ve Üzeri	3	74.33	16,042

Tablo 24

İş Doyum Ölçeği Puan Ortalamalarının Bulunulan Okuldaki Hizmet Süresine Göre One Way Anova Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Gruplararası	1293.745	4	323.436	1.668	.158	Lisans>Önlisans
Gruplariçi	47516.36	245	193.944			Y.Lisans>Önlisans
Toplam	48810.10	249				

Analiz sonuçlarına göre ortaokul öğretmenlerinin okuldaki hizmet süreleri ortalamaları, 12 aydan az ($\bar{X} = 74,31$), 13-60 ay arası ($\bar{X} = 69,82$), 5-10 yıl arası (68,49), 11-20 yıl arası (73,00), 21 yıl ve üzeri (74,33) puan olarak çıkmıştır. Okul yöneticilerinin yönetim biçimi puan ortalamaları arasında ortaokul öğretmenlerinin bulundukları okuldaki hizmet süreleri bakımından ($F_{(4,245)} = 1,668$, $p>0,05$) anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir.

Ancak, bulunulan okuldaki hizmet süresi 21 yıl ve üzeri olan grupta sadece 3 kişi bulunduğu için karşılaştırma yapmak doğru sonuç vermeyeceğinden ve grup aralıklarını eşit tutmak amacıyla, hizmet süresi 11-20 yıl ile 21 yıl ve üzeri olan iki grup ve 13–60 ay ile 5–10 yıl olan iki grup birleştirilerek One-Way Anova Testi tekrar uygulanmıştır. Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğu Tukey çoklu karşılaştırma testi ile belirlenmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 22.1 ve Tablo 23.1’de sunulmuştur.

Tablo 23.1

İş Doyum Ölçeği Puan Ortalamalarının Bulunulan Okuldaki Hizmet Süresine Göre Betimsel İstatistikleri

Bulunulan Okuldaki Hizmet Süresi	N	$\bar{X}$	Std. Sapma
12 Aydan Az	58	74.31	13.288
13–60 Ay / 5–10 Yıl	167	69.32	14.441
11–20 Yıl / 21 Yıl ve Üzeri	25	73.16	11.006

Tablo 24.1

İş Doyum Ölçeği Puan Ortalamalarının Bulunulan Okuldaki Hizmet Süresine Göre One Way Anova Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Gruplararası	1220.147	2	610.073	3.166	.044	12 Aydan Az / 1
Gruplariçi	47589.953	247				– 10 Yıl
Toplam	48810.100	249				

Analiz sonuçlarına göre ortaokul öğretmenlerinin okuldaki hizmet süreleri ortalamaları, 12 aydan az ($\bar{X} = 74,31$), 13-60 ay arası ve 5-10 yıl arası ($\bar{X} = 69,32$), 11-20 yıl arası ve 21 yıl ve üzeri ($\bar{X} = 73,16$) puan olarak çıkmıştır. Okul yöneticilerinin yönetim biçimi puan ortalamaları arasında ortaokul öğretmenlerinin bulundukları okuldaki hizmet süreleri bakımından ($F_{(2,247)} = 3,166$, $p < 0.05$) anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir.

Şahin (1999), Kumaş (2008), Çek (2011) ve Dünder (2011) yaptıkları araştırmalarda öğretmenlerin iş doyum düzeylerinde bulundukları okuldaki hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmüştür. Bu araştırmayı desteklememektedir.

Yapılan çoklu karşılaştırma testine göre hizmet süresi 12 aydan az olan kişilerin iş doyum ortalama puanları, hizmet süresi 1-10 yıl arasında olan kişilere göre daha düşük olduğu söylenebilir.

Ortaokul öğretmenlerinin iş doyumunu düzeyi eğitim düzeylerine göre anlamlı düzeyde farklılaşıp farklılaşmadığını incelemek için tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) yapılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 25 ve Tablo 26’da sunulmuştur.

Tablo 25

İş Doyum Ölçeği Puan Ortalamalarının Eğitim Düzeylerine Göre Betimsel İstatistikleri

Eğitim Düzeyi	N	$\bar{X}$	Std. Sapma
Ön Lisans	17	80.59	11,533
Lisans	190	70.15	13,721
Yüksek Lisans	30	68,43	15,119
Doktora	13	74.08	14,309

Tablo 26

İş Doyum Ölçeği Puan Ortalamalarının Eğitim Düzeyine Göre One-Way Anova Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Gruplararası	2015.119	3	671.706	3.531	.016	
Gruplariçi	46794.98	246	190.224			
Toplam	48810.10	249				

Analiz sonuçlarına göre ortaokul öğretmenlerinin eğitim düzeyleri ortalamaları ön lisans mezunu ($\bar{X} = 80,59$), lisans mezunu ($\bar{X} = 70,15$), yüksek lisans mezunu ($\bar{X} = 74,08$), doktora mezunu ($\bar{X} = 74,08$) puan şeklindedir. Ortaokul öğretmenlerinin iş doyum puan ortalamaları arasında ortaokul öğretmenlerinin eğitim düzeyleri bakımından anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir. Test sonuçlarına göre, ön lisans mezunu öğretmenler ($\bar{X} = 80,59$) ile lisans ($\bar{X} = 70,15$) ve yüksek lisans mezunu öğretmenler ($\bar{X} = 74,08$) arasında iş doyum puan ortalamaları açısından ($F_{(3,246)} = 5,046, p < 0,05$) anlamlı bir fark olduğunu söyleyebiliriz.

Kaya (2007) yaptığı araştırmada yüksek lisans mezunu olan öğretmenler lisans mezunlarına göre daha yüksek düzeyde iş doyumuna sahip oldukları sonucuna varmıştır. Özcan (2013) araştırmasında öğretmenlerin iş doyumunu düzeyi ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir farklılık görüldüğünü belirtmiştir. İş doyumunu ile eğitim düzeyi açısından oluşan bu farklılığın sebebinin öğretmenlerin bilgi ve becerilerinin bir üst seviyeye taşınmış olmasından kaynaklandığı söylenebileceğini, bununla beraber öğretmenlerin bir üst seviye öğrenim kademesini tamamladıklarında kendilerini daha mutlu hissedebileceklerinden bahsedilebileceğini, daha üst seviye öğrenim basamaklarına ulaşmış öğretmenlerin dolayısıyla performans, verimlilik ve hayat doyumlarında olumlu gelişme göstermesi beklenebileceğini belirtmiştir. Bu bulgular mevcut çalışmanın sonuçlarını desteklemektedir. Ancak Alsweel ve Buehl (2002) ve Kılıç (2013) ise yaptıkları araştırmalarda öğretmenlerin iş doyumunu düzeyi ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir fark görülmediğini belirtmişlerdir.

Bu bulgulara göre lisans ve yüksek lisans mezunu öğretmenlerin ön lisans mezunu öğretmenlere göre iş doyumu düzeyi daha yüksektir denilebilir.

4.5. Okul Yöneticilerinin Yönetim Biçimleri ile Ortaokul Öğretmenlerinin İş Doyumu Arasındaki İlişkilere Ait Bulgular

Okul yöneticilerinin yönetim biçimleri ile ortaokul öğretmenlerinin iş doyumu arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla hesaplanan Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayıları Tablo 27’de sunulmuştur.

Tablo 27
Değişkenler Arası İlişkilere Yönelik Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayıları

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1. Yönetim Biçimi	-						
2. İş Doyumu	,647**	-					
3. Yetkeci	,092	,032	-				
4. Koruyucu	,823**	,558**	-,136**	-			
5. Destekçi	,879**	,589**	-,244**	,721**	-		
6. Birlikçi	,871**	,545**	-,175**	,651**	,768**	-	
7. İçsel doyum	,543**	,951**	,036	,495**	,498**	,426**	-
8. Dışsal doyum	,685**	,895**	,021	,551**	,618**	,620**	,715**

* p < .05 ** p < .01

Tablo 27 incelendiğinde yönetim biçimi ile iş doyumu arasında ($r = .000$, $p < .05$) pozitif yönlü bir ilişki görülmektedir. Yönetim Biçimleri alt boyutlar bazında incelemeye göre yetkeci yönetim biçimi ile iş doyumu ($r = .611$, $p > .05$) arasında bir ilişki yoktur. Koruyucu yönetim biçimi ile iş doyumu arasında ($r = .000$, $p < .05$) %55,8’lik pozitif yönlü bir ilişki vardır. Başka bir deyişle koruyucu yönetim biçimi arttıkça iş doyumu artmaktadır. Destekçi yönetim biçimi ile iş doyumu arasında ($r = .000$, $p < .05$) %58,9’luk pozitif yönlü bir ilişki vardır. Diğer bir deyişle destekçi yönetim biçimi arttıkça iş doyumu artmaktadır. Birlikçi yönetim biçimi ile iş doyumu arasında ($r = .000$, $p < .05$) %54,5’lik pozitif yönlü bir ilişki

vardır. Yani birlikçi yönetim biçimi arttıkça iş doyumu artmaktadır. Elde ettiğimiz bilgileri özetlersek, iş doyumu ile yetkeci yönetim biçimi arasında bir ilişki bulunmamakta, koruyucu, destekçi ya da birlikçi yönetim biçimi düzeyi yükseldikçe iş doyumu artmaktadır diyebiliriz



BÖLÜM V

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölüm, araştırma verileri doğrultusunda elde edilen sonuçlar ile bu sonuçlar ışığında uygulayıcı ve araştırmacı için önerileri içermektedir.

5.1. Sonuçlar

Araştırmada okul yöneticilerinin yönetim biçimleri ile ortaokul öğretmenlerinin iş doyumu düzeyleri incelenmiş, sonrasında okul yöneticilerinin yönetim biçimleri ile ortaokul öğretmenlerinin iş doyumu düzeyleri arasında ilişki olup olmadığı belirlenmiştir. Bu doğrultuda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

1. Ortaokul öğretmenlerine göre okul yöneticilerinin yönetim biçimi alt boyutlarından destekçi yönetim biçimi düzeyi diğer alt boyutlara göre daha yüksek düzeydedir.
2. Yönetim biçimi düzeyi demografik değişkenler bakımından yaş, cinsiyet, kıdem düzeyi, bulunduğu okuldaki hizmet süresi değişkenlerine göre anlamlı farklılık oluşturmamakta, eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık oluşturmaktadır. Lisans ve yüksek lisans mezunu öğretmenler okuldaki yönetim biçimi düzeyini, ön lisans mezunu öğretmenlere göre daha düşük düzeyde görmektedir.
3. Öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri yüksek düzeydedir.
4. Öğretmenlerin iş doyumu düzeyi demografik değişkenler bakımından yaş, cinsiyet, kıdem düzeyi değişkenlerine göre anlamlı farklılık oluşturmamakta, bulunduğu okuldaki hizmet süresi ve eğitim düzeyi değişkenlerine göre anlamlı farklılık oluşturmaktadır. Bulunduğu okuldaki hizmet süresi 12 aydan az olan öğretmenlerin

iş doyumu düzeyi, hizmet süresi 1-10 yıl arasında olan öğretmenlere göre daha düşük düzeyde olduğu görülmüştür. Ayrıca lisans ve yüksek lisans mezunu öğretmenlerin iş doyumu düzeyi, ön lisans mezunu öğretmenlerin iş doyumu düzeyine göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

5. Okul yöneticilerinin yönetim biçimi düzeyi ile öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Ayrıca yönetim biçimlerinin alt boyutlarından yetkeci yönetim biçimi ile iş doyumu arasında anlamlı bir ilişki bulunmamakta, koruyucu, destekçi ve birlikçi yönetim biçimleri ile iş doyumu arasında anlamlı pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Diğer bir deyişle, okul yöneticilerinin koruyucu, destekçi ve birlikçi yönetim biçimleri düzeyleri arttıkça öğretmenlerin iş doyumu düzeyi artmaktadır.

5.2. Öneriler

Araştırmanın sonuçları doğrultusunda şu önerilerde bulunulabilir:

- Milli Eğitim Bakanlığı, İl Milli Eğitim Müdürlükleri ve okul müdürleri öğretmenlerin yüksek lisans eğitimi almalarını desteklemelidir. Yöneticiler yüksek lisans eğitimi alan öğretmenlerin bu eğitim sürecini bir ihtiyaç olarak görmelidir. Öğretmenlerin yüksek lisans eğitimi almaları mesleki donanımlarını arttıracak, öğretmenleri daha verimli ve motivasyonu yüksek hale getirecektir.
- Literatür incelendiğinde yönetim biçimi ile iş doyumu arasındaki ilişkiyi inceleyen az miktarda çalışma bulunmaktadır. Bu sebeple gelecekte yapılacak araştırmaların örneklemelerinin farklı eğitim kademelerinde çalışan öğretmenler hatta yöneticiler üzerinde uygulanmasının faydalı olabileceği düşünülmektedir. Ayrıca farklı alanlarda da bu ilişkiyi araştıran çalışmalar yapılabilir.
- Bu çalışmalar söz konusu kavramlar üzerine çalışma grubu ile nitel bir çalışma (görüşme, gözlem) yapılarak daha derinlemesine araştırılıp kapsamlı hale getirilebilir bu yapılan araştırmalar sonucu elde edilen veriler diğer araştırmalarla karşılaştırılabilir.
- Bu araştırma devlet ortaokullarında uygulanmıştır. Özel ortaokul, lise veya ilkokullarda da bu tür araştırmalar yapılarak karşılaştırma yapılabilir.
- Yöneticilerin, öğretmenlerin sorumluluk almalarına olanak tanıyan, öğretmenlerle iletişim halinde bulunan, öğretmenlerin çabalarına destek veren, onları umutlandıran,

problemlerini çözen, karara katan ve öğretmenlere eşit davranan destekçi yönetim biçimini sergilemeleri öğretmenlerin iş doyumunu arttırdığı görülmüştür. Bu sebeple öğretmenlerin verimliliğini, başarısını ve örgüte bağlılığını arttırabilmek için okul yöneticileri okulda destekçi yönetim biçimini daha fazla sergileyebilir.



KAYNAKÇA

- Adıgüzel, Z. (2010). *İlköğretim okullarında çalışan fen ve teknoloji öğretmenlerinin iş tatmini*. Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Ağan, F. (2002). *Özel okullarda, devlet okullarında ve dershanelerde çalışan lise öğretmenlerinin iş tatminlerinin karşılaştırılması*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ağırbaş A., Çelik Y., & Büyükkayıkçı H. (2005). Motivasyon araçları ve iş tatmini: sosyal sigortalar kurumu başkanlığı hastane başhekim yardımcıları üzerinde bir araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8(3), 326-350.
- Akçamete, G., Kaner, S. & Sucuoğlu (2001). *Öğretmenlerde tükenmişlik, iş doyumu ve kişilik*. Ankara: Nobel.
- Akçay, A. (2003). Okul müdürleri öğretmenleri etkileyebiliyor mu?. *Milli Eğitim Dergisi*, 157. http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/157/akcay.htm sitesinden erişilmiştir.
- Akşit A., N. (2010). Çalışanların iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile sonuçlarına ilişkin kavramsal bir değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 467(2), 31-51.
- Aliyev, R. (2004). *Türkiye Cumhuriyeti ve Azerbaycan Cumhuriyeti Devlet Liselerinde Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumu Açısından Karşılaştırılması*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Alper, S. (2008). *Ortaöğretim kurumlarında uygulanan yönetim biçimlerine ilişkin olarak öğretmen algıları*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Altuğ, D. (1997). *Örgütsel davranış*. Ankara: Başkent Üniversitesi.
- Ardıç, K., & Başı, T. (2001). *Kamu ve vakıf üniversitelerindeki akademik personelin iş tatmin düzeyinin karşılaştırılması*. 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde sunulmuş bildiri, İstanbul Üniversitesi, İstanbul
- Arlı, D. (2007). *İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetim biçimlerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Artık, S. (2009). *Yönetimsel davranış biçimlerinin iş doyumuna etkisi üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aşan, Ö., & Erenler, E. (2008). İş tatmini ve yaşam tatmini ilişkisi. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 203-216.
- Aydın, M. (1986). *Çağdaş eğitim denetim*. Ankara: İM Eğitim Araştırma.
- Aydın, M. (2010). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu.
- Ayık, A. (2000). *İlköğretim okullarındaki yöneticilerin yönetsel davranışlarının öğretmenlerin iş doyumlarına etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Aytürk, N. (1999). *Yönetim sanatı-başarılı yönetim ve yöneticilik teknikleri*. Ankara: Yargı.
- Aytürk, N. (2010). *Örgütsel ve yönetsel davranış*. Ankara: Detay.
- Balcı, A. (1985). *Eğitim yöneticisinin iş doyumu*. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Balcı, A. (2002). *Etkili okul*. Ankara: PegemA.
- Başaran, İ. E. (1982). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Ankara Üniversitesi.
- Başaran İ. E.(1984). *Yönetime Giriş*. Ankara: Ankara Üniversitesi.
- Başaran, İ.E. (1992). *Yönetimde insan ilişkileri yönetsel davranış*. Ankara: Kadioğlu.
- Başaran, İ. E. (2000). *Eğitim yönetimi nitelikli okul*. Ankara: Feryal.
- Başaran, İ. E., & Çinkır, Ş. (2012). *Türk sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Siyasal.

- Başaran, H. (2003). *Çalışanların iş tatminine yol açan faktörler ve iş tatmini sonuçlarına ilişkin olarak K.K.K.. kara havacılık sınıfında yapılan bir araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Baysal, C., & Tekarslan, E. (1998). *Davranış bilimleri*. İstanbul: Dönence.
- Bilge, F., Akman, Y. & Kelecioğlu, H. (2005). Öğretim Elemanlarının iş doyumlarının incelenmesi. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimler Dergisi*, 22(22), 47-60.
- Bilir, M. E. (2007). *Öğretmen algılarına göre ilköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleriyle öğretmenlerin iş doyumunu ilişkisinin incelenmesi*. Yüksek lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Blum, M., & Naylor, J. (1986). *Industrial psychology, its theoretical and social foundations*, New York: Harper and Row.
- Boğa, Ç. (2010). *İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeylerinin öğretmenlerin iş doyumuna etkisi (Samsun ili örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun.
- Bozkurt, Ö., & Bozkurt, İ. (2008). İş tatminini etkileyen işletme içi faktörlerin eğitim sektörü açısından değerlendirilmesine yönelik bir alan araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 9(1), 1-18.
- Bursalıoğlu, Z. (1981). *Eğitim yöneticisinin yeterlilikleri*. Ankara: Ankara Üniversitesi.
- Bursalıoğlu, Z. (1994). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: PegemA.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: PegemA.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Özcan, E. A., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2011). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: PegemA
- Can, N. (2008). Öğretmen ve yöneticinin etkililiğin öğretimdeki rolü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4(1), 55-69.
- Celep, C. (1990). *Yönetici davranışının işgörenin başarısındaki rolü ve kit örneği*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Cengiz, A.A. (2000). *Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri ve eskişehir’de sağlık personeli üzerinde bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Cesur, M. (2005). *Kastamonu İli ortaöğretim okulları yöneticilerinin yönetim biçimleri*. Yüksek lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Colbert, J., & Wolff, D. (1992). Surviving in urban schools. *Journal of Teacher Education*, 43,193-199.
- Crossman, A., & Haris, P., (2006). Job Satisfaction of Secondary School Teachers, *Educational Management Administration & Leadership*, 34(1), 29-46 <http://www.slideshare.net/farifauzi1869/2006-job-satisfaction-of-secondary-school-teacherseducational-management-administration-leadership2006crossman2946> sitesinden erişilmiştir.
- Çek, F. (2011). *Bağımsız anaokulu ve ilköğretim okulu müdürlerinin kültürel liderlik davranışları ile okul öncesi öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Çelik, V. (2012). *Okul kültürü ve yönetimi*. Ankara: PegemA.
- Çelikten, M. (2001). Okul yöneticilerinin problem çözme becerileri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 7 (27), 297-309.
- Çetinkanat, C. (2000). *Örgütlerde güdülenme ve iş doyumu*. Ankara: Anı.
- Çıngı, H. (1990). *Örnekleme kuramı*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
- Çimen, M., & Şahin, G. (2000). Bir kurumda çalışan sağlık personelinin iş doyum düzeyinin belirlenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 5(4), 53-67.
- Çivilidağ, A. (2011). *Üniversitelerdeki öğretim elemanlarının psikolojik taciz (mobbing) iş doyumu ve algılanan sosyal destek düzeyleri*. Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.

- Dalgan, Z. (1998). *Okul öncesi ve sınıf öğretmenlerinin iş tatmini ve öğretmen tutumlarının karşılaştırılması*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Davis, K. (1972). *Human Behaviour at Work*. New York: Mc Graw Hill.
- Davis, K. (1988). *Human Behaviour at Work*. New York: Mc Graw Hill.
- Davis, K. (1998). *İşletmede insan davranışı, örgütsel davranış*, (K. Tosun, Çev.). İstanbul: Yön Ajans.
- Demir, E. (2001). *Sınıf öğretmenlerinin iş doyumunu etkileyen olası faktörler ve bu faktörler kapsamında sınıf öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin ölçülmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Demirci, G. K. (2009). *İlköğretim okullarındaki yöneticilerin yönetim biçimlerine ilişkin ampirik bir çalışma (Kadıköy ilçesi örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demirel, F. (2006) *Sınıf öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri (Denizli ili örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Demirtaş, Z., & Ersözlü, A. (2010). Liselerde görev yapan öğretmenlerin iş doyum düzeyleri. *Education Sciences*. 5(1), 199-209.
- Tikici, M. (Ed.). (2005). *İşletme yönetiminde motivasyon, örgütsel davranış boyutlarından seçmeler*. Ankara: Nobel.
- Dewey, J. (2011). *Günümüzde eğitim* (B. Ata & T. Öztürk, Çev.). Ankara: PegemA.
- Dick, G., & Metfalce, B. (2001). Managerial factors and organisational commitment - A comparative study of police officers and civilian staff. *International Journal of Public Sector Management*. 14(2), 111-128
- Drucker, P. F. (1992). *Etkin yöneticilik*. (A. Özdan & N. Tunalı, Çev.). İstanbul: Eti.
- Drucker, P.F. (1995). *Yönetim uygulaması*. (E. Sabri Yarmalı, Çev.). İstanbul: İnkılap

- Drucker, P. F. (1999). *21. Yüzyıl için yönetim tartışmaları*.(G., Gorbun & İ., Bahçivangil, Çev.). İstanbul: Epsilon.
- Dündar, T. (2011). *Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile iş doyumu düzeyleri arasındaki ilişki*. Yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erdoğan, İ. (1999). *İşletme yönetiminde örgütsel davranış*. İstanbul: İşletme Fakültesi
- Eren, E. (1998). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta.
- Eren, E. (2011). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta.
- Eren, E. (2014). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta.
- Ergin, C. (1997). Bir iş doyumu ölçümü olarak iş betimlemesi ölçeği: uyarlama, geçerlilik ve güvenirlik çalışması, *Türk Psikoloji Dergisi*, 12(39), 25-36.
- Ersözlü, A. (2008). *Sosyal sermayenin ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin iş doyumuna etkisi (Tokat ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Ertuğrul, Ş. (2009). *İstanbul ili ilköğretim okulu müdürlerinin yönetim biçimleri ile kişilik özellikleri arasındaki ilişki (Fatih ilçesi örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Fırat, H. (2013). *Adana ili merkezindeki ilkokullarda görevli okul yöneticilerinin yönetim biçimleri*. Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Gamsız, Ş. (2013). *Öğretmenlerde stres kaynakları, öz yeterlik, A tipi kişilik ve iş doyumu*. Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Trabzon
- Genç, N. (2005). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Seçkin.
- Gezici, A (2007). *Yöneticilerin liderlik stillerinin çalışanların iş tatmini üzerindeki etkileri: özel eğitim kurumlarında öğretimsel liderlik ve bir uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

- Gökgöz, G. (1998). *Modern örgütlerde yazılı iletişim becerilerinin geliştirilmesi*, Doktora Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Gözübüyük, Ş. (1983). *Yönetim hukuku*. Ankara: Sevinç.
- Güçlü, N. (1997). Eğitim lideri olarak okul yöneticisi. *Milli Eğitim Dergisi*, (134), 50-55.
- Günbayı, İ. (2001). *Örgütlerde iş doyumu ve güdüleme*. Ankara: Özen.
- Gündoğdu, G. B. (2013). *Sınıf öğretmenlerinin iş doyumu ve mesleki tükenmişlik düzeyleri üzerine bir çalışma: Mersin ili örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Çag Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Güner, A. R., (2007). *Sağlık hizmetlerinde örgütsel bağlılık, işe bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin modellenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Güney, S. & Arıkan, S. (2003). Yönetimsel açıdan insan psikolojisinin, kişiliğinin ve benliğinin değerlendirilmesi. *KHO Bilim Dergisi*, 13(2), 44-72.
- Halis, M. (2000). *Paradigmadan uygulamaya toplam kalite yönetimi*. İstanbul: Beta.
- Hamel, G., & Breen, B. (2007). *Yönetimin geleceği*. (F. Gülfidan, Çev.). İstanbul : Optimist.
- Haniç, O. (2011). *İnsan kaynakları ve disiplin yönetmeliği uygulamalarının iş tatminine etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hodgetts, R. M. (1999). *Yönetim teori süreç ve uygulama* (C. Çetin & E. Mutlu, Çev.). İstanbul: Beta.
- Hogg, M. A., & Vaughan, G. M. (2011). *Sosyal psikoloji* (İ. Yıldız ve A. Gelmez, Çev.). Ankara: Ütopya.
- Hudgetts, R.M. (1999). *Yönetim*. (C. Çetin, Çev.). İstanbul: Beta.
- İncir, G. (1990). Çalışanların iş doyumu üzerine bir inceleme, *Verimlilik Dergisi*, (401), 51-82.
- Kanbay, A. (2010). *Hemşerilerin iş doyumu ve örgütsel bağlılığı*. Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

- Kantos, E. K., Çuhadaroğlu, E. O. & Taşdan, M. (2009). İlköğretim okulları yöneticilerinin yönetim biçimlerine ilişkin sınıf öğretmenlerinin görüşleri. *Kastamonu Eğitim Dergisi*. 17(2), 393-402.
- Karakuzu, S. (2013). *Denizli il merkezinde bulunan ilkokullarda görev yapan sınıf öğretmenleri ve ortaokullarda görev yapan branş öğretmenlerinin iş doyumunun incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Karip, E., & Köksal, K. (1999). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 5(18), 193-207.
- Kartal, G. (2006) *Alan ve alan dışından atanan sınıf öğretmenlerinin iş tatmini düzeylerinin karşılaştırmalı analizi (Nevşehir ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Kaya, Y. K. (1993). *Eğitim yönetimi kuram ve teorileri*. Ankara: TODAİE.
- Kaya, İ., (2007), Otel işletmeleri işgörenlerinin iş tatminini etkileyen faktörler: geliştirilen bir iş tatmin ölçeği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 355-372.
- Keser, A. (2006). Çağrı merkezi çalışanlarında iş yükü düzeyi ile iş doyumunu ilişkisinin araştırılması. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(1), 100-119.
- Kılıç, E. (2008). *İş tatmini ve iş rotasyonu arasındaki ilişkinin incelenmesine dair otomotiv sektöründe bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kılıç, Z.S., & Gümüşeli, İ. A. (2010). İstanbul ili vakıf üniversitelerine bağlı meslek yüksek okullarında görevli öğretim elemanlarının iş doyum düzeyleri. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 39(2), 290-309.
- Kılıç, Y. (2013). *Lise öğretmenlerinin örgütsel adalet ve iş doyumunu algıları arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Kıvılcım, P. (2014). *Öğretmenlerde iş doyumunu, özyeterlilik inancı ve yaşam doyumunu ilişkisinin karşılaştırılması*. Yüksek Lisans Tezi, Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

- Kocabaş, İ., & Karaköse, T. (2005). Okul müdürlerinin tutum ve davranışlarının öğretmenlerin motivasyonuna etkisi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 79-91.
- Koç, H., & Topaloğlu, M. (2010). *Yönetim bilimi*. Ankara: Seçkin.
- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta.
- Kumaş, V. (2008). *Öğretmenlerin iş doyum düzeyleri ile stres düzeyleri arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul:
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: Mc Graw Hill.
- Luddy, N. (2005). *Job satisfaction amongst employees at a public health institution in the Western Cape*. Doctoral Dissertation, University of the Western Cape, Cape Town.
- Luthans, F. (1992), *Organizational behavior*, New York: Mc Graw Hill Company.
- Mahmood, A. (2011) *Job Satisfaction Of Secondary School Teachers: A Comparative Analysis Of Gender, Urban And Rural Schools*, Asian Social Science, 7 (8), 203-208.
- Mc Nally, G. & Blake, A. (2006), *Job Satisfaction among Newly Qualified Teachers in Scotland*. Paper presented to the Annual Conference of the British Educational Research Association,. University of Stirling, Scotland.
- Mete, C. (2006). *İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin kişilik özellikleri ile iş tatminleri arasında ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Minibaş, J. (1990). *Özel ve devlet ilkokullarında görevyapan öğretmenlerin iş tatmini düzeyi ve bu düzeyin frustrasyon karşısında gösterilen tepki tipi ve agresyon yönü ile ilişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Nelson, D. L., & Quick J. C. (1994). *Organizational behavior*. USA: West Publising Company.
- Neuman, K. L. (1997). *Teacher Satisfaction*. Doctoral Dissertation, Cleveland State University, Cleveland.
- Newby, J. E. (1999). *Job Satisfaction of Middle School Principals in Virginia*. Doctoral dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University, Virginia.

- Okutan, M. (2003). Okul müdürlerinin idari davranışları. *Milli Eğitim Dergisi*. 157. http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/157/okutan.htm sitesinden erişilmiştir.
- Ololube, N. P. (2006). Teachers Job Satisfaction and Motivation for School Effectiveness: An Assessment, *Essays in Education (EIE)*, 18(9). 1-20.
- Onaran, O. (1979). *Çalışma güdüsü: Maslow Kuramının Türk kamu kesiminde uygulanması, işgörenler üzerinde iki başka zaman noktasında sınanmış geçerlilik durumu*. Ankara: T.O.D.A.İ.E
- Oshagbemi, T. (2000). Is length of service related to the level of job satisfaction? *International Journal Of Social Economics*. 27 (3), 213–226.
- Ömeroğlu, Ö (2006). *Okul yönetimde bürokrasi ile öğretmenlerin okula ilişkin tutumları arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Önder, S. (2006). *Kara havacı pilotların iş doyum düzeyleri ve algılanan liderlik stillerinin iş doyum düzeylerine etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Özalp, İ. (1995). *Yönetim ve organizasyon*. Eskişehir: Metin Ofset
- Özan, M. N., Türkoğlu, A. Z. & Şener, G. (2010). Okul yöneticilerinin sergiledikleri demokratik tutum ve davranışlarının öğretmenlerin motivasyonuna etkisi. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2), 275-294.
- Özcan, H. (1996). *Liselerde uygulanan yönetim biçimleri*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi. Ankara.
- Özcan, Z. E. (2013). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin iş doyumunu (Niğde örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- Özdayı, N. (1990). *Resmi ve özel liselerde çalışan öğretmenlerin iş tatmini ve iş streslerinin karşılaştırmalı analizi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özdemir, S. (2006). *Eğitimde örgütsel yenileşme*, Ankara: PegemA.

- Özden, Y. (2004). *Eğitim ve okul yöneticiliği: El kitabı*. Ankara: PegemA.
- Özden, Y. (2010). *Eğitimde yükselen değerler*. Ankara: PegemA.
- Özdönmez, M., Akesen, A. & Ekizoğlu, A. (1998). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Özgen, H., Öztürk, A. & Yalçın, A. (2001). *Temel işletmecilik bilgisi*. Adana: Nobel.
- Özgen, H., Öztürk, A. & Yalçın, A. (2005). *İnsan kaynakları yönetimi*. Adana: Nobel.
- Özkan, R. (2005). Birey ve toplum gelişiminde öğretmenlik mesleğinin önemi. *Milli Eğitim Dergisi*. 33, 166.
http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/166/index3-ozkan.htm
sitesinden erişilmiştir.
- Öztürk, N. (2001). *Liselerde bürokratikleşme ve öğretmenlerin stres düzeyleri*. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Papin, L. M. (2005). *Teacher retention and satisfaction among inner-cityeducators*. Doctoral Dissertation, Arizona State University, Arizona.
- Pekel, H. N. (2001). *İşletmelerde motivasyon-verimlilik ilişkisi devlet hava meydanları işletmesi antalya havalimanı çalışanları arasında bir örnek olay araştırması*, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Peters, S. M. (2000). *The Situational Leadership*. U.S.A: Harcourt Brace Jovanovich Publishers.
- Poyrazoğlu, N. (1992). *Hastane çalışanlarında iş doyumu-verimlilik ilişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (1998). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Alfa.
- Sarpkaya, R. (2000). Liselerde çalışan öğretmenlerin iş doyumu (Manisa ili örneği), *Amme İdaresi Dergisi*, 33(3), 111-124.
- Schlechty, P. C. (2011). *Okulu yeniden kurmak* (Y. Özden, Çev.). Ankara: Nobel.

- Semerci, A. S. (2005). *İş motivasyonu ve sonuçları: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nda bir uygulama*. Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Shann, M. H. (1998). Professional commitment and satisfaction among teachers in urban middle schools. *The Journal of Education Research*, 92(2), 67-75.
- Sun, H. Ö. (2002). *İş doyumunu üzerine bir araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü*. Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Şahal, E. (2005). *Akademik örgütlerde örgüt kültürü ve iş tatmini arasındaki ilişki: Akdeniz Üniversitesi'nde doktora yapan araştırma görevlilerinin örgüt kültürüne ve iş tatminine yönelik algı ve kanaatleri*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Şahin, İ. (1999). *İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin iş doyum düzeyleri*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Şahin, A., Temizel, H. & Örselli, E. (2004). *Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Kendi Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri İle Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma*. 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi'nde sunulmuş bildiri, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Şimşek, Ş., Akgemci, T. & Çelik, A. (2003). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Ankara: Nobel.
- Şişman, M. (2002). *Eğitimde mükemmellik arayışı*. Ankara: PegemA.
- Şişman M., & Turan, S. (2002). Okul yöneticileri için standartlar: eğitim yöneticilerinin bilgi temelleri üzerine düşünceler. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2), 68-87.
- Şişman, M., & Turan, S. (2003). *Eğitimde toplam kalite yönetimi*. Ankara: PegemA.
- Şişman, M., & Taşdemir, İ. (2008). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: PegemA.

- Taylor, F. W. (2005). *Bilimsel yönetimin ilkeleri*. (H. B. Akın, Çev.). Konya:
- Taylor, S. E., Peplau, L. A. & Sears, D. O. (2012). *Sosyal psikoloji* (A. Dönmez, Çev.). Ankara: İmge.
- Taymaz, H. (2011). *Okul yönetimi*. Ankara: PegemA.
- Telman, N., & Ünsal, P. (2004). *Çalışan memnuniyeti*. İstanbul: Epsilon.
- Templar, R. (2010). *Yöneticiliğin kuralları* (Ü. Şensoy, Çev.). İstanbul: Optimist.
- Terry, P.M. (1996). Empowering Teachers as Leaders. University of Memphis. National Forum Journals. <http://nationalforum.com/Electronic> sitesinden erişilmiştir.
- Tertemiz, N. (2000). *Sınıf yönetimi ve disiplin*. Ankara: Nobel.
- Teyfur, M. (2011). *İlköğretim okul yöneticilerinin uyguladıkları yönetim biçimlerine ilişkin algıları ve velilere göre okul yöneticilerinin yönetim becerilerinin değerlendirilmesi*. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Tietjen, M. A., & Myers, R. M. (1998). Motivation and job satisfaction, management decision. *MCB University Press*. 36(4), 226-231.
- Topçuoğlu, Z. (2010). *İlköğretim devlet okullarında okul yönetiminin öğretmen başarısına etkisi*. Yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Torun, E. (2007). *İnsan kaynakları yönetiminde iş tatmini ve konu ile ilgili yapılan bir çalışma*. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Tunacan, S., & Çetin, C. (2009). Lise öğretmenlerinin iş doyumunu etkileyen faktörlerin tespitine ilişkin bir araştırma. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, (29), 155-172.
- Tuncer, D., Ayhan, D. Y. & Varoğlu, D. (2007). *Genel işletmecilik bilgileri*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Turmuş, E. K. (2005). *İş tatmini (iş doyum) ve sanayi müsteşarlığında bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Türk, E. (2002). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Nobel.

- Türk, S. (2007). *Örgüt kültürü ve iş tatmini*. Ankara: Özkan.
- Türkçapar, Ü. (2012). Beden eğitimi farklı değişkenler açısından iş doyumu düzeylerinin incelenmesi. *Gefad*. 32(2), 331-346.
- Ural, A., & Kılıç, İ. (2011). *Bilimsel araştırma süreci*. Ankara: Detay.
- Vural, Z., B., A. & Coşkun, G. (2007). *Örgüt kültürü*. Ankara: Nobel.
- Yavuz, Y. (2001). *Lise yöneticilerinin ve öğretmenlerinin okulda yerinden yönetim ve merkezden yönetim yaklaşımlarına ilişkin görüşlerinin karar verme sürecine etkileri*. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Yelboğa, A. (2007). Bireysel demografik değişkenlerin iş doyumu ile ilişkisinin finans sektöründe incelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*. 4(2), 1-18.
- Yılmaz, T. (2014). *Özel okullardaki ilkokul müdürlerinin liderlik biçimi ile sınıf öğretmenlerinin iş doyumu arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldırım, C. (2013). *İlkokul yöneticilerinin yöneticilik etkililikleri ile çatışmayı yönetim biçimlerinin bazı değişkenler açısından karşılaştırılması (İstanbul Kadıköy örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

EKLER

Ek 1. Araştırma Ölçekleri

Ek 2. Yönetim Biçimleri Ölçeği İçin Harun ÖZCAN'ın izin yazısı

Ek 3. İş Doyumu Ölçeği İçin Aslı BAYCAN BİNARK'ın İzin Yazısı

Ek 4. Anket Uygulama İzni

Ek 1. Araştırma Ölçekleri

Değerli Meslektaşım,

Elinizdeki anket formu “Okul Yöneticilerinin Yönetim Biçimleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” konulu tez çalışmasına yönelik gerekli verilerin toplanması amacıyla hazırlanmıştır. Vereceğiniz cevaplar bilimsel amaçlar için kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır.

Gösterdiğiniz ilgi ve değerli katkılarınız için teşekkür eder saygılarımı sunarım

Merve BAŞARAN

Gazi Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması
ve Ekonomisi Yüksek Lisans Öğrencisi

mrsvsrn@gmail.com

0505 685 68 60

BÖLÜM I

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

1. Yaşınız: () 20-30 () 31-40 () 41-50 () 51 ve üzeri
2. Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek
3. Mesleki kıdeminiz: () 1-10 yıl () 11-20 yıl () 21 yıl ve üstü
4. Bulunduğunuz okuldaki hizmet süreniz: () 12 aydan az () 13 ay – 60 ay
() 5 – 10 yıl () 11- 20 yıl () 21 yıl ve üstü
5. Eğitim düzeyiniz: () Ön lisans () Lisans () Yüksek lisans () Doktora

BÖLÜM II
YÖNETİM BİÇİMLERİ ÖLÇEĞİ

	HİÇBİR ZAMAN	ÇOK AZ	BAZEN	ÇOĞU ZAMAN	HER ZAMAN
1.Eğitsel kol çalışmalarında görev alacak öğretmenleri müdür seçiyor.					
2. Okuldaki eğitim-öğretimle ilgili iletişim müdürden öğretmene tek yönlüdür.					
3. Müdür sosyal faaliyetler arasındaki koordinasyonu kendisi sağlıyor.					
4. Zümre öğretmenler toplantısı müdür tarafından düzenleniyor.					
5. Ders denetimi müdür tarafından yapılıyor.					
6. Eğitim araç gereçlerinin kullanımı için müdürden izin alınıyor.					
7. Okul kütüphanesine alınacak kitapları müdür seçiyor.					
8. Okula alınacak araç gereçlerin alımına müdür karar veriyor.					
9.Hizmetiçi eğitim etkinliklerine katılacak öğretmenleri müdür seçiyor.					
10. Okulun parası müdür tarafından harcanıyor.					
11. Haftalık zaman çizelgesi hazırlanırken öğretmenlerin istekleri dikkate alınıyor.					
12. Dileyen öğretmen dilediği eğitsel kol çalışmasında görev alıyor.					
13. Şikâyeti olan öğretmen şikayetini dilediği makama gönderiyor.					
14. Eğitim öğretim ile ilgili iletişim öğretmenlerin istediği biçimde düzenleniyor.					
15. Okul kütüphanesine alınacak kitaplar öğretmenlerin isteklerine göre seçiliyor.					
16. Eğitim programlarına yerel konuların konulmasında öğretmenler serbest bırakılıyor.					
17. Okula araç gereç alınacak kitaplar öğretmenlerin isteklerine göre seçiliyor.					
18. Hizmet içi eğitim etkinliklerine katılacak öğretmenler serbest bırakılıyor.					
19. Okulun topluma götüreceği eğitim hizmetlerinde öğretmenler serbest bırakılıyor.					
20. Haftalık zaman çizelgesinin hazırlanmasında müdür öğretmenlere destek oluyor.					
21. Eğitsel kol çalışmalarında görev alacak öğretmenlerin yeterliği göz önüne alınarak görev almaları destekleniyor.					

22. Müdür öğretmenlere problemleri söylemeleri için destek veriyor.					
23. Öğretmenlerin birbiriyle olan iletişimi müdürce destekleniyor.					
24. Öğretmenler kendisiyle görüşmek üzere müdürce destekleniyor.					
25. Öğretmenlerin sosyal faaliyetler arasında koordinasyonuna müdür destek veriyor.					
26. Zümre öğretmenlerin toplanması müdürce destekleniyor.					
27. Ders denetimi öğretmeni güdülemek amacıyla yapılıyor.					
28. Eğitim araç gereçlerini kullanmaları için öğretmenler destekleniyor.					
29. Okul kütüphanesine alınacak kitapların seçiminde öğretmenlere destek sağlanıyor.					
30. Okula araç gereç alımında müdür öğretmenlere destek oluyor.					
31. Hizmet içi eğitim etkinliklerine katılacak olan öğretmenler müdürce destekleniyor.					
32. Okulun parasının harcama planı öğretmenlerin yardımı ile müdür tarafından yapılıyor.					
33. Haftalık zaman çizelgesi tüm öğretmenlerin katılımı ile birlikte hazırlanıyor.					
34. Eğitsel kol çalışmalarında görev alacak öğretmenleri öğretmenler birlikte belirliyor.					
35. Öğretmenler problemlerini birlikte çözüyor.					
36. Okuldaki iletişim ağı birlikte kararlaştırılıyor.					
37. Öğretmenler yaptıkları toplantılara müdürü davet edip konuşabiliyor.					
38. Öğretmenler sosyal faaliyetler arasında koordinasyonu birlikte kararlaştırıyorlar.					
39. Zümre öğretmenleri toplantısı bu öğretmenlerce kararlaştırılıyor.					
40. Ders denetimi aynı daldaki öğretmenlerce birlikte yapılıyor.					
41. Eğitim araç gereçlerinin kullanımını öğretmenler birlikte belirliyor.					
42. Okul kütüphanesine alınacak araç gereçler öğretmenlerce belirleniyor.					
43. Okula alınacak araç gereçler öğretmenlerce belirleniyor.					
44. Hizmetiçi eğitim etkinliklerine katılacak öğretmenlerin seçimini öğretmenler birlikte yapıyor.					

BÖLÜM III

MINOSSETA İŞ DOYUMU ÖLÇEĞİ

Lütfen duygu ve düşüncelerinizi yansıtacak en uygun seçeneği (X) ile işaretleyiniz. Mesleğimden,	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnun um	Çok Memnu num
1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	()	()	()	()	()
2. Bağımsız çalışma imkânımın olmasından	()	()	()	()	()
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olmasından	()	()	()	()	()
4. Toplumda saygın bir kişi olma şansını vermesi bakımından	()	()	()	()	()
5. Yöneticimin emrindeki kişileri iyi yönetmesi açısından	()	()	()	()	()
6. Yöneticimin karar verme yeteneği bakımından	()	()	()	()	()
7. Vicdani bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesi bakımından	()	()	()	()	()
8. Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden	()	()	()	()	()
9. Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem açısından	()	()	()	()	()
10. Öğrencileri yönlendirmek için fırsat verdiğinden	()	()	()	()	()
11. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması yönünden	()	()	()	()	()
12. İşimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından	()	()	()	()	()
13. Yaptığım iş karşılığı aldığım ücret yönünden	()	()	()	()	()
14. Terfi imkânımın olması yönünden	()	()	()	()	()
15. Kendi fikir ve kanaatlerimi rahatça uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	()	()	()	()	()
16. Çalışma şartlarım bakımından	()	()	()	()	()
17. Çalışma arkadaşlarımla birbiriyle anlaşmaları açısından	()	()	()	()	()
18. Yaptığım işten dolayı takdir edilmem açısından	()	()	()	()	()
19. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	()	()	()	()	()
20. Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme fırsatı vermesinden	()	()	()	()	()

Ek 2. Yönetim Biçimleri Ölçeği İçin Harun ÖZCAN'ın izin yazısı

09.02.2016

Gmail - (konu yok)



Merve başaran <mrbsm@gmail.com>

(konu yok)

Harun Ozcan <harunozcan@msn.com>
Alıcı: Merve başaran <mrbsm@gmail.com>

30 Ocak 2016 18:59

Merhaba Merve
"Yönetim Biçimleri Ölçeği" ni çalışmalarında kullanabilirsin.
Tezinde, okulunda ve ileri ki caslima hayatında basarilar dilerim

Harun Ozcan, Ph.D, MBA, MA, BA, BS, AA.
Epik Inventory & Data Consulting, LLC
Managing Member
(602) 549 6702

This e-mail and any files attached with it are confidential and intended solely for the use of the individual or entity to which they are addressed. If you have received this email in error please notify the sender immediately by e-mail and delete this e-mail from your system. Thank you.

Date: Fri, 29 Jan 2016 20:59:01 +0200
Subject:
From: mrbsm@gmail.com
To: harunozcan@msn.com

Merhaba Değerli Hocam,

Gazi Üniversitesi Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi bölümünde yüksek lisans yapmaktayım. Prof. Dr. Nezahat Güçlü danışmanlığında yapmakta olduğum "Okul Yöneticilerinin Yönetim Biçimleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" tezimde "Yönetim Biçimleri Ölçeği" nizi izniniz olursa kullanmak istiyorum. Saygılarımla

Merve BAŞARAN

Ek 3. İş Doyumu Ölçeği İçin Aslı BAYCAN BİNARK'ın İzin Yazısı

09.02.2016

Gmail - (konu yok)



Merve başaran <mrivbsm@gmail.com>

(konu yok)

Aslı Baycan Binark <asli@aslibaycan.com>
Alıcı: Merve başaran <mrivbsm@gmail.com>

3 Şubat 2016 18:06

Kullanabilirsiniz..

Aslı..

From: Merve başaran [mrivbsm@gmail.com]
Sent: Wednesday, February 03, 2016 1:11 AM
To: Aslı Baycan Binark
Subject:

Merhaba Değerli Hocam,

Gazi Üniversitesi Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi bölümünde yüksek lisans yapmaktayım. Prof. Dr. Nezahat Güçlü danışmanlığında yapmakta olduğum "Okul Yöneticilerinin Yönetim Biçimleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" adlı tezimde Türkçe'ye çevirmiş olduğunuz "Minnesota İş Doyumu Ölçeği"ni izniniz olursa kullanmak istiyorum. Saygılarımla.

Merve Başaran

Ek 4. Anket Uygulama İzni



T.C.
MALTEPE KAYMAKAMLIĞI
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 39356928-622-E.2310391
Konu : Bilimsel ve Eğitim Amaçlı Anket
Anket Çalışması

29.02.2016

KAYMAKAMLIK MAKAMINA

İlgi: a) Kaymakamlık Makamının 16/10/2012 tarihli ve 3561 sayılı İmza Yetkileri Yönergesi
b) Gazi Üniversitesi Eğitim Enstitüsü Müdürlüğünün 16.02.2016 tarihli ve 5303 sayılı yazısı.

İlgi (b) yazıda Gazi Üniversitesi Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Merve BAŞARAN' ın, Prof. Dr. Nezahat GÜÇLÜ danışmanlığında yürüttüğü "Okul Yöneticilerinin Yönetim Biçimleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" konulu tezi ile ilgili olarak ilçemiz ortaokullarında görev yapan öğretmenlere yönelik ölçek uygulaması yapmak istediğini belirtmektedir.

Söz konusu talebin ekteki ilçemiz ortaokullarında, Okul Müdürlerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda yapılması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Vedat TERLEMEZ
Müdür a.
Şube Müdürü

29.02.2016
O L U R
Faik KAPTAN
Maltepe Kaymakamı a.
İlçe Milli Eğitim Müdürü

Elektronik İmza Aali Sistemimizde Mevcuttur.	
Adı Soyadı:	Mehmet KAPTAN
Ünvanı:	Şef
Tarih:	29.02.2016
İmza:	[İmza]

Adres:
Elektronik Ağ:
e-posta:

Ayrıntılı bilgi için:
Tel:
Faks:

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 60e3-4f10-3703-a638-abf4 kodu ile teyit edilebilir.