

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



OKUL MÜDÜRLERİNİN ÖĞRETİMSSEL LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE
İŞ TATMİNİ ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ
İSTANBUL İLİ BAYRAMPAŞA İLÇESİ ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Salih YILDIZ

İşletme Anabilim Dalı
İşletme Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Kenan SİVRİKAYA

HAZİRAN, 2017

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



OKUL MÜDÜRLERİNİN ÖĞRETİMSSEL LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE
İŞ TATMİNİ ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ
İSTANBUL İLİ BAYRAMPAŞA İLÇESİ ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Salih YILDIZ

Y1312.041039

İşletme Anabilim Dalı
İşletme Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Kenan SİVRİKAYA

HAZİRAN, 2017



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi

Enstitümüz İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1312.041039 numaralı öğrencisi Salih YILDIZ'ın "OKUL MÜDÜRLERİNİN ÖĞRETİMSEL LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE İŞ TATMİNİ ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ İSTANBUL İLİ BAYRAMPAŞA İLÇESİ ÖRNEĞİ" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 03.01.2017 tarih ve 2017/01 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından *Aykanlı* ile Tezli Yüksek Lisans tezi olarak *kabul* edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi :15/06/2017

1)Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Kenan SİVRİKAYA

2) Jüri Üyesi : Prof. Dr. Hamide ERTEPINAR

3) Jüri Üyesi : Prof. Dr. Recep Cengiz AKÇAY

[Handwritten signatures of Kenan Sivrikaya, Hamide Ertepinar, and Recep Cengiz Akçay]

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışları ile İş Tatmini Özelliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri İstanbul İli Bayrampaşa İlçesi Örneği” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadar ki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (05/06/2017)

Salih YILDIZ

İmza



Aileme,

ÖNSÖZ

Bu tezin yazılması aşamasında, çalışmamı sahiplenerek titizlikle takip eden danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Kenan SİVRİKAYA'ya değerli katkı ve emekleri için içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Süreç boyunca her anlamda yanımda olmuş, desteğini ve katkılarını esirgememiştir. Savunma sınavı sırasında jüri üyeleri Sayın Prof. Dr. Hamide ERTEPINAR ve Sayın Prof. Dr. Recep Cengiz AKÇAY'a çalışmamın son haline gelmesine değerli katkılar yapmışlardır. Bu vesileyle tüm hocalarıma teşekkürlerimi borç bilirim. Son olarak bu günlere ulaşmamda emeklerini hiçbir zaman ödeyemeyeceğim aileme şükranlarımı sunarım.

Haziran,2017

Salih YILDIZ

Okul Müdürü

İÇİNDEKİLER

SAYFA

ÖNSÖZ.....	.vi
İÇİNDEKİLER... ..	vii
ÇİZELGE LİSTESİ... ..	.x
ÖZET.....	.xi
ABSTRACTxii
1. GİRİŞ	1
2.GENEL BİLGİLER.....	2
2.1 Liderlik ve Yöneticilik Kavramı	2
2.2 Liderlik ile İlgili Temel Yaklaşımlar	5
2.2.1 Geleneksel Liderlik Yaklaşımları	5
2.2.1.1 Özellikler Yaklaşımı	5
2.2.1.2 Davranışsal Yaklaşımlar	5
2.2.1.3 Durumsal Yaklaşımlar	6
2.2.2 Modern Liderlik Yaklaşımları.....	6
2.2.2.1 Karizmatik Liderlik	6
2.2.2.2 Dönüştürücü Liderlik	7
2.2.2.3 Hizmet Edici Liderlik.....	7
2.2.2.4 Etkileşimci Liderlik.....	7
2.2.2.5 Etik Liderlik	7
2.2.2.6 Ruhani Liderlik	8
2.2.2.7 Koçluk ve Rehberlik	8
2.2.2.8 Stratejik Liderlik	8
2.2.3 Lider ve Yönetici Arasındaki İlişki	9
2.2.4 Eğitim Liderliği.....	12
2.3 Öğretim Liderliği Kavramı	13
2.3.1 Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Nitelikleri.....	16
2.3.1.1 Kaynak Sağlayıcı Olarak Okul Yöneticisi	19
2.3.1.2 Öğretimsel Kaynak Olarak Okul Yöneticisi	20
2.3.1.3 İletişim Sağlayan Kişi Olarak Okul Yöneticisi	21
2.3.1.4 Görünür Bir Kişi Olarak Okul Yöneticisi	21
2.4. İş Tatmini	
2.4.1 İş Tatmini Kavramının Tanımı ve Önemi	22
2.4.2 İş Tatmin Kuramları... ..	23
2.4.2.1 Kapsam Kuramları	23
2.4.3 İş Doyumunu Etkileyen Faktörler... ..	24
2.4.3.1 Bireysel Faktörler.....	25
2.4.3.2 Örgütsel Faktörler... ..	28
2.4.4 İş Tatmininin Çıktıları... ..	31

2.4.4.1 İş Tatmininin Olumlu Çıktıları.....	31
2.4.4.2 İş Tatmininin Olumsuz Çıktıları... ..	34
3. YÖNTEM.....	37
3.1 Yöntem.....	37
3.2 Araştırmanın Modeli	37
3.3 Evren ve Örneklem... ..	37
3.4 Veri Toplama Aracı.....	37
3.5 Verilerin Toplanması... ..	39
3.6 Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması... ..	39
4.BULGULAR	40
5.TARTIŞMA	53
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	57
6.1 Sonuçlar.....	57
6.2 Öneriler	58
KAYNAKLAR	60
EKLER.....	66
ÖZGEÇMİŞ.....	70

ÇİZELGE LİSTESİ

SAYFA

Çizelge 2.1. Yöneticide Bulunması Gereken Özellikler	3
Çizelge 2.2. Lider ile Yönetici Arasındaki Farklar	4
Çizelge 2.3. Yöneticilik ve Liderlik Karşılaştırması... ..	11
Çizelge 4.1. Anketin “kaynak sağlayıcı” bölümü sıklık ve yüzde oranları	40
Çizelge 4.2. Anketin “öğretimsel kaynak” bölümü sıklık ve yüzde oranları.....	41
Çizelge 4.3. Anketin “iletişim sağlayan” bölümü sıklık ve yüzde oranları	41
Çizelge 4.4. Anketin “görünür kişi” bölümü sıklık ve yüzde oranları.....	43
Çizelge 4.5. Anket alt bölüm ve genel puan tanımlayıcı ölçüleri	44
Çizelge 4.6. Anket alt bölümleri ve genel anket puanları arasındaki korelasyon Oranları	45
Çizelge 4.7. Araştırma Grubunun Cinsiyet Faktörüne Göre Tanımlayıcı İstatistik Değerleri ve Mann-Whitney U Testi Sonuçları	46
Çizelge 4.8. Araştırma Grubunun Yaş Faktörüne Göre Tanımlayıcı İstatistik Değerleri ve Kruskall Wallis Testi Sonuçları	47
Çizelge 4.9. Araştırma Grubunun Çalıştığı Kurum Faktörüne Göre Tanımlayıcı İstatistik Değerleri ve Mann-Whitney U Testi Sonuçları.....	48
Çizelge 4.10. Araştırma Grubunun Mesleki Deneyim Faktörüne Göre Tanımlayıcı İstatistik Değerleri ve Kruskall Wallis Testi Sonuçları	49
Çizelge 4.11. Araştırma Grubunun Liderlik Eğitimi Faktörüne Göre Tanımlayıcı İstatistik Değerleri ve Mann-Whitney U Testi Sonuçları.....	50
Çizelge 12. Araştırma Grubunun Liderlik Tarzı Faktörüne Göre Tanımlayıcı İstatistik Değerleri ve Mann-Whitney U Testi Sonuçları.....	51
Çizelge 13. Araştırma Grubunun Ölçülen Parametrelerine İlişkin Pearson Testi Korelasyon Sonuçları	52

OKUL MÜDÜRLERİNİN ÖĞRETİMSEL LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE İŞ TATMİNİ ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ İSTANBUL İLİ BAYRAMPAŞA İLÇESİ ÖRNEĞİ

ÖZET

Bu araştırmanın amacı İstanbul ili Bayrampaşa ilçesindeki ortaokullarda yöneticilik yapan Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışları ile İş Tatmini Özelliklerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin incelenmesidir. Bu kapsamda 48 öğretmen ile anket uygulaması yapılarak araştırmanın verileri toplanmıştır. İş doyumlarının belirlenmesi amacıyla Minnesota Doyum Ölçeği kullanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS 17 programında frekans dağılımı, tanımlayıcı istatistik, Kruskal Wallis, Mann Whitney U ve Pearson testleri ile analiz edilmiştir.

Araştırma sonucunda mesleki deneyim parametresinde içsel tatmin düzeyleri arasında 0,05 düzeyinde anlamlı farklılık bulunurken, öğretmen görüşleri ve iş tatmini puanları arasında pozitif korelasyon olduğu belirlenmiştir.

Yine çalışmamız için 11 adet anket uygulaması yapıldı. Anket formu, öğretmenlerin okul müdürü hakkındaki görüşlerini belirlemek amacıyla toplam 16 adet sorudan oluşmaktaydı. Anket uygulaması dört alt bölüm şeklinde hazırlandı. Bunlar kaynak sağlayıcı olarak, öğretimsel kaynak olarak, iletişim sağlayan kişi olarak ve görünür bir kişi olarak okul müdürü bölümleriydi. Her alt bölüm temel olarak üç ifadeden ve dördüncü olarak “diğer” seçeneğinden oluşmaktaydı. Bu seçenek için cevap verilen anket olmadığından anket puanlaması ve değerlendirmesi 12 ifade üzerinden yapıldı. Katılımcılara yöneltilen ifadeler, açık uçlu sorulara verecekleri, kendi görüşlerine dayalı cevaplar şeklinde hazırlandı. Nitel araştırma çalışması olarak hazırlanan anketler teker teker değerlendirildi. Verilen olumsuz yanıtlar için 1, kararsız veya ne olumlu ne olumsuz verilen yanıtlar için 2 ve olumlu düşünceler için 3 puan verilerek kategorik bir veri kümesi elde edildi. Her bir alt bölüm için verilen cevap değerleri toplanarak puanlar, dört alt bölüme ait puanların toplamından ise genel anket puanı elde edildi. Veri kümesinin analizinde SPSS 19.0 paket programı kullanıldı. Kategorik değişkenlerin sıklık ve yüzde oranları ile anket puanlarının ortalama ve standart sapma değerleri hesaplandı. Alt bölümlere ait puanlar arasındaki korelasyon için Spearman’s Rho analizi kullanıldı. Tip-I hata değeri %5 üzerinden değerlendirildi.

Anahtar Kelimeler: *Öğretimsel Liderlik, Yöneticilik, İş tatmini.*

**TEACHER’S OPINIONS ON THE BUSINESS SATISFACTION WITH
SCHOOL DIRECTORS’ LEADERSHIP BEHAVIORS ISTANBUL,
BAYRAMPASA SAMPLE**

ABSTRACT

The aim of this research is to examine the Instructor Leadership Behaviors and Teacher Opinions about Job Satisfactory Traits of School Principals who are administrators in secondary schools in Bayrampaşa district of İstanbul province. Minnesota Satisfaction Scale was used to determine job satisfaction. The collected data were analyzed by frequency distribution, descriptive statistics, Kruskall Wallis, Mann Whitney U and Pearson tests in SPSS 17 program.

As a result of the research, it was determined that there was a significant difference between the levels of internal satisfaction in the professional experience parameter and 0.05, and there was a positive correlation between the teachers' opinions and the job satisfaction scores.

11 questionnaires were applied for our study. The questionnaire consisted of 16 questions in order to determine the opinions of the teachers about the school principal. The questionnaire was prepared in four subsections. They were the source of the provider, the educational resource, the communicator, and the school principal as a visible person. Each sub-section consisted mainly of three phrases and the fourth as the "other" option. Since there was no questionnaire responded to this option, questionnaire scoring and evaluation were done on 12 expressions. Expressions directed at the participants were prepared in the form of answers based on their own opinions, which they would give to open-ended questions. Questionnaires prepared as a qualitative research study were evaluated one by one. A categorical data set was obtained by giving 1 for unfavorable answers given, 2 for unstable or negative and negative responses, and 3 for positive opinion. The answers given for each sub-section were summed to score and the general questionnaire score was obtained from the sum of the scores belonging to four sub-divisions. SPSS 19.0 package program was used to analyze the data set. The frequency and percentages of categorical variables and the mean and standard deviation of the survey scores were calculated. Spearman's Rho analysis was used to correlate the scores of the sub-segments. The Type-I error rate was evaluated at 5%.

Keywords: *Instructional Leadership, Management, Job Satisfaction.*

1. GİRİŞ

Eğitim insanlık tarihi kadar eskidir. Daha önce informal ortamlarda gelişen eğitim olgusu insanın yerleşik hayata geçmesiyle formal bir yapıya dönüşmüştür. Bu formal yapının adı okuldur. Okullarda planlı ve programlı bir şekilde öğrencinin davranışlarının değiştirilmesine yönelik faaliyetler yürütölmektedir. Okullarda gerçekleştirilen eğitim ve öğretim faaliyetlerinin, rehberliğin yürütölmesinde en önemli unsur hiç şüphesiz okul yöneticisidir. Yasalardan gücünü alarak yönetme faaliyetinde bulunan okul müdüründen beklenen rol artık değişmiştir. Okul yöneticilerinin özellikle yöneticiliğinin yanında aynı zamanda öğretimsel bir lider olması gerektiği gerçeği yirmi birinci yüzyılda yadsınamaz bir gerçektir. İnsan kaynağının etkili yetiştirildiği eğitim örgütlerinde etkili bir liderlik gerektiği kabul edilen bir gerçektir.

Öğretimsel liderlik, tamamen eğitimsel liderliğe uygun olarak geliştirilen bir liderlik biçimidir. Bu liderlik biçimi okul yönetimine uygun olarak geliştirilmiştir. Öğretimsel liderlik kuramı, etkili okul araştırmalarının temelini oluşturmuştur. Öğretimsel liderlik, okul yöneticisinin klasik rol ve liderlik anlayışını köklü bir şekilde değiştirmiştir. Eski liderlik kuramlarında okul yöneticisinin birtakım yönetsel rolleri ön plana çıkarken, öğretimsel liderlikte öğretimi geliştirme ağırlık kazanmıştır.

Öğretimsel liderliğin temel hareket noktası, öğretimin geliştirilmesidir. Bu liderlik yaklaşımında okul çevresinin tamamen öğretime yönelik ve üretken bir çevre olarak düzenlenmesi amaçlanmıştır.

Öğretimsel liderlik karizmatik bir liderlik değildir. Öğretimsel lider olabilmek için olağanüstü kişisel özelliklere sahip olmak gerekmektedir. Öğretimsel liderlik, öğretim üzerinde odaklaşan bir liderlik biçimidir. Dolayısıyla böyle bir liderlik davranışı eğitim yoluyla kazanılabilir.

Öğretimsel liderliğin öğrenme liderliğiyle güçlü bir bağlantısı vardır.

2. GENEL BİLGİLER

2.1 Liderlik ve Yöneticilik Kavramı

Lider ve liderlik kavramları birçok araştırmaya konu olmasına karşın tanım olarak ortak bir yargıya varılamamıştır. Bugüne kadar gerçekleştirilen çalışmalarda hemen hemen her yazarın farklı bir tanım yaptığı görülmektedir. İnsan yönetimi ile ilgili olan bu kavram, belli kalıplar içerisinde sokulabilmesi ile beraber kişisel bir çerçeve çizildiğinden kesin bir tanımda bulunmak mümkün değildir, bu farklılıklar bu sebepten kaynaklanmaktadır.

Önceki çalışmalarda yapılan tanımlamaları şu şekilde özetlemek mümkündür:

- Liderlik, yönetim altında grubu yönlendirmektir.
- Liderlik, belirlenen hedef doğrultusunda görev dağılımı yapmaktır.
- Liderlik, alt-üst dengesini kurarak işlerin idamesini sağlamaktır.
- Liderlik, grup üyelerini tanıyarak mevcut potansiyellerini ortaya çıkartmaktır.
- Liderlik, grup üyelerinin ve örgütün huzurunu aynı anda sağlamaktır.
- Liderlik, belirlenen amaç doğrultusundaki mücadele sürecine öncülük etmektir.

Güç kavramı ise başkalarını etki altına alabilme yeteneğidir. Diğer bir ifadeyle, güç; bir kimsenin kendi istekleri doğrultusunda başka insanları ne şekilde yön verme becerisidir. Bireyin yetkilerini kullandığı süreç ise etkileme sürecidir. Etkileme anlayışı ile güç anlayışı birbirinden ayırt etmesi zor, çok iç içe anlayışlardır. Bireyin diğer insanları etkileme gücü arttıkça sosyal yetkileri artacak, bu yetkiler arttıkça kişi diğer insanları daha kolay etkileyebilecektir. Bu nedenle bu iki anlayış birbirini destekler niteliktedir. Yetkilerin kaynağı önderin bilgi ve becerileriyle alakalıdır. Burada astların algısı önem taşımaktadır. Astlar, önderlerinin ne kadar bilgili,

yetenekli ve zeki olduğuna inanırlarsa, etkilenmeleri de o derece kolaylaşacaktır. (Erçetin, 2000).

Liderlik, insanoğlunun çağlar boyunca elde etmek istediği bir özlemdir. Çünkü her şey onunla yükselmiş, o olmayınca da düşmüştür. Ulusların ve devletlerin güçleri tarih boyunca çıkarabildikleri liderler kadar olmuştur. Doğal liderin sarsılmaz, tarih boyunca değişmez dört niteliğini cesaret, hız, sezgi ve özgüven olarak belirtmek mümkün olabilir. Dünyada her şey cesaret ve şiddetli arzu ile gerçekleşir. Cesaret kaybolunca yenilgi kaçınılmazdır. Bununla birlikte liderdeki süratin düşmanlarına baktığımızda tereddüt, yavaşlık ve kararsızlık olarak söyleyebiliriz.

Çizelge 2.1. Yöneticide Bulunması Gereken Özellikler

İş bitirme azim ve heyecanı	Çevre ile iyi ilişkiler kurabilme
Çalışkanlık	Denetim yeteneği
Bilgi	Finans
Örgütlenme gücü	

Kaynak: (Şimşek, M.Ş, Akgemici., T. ve Çelik, A. 2008,s.239)

Yönetim süreci, idaresi zor bir süreç olup birçok değişkeni bünyesinde barındırmaktadır. Yöneticinin rollerinden bahsetmek gerekirse değindiğimiz nedenleri de detaylandırarak, üç başlıkta toplamak mümkündür.

- Birinci görev personeller arası roldür. Bunlardan en önemlisi mevki sahibi olabilmektir. İkincisi ise önderlik rolüdür.
- Yöneticilerin oynadığı ikinci rol ise bilgi sağlama rolüdür. İdareci hem yerinde, çabuk ve tutarlı kararlar verebilmek hem de denetimindeki iş görenleri doğru yönlendirebilmek için gerekli ve doğru bilgiye gereksinim duymaktadır. İdareci bilgi edinme ve dağıtma unsurlarını üç farklı karakter aracılığıyla edinir. Bunlardan ilki monitör olarak idareci, bilgi kaynağının nerede olduğunu araştırarak bu alanlara doğru yönelir. İkincisinde dağıtıcı olarak yönetici, doğru bilgileri alt ve diğer birimlere doğru aktarır. Üçüncüsünde ise konuşmacı olarak yönetici, topluluktaki bireylere gerekli bilgileri aktarmak ve onları topluluk içinde bu şekilde tatmin etmek durumundadır.
- Üçüncü rol ise karar almayla alakalıdır. Karar almakla alakalı roller

idarecilere göre dört grupta toplanır. Girişimlerin başlatılmasını sağlar veya kendisi başlatmada bizzat görev alır. Problem çözümleyici rolünde ise idareci, kontrolü dışında yaşanan problemlere karşı gerekli tavrını koruyarak çözüm önerileri sunar. (Özsalmanlı, 2005).

Çizelge 2.2. Lider ile Yönetici Arasındaki Farklar

LİDER	YÖNETİCİ
İlgi alanı değişimdir.	İlgi alanı sistemi korumaktır.
Yön verir.	Yönetir.
Konuşmalarını kendisi hazırlar.	Sadece metni okur.
Moral otoriteye dayanır.	Bürokratik otoriteye dayanır.
İzleyicilere mücadele ruhu aşılar.	Topluluk ruhunu korur.
Vizyon sahibidir.	Liste ve bütçe sahibidir.
Paylaşmış amaca dayalı gücü vardır.	Ödül ve cezaya dayalı gücü vardır.
Güdüler.	Denetler.
İlham verir.	Düzenler.
Aydınlatır.	Eşgüdümler.

Kaynak: (Odunpazarı Belediyesi, 2005).

2.2 Liderlik ile İlgili Temel Yaklaşımlar

2.2.1 Geleneksel Liderlik Yaklaşımları

Özellikler yaklaşımı, davranışsal ve durumsal liderlik yaklaşımları zamanla geleneksel yaklaşımlar olarak görülmeye başlanmıştır. Bu geleneksel liderlik yaklaşımlarının yanında son 20–25 yıl içerisinde yeni liderlik yaklaşımları ortaya çıkmıştır.

2.2.1.1 Özellikler Yaklaşımı

1930'dan 1950'ye kadar ki yıllarda yaygın olarak görülen nitelikler yaklaşımı, birçok alanda kabul görerek, önderi esas alarak karakter özelliklerini incelemiş “lider

olunmaz, lider doğudur” sloganını oluşturmuştur (Çelik ve Sünbül, 2008).

Bu yaklaşım doğrultusunda yapılan araştırmalarda liderler için ortak bir özellik listesi oluşturmanın mümkün olmadığı gözlemlenmiştir. Çalışılan grup;

- çalışılan ortam,
- işverenin tutumu,
- piyasanın yapısı,
- liderin karakteristik özellikleri gibi değişkenler doğrultusunda liderlik özellikleri değişkenlik göstermektedir.

2.2.1.2 Davranışsal Yaklaşımlar

Davranışsal yaklaşımın temelinde liderin vasıflarını en üst düzeye çekme amacı vardır. Bu yaklaşımda karakteristik özelliklerden çok üslup, yönetim biçimi ile hal ve hareketler yatmaktadır.

Davranışların liderlik tarzını belirlemesi ile ilgili olarak pek çok araştırma yapılmıştır. Örneğin; Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları, Michigan State Üniversitesi çalışmaları, Blake ve Mauton’un Yönetim Biçimi Ölçeği sayılabilir.

2.2.1.3 Durumsal Yaklaşımlar

Önderlik kavramını parametrelerle birlikte anlamlandırırsak eğer, şu faktörleri de dikkatle incelemek gerekmektedir; ulaşılmak istenen hedefin nitelikleri, peşinden gelenlerin beklentileri ve becerileri, önderliğin gerektirdiği düzenlemelerin özellikleri, topluluktaki bireylerin kişisel yetenekleri ve tecrübeleridir. Durumsal değerlendirmeler liderliğin davranışlarının gerekli koşullara göre değişebileceğini açıklamaktadır. İdaredeki en iyi ve tek yaklaşım kavramını destekleyen bilinçlere farklı bir bakış açısı sunmaktadır. Durumsal yaklaşım, önderlik anlayışının imkanlarına ve koşullara göre değişirken, bu durumlarda en uygun önderlik anlayışı araştırmaya yönelik hareket eder (Koçel, 2008).

2.2.2 Modern Liderlik Yaklaşımları

Günümüzde, bazı yazarlar tarafından “Modern Liderlik Yaklaşımları” olarak söylenen önderlik anlayışlarının ortak yanı, önderin etki alanını arttırabilmek için

sonradan edinebileceği imkan veya bilgilere sahipmiş izlenimi yaratmasıdır. Modern liderlik anlayışı ile, değişen koşullara uyum sağlayarak topluluk içinde değişiklikler yaratma ve grubu uygun koşullara göre yönlendirme ve bununla birlikte perspektif kazanma gibi etkiler ile dinamik veya belirsiz durumlarda başarı edinme ön plana çıkmaktadır.

2.2.2.1 Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderler, liderlik sıfatları içerisinde en popüler olanıdır. Çalışma grubu üzerinde yüksek bir motivasyon gücüne sahip olan bu kişiler, çalışanların mevcut potansiyellerini ortaya çıkartma konusunda başarılıdırlar. Gözleme önem vererek çalışanların kişilik analizlerini gerçekleştirerek gelişimleri adına çaba gösterirler ve hem sevilen hem de başarıya ulaşan bir portre oluştururlar.

2.2.2.2 Dönüştürücü Liderlik

Dönüştürücü liderlikte liderler, kendilerini yönettikleri grup içerisinde bir adım geride tutarlar. Çalışanlara belli özgürlükler vererek kendi sorumluluklarının bilincinde olmalarını ve kendi gelişimlerini kendilerinin geliştirmelerini isterler.

2.2.2.3 Hizmet Edici Liderlik

Bu liderlik kavramı, birçok koşulda ince hassasiyetin gerektirdiği ve liderlerin karakterlerine göre kendilerinden birşeyler üreterek sanat yaptığı biçimdir. Bu önderlik biçimine ulaşmak için gerekli donanımlara ve güçlü bir karaktere sahip olmayı gerektirdiğinden dolayı her liderin yapabileceği bir kavram değildir. Bu kavram, gerekli donanımların ve becerilerin doruğa ulaşmış halidir (Fındıkçı, 2009).

2.2.2.4 Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlik, geleneklere ve geçmişe bağlı bir liderlik yaklaşımıdır. Etkileşimci liderler, para ve statü gibi ödüller aracılığıyla çalışanları daha çok çaba göstermeye güdülemeye ve/veya çalışma koşullarında ve iş yapma biçimlerinde bazı küçük iyileştirmeler gerçekleştirerek, örgütsel etkinlik ve verimliliği arttırmaya çalışırlar. Diğer bir deyişle, Etkileşimci liderlikte, liderin izleyenlere bir şeyler (parasal ödüller vb.) verdiği ve karşılığında onlardan bir şeyler (başarı vb.) beklediği, bir alış veriş süreci söz konusudur. Liderin bu süreçteki rolü, transaksyonel kavramı ile anlatılmaktadır. Bununla birlikte, bu liderlik tarzında, gerçekleştirilen küçük

değişimlere karşın statükonun büyük ölçüde korunduğu görülmektedir (Demirci ve Aydemir, 2006).

2.2.2.5 Etik Liderlik

Bu liderlikte, gelişmekte olan liderlik anlayışları arasında tartışmalar sürmektedir. Etik liderin oluşabilmesi için gerekli değerlere sahip olunması gerekmektedir. Etik liderlik hakkında yapılan çalışmalar bu önderi belirli bir model üzerine oturtmaya yöneliktir. Bu kavramı orataya çıkaran Bill Grace 4V modelini yaratmıştır. Bu modelde liderin, değerler (values), ses (voice), erdem (virtue), perspektif (vision) özelliklerine sahip olması gerekmektedir (Helvacı, 2010).

2.2.2.6 Ruhani Liderlik

Bu modelde liderlik, insan ilişkilerini doğru analiz edebilme, evrende hangi amaçla var olabilmeyi anlamaya yönelik hareket eder. Bu kavram yaşam boyu kazanılan bilgiler ve tecrübeler sayesinde oluşur. Bireyi aydınlatan, izleyenlerine hayatın amacını açıklayan değerler içermektedir. Ruhanilik ne olduğumuzu değil ne yapıyor olduğumuzu ifade eder.

Ruhani gücün kaynağı; politik güç yerine sevginin kullanılmasıdır. Ruhani liderler de bu güç ışığında çalışanlarının beklentilerine yanıt vermeye çalışırlar (Kesken ve Ayyıldız, 2008).

2.2.2.7 Koçluk ve Rehberlik

Koçluk, çalışanların veya müşterilerin kendilerini geliştirmesine ve kariyer hedeflerine ulaşmada atacakları adımlara yönelik yardım sağlayan kişidir. Firma değerlendirmelerinin yükseltilmesi, değişen dış koşullara göre uyum sağlama, iç değişkenlerin kabullenilmesi, birey davranışlarının geliştirilmesi ve efektif grupların oluşturulması gibi uygulamalar için koçluğa başvurulmaktadır (Torun, 2007).

2.2.2.8 Stratejik Liderlik

Stratejik liderlik, örgütsel amaçları devam ettirmek ve gerçekleştirmek için bir vizyon, misyon ve strateji yaratma gerekliliğine inanma ve yönelme sağlayan, uzun vadeli bakış açısı olan ve olayları önceden tahmine dayanan bir liderlik sürecidir. Stratejik liderler, karizmatik rolleri sayesinde vizyon ve rol belirler, izleyenleri güçlendirir ve enerjilendirirler (Naktiyok, 2004). Bu liderlik; hedef, kültür, planlar ve

zor durumlar gibi grubu var eden hizmetleri yönetebilmektir.

Yazarlara göre stratejik liderliğin amacında; yönetmek, geleceği yaratmak ve ekip kurmak üzere üç boyutu vardır. Etkin stratejik liderlik ancak bu üç beceri kümesiyle birlikte davranabilmekle sağlanabilecektir (Besler, 2004).

2.2.3 Lider ve Yönetici Arasındaki İlişki

Yönetici ve önderlik anlayışları ne kadar birbirlerine yakın anlayışlar olsalar da aralarında büyük farklılıklar görülmektedir. Önder edindiği özellikleri kullanarak izleyenleri üzerinde etki yaratabilen, perspektif ve hedef yaratabilen bireylerdir. Yöneticiler ise çalıştığı konuma grup içi çalışmalarıyla değil başka kişilerin desteğiyle getirilmiş, o kişilerin hedefleri doğrultusunda hareket eden ve bu hedefler doğrultusunda ekibi denetleyen kişilerdir. Bu insanların ceza ve ödüle dayalı yasal yetkileri bulunmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz,1998).

Yönetici plandaki işlere sadık kalarak bunları doğru yapmaya çalışır, önder ise doğru işleri kendi üretir. Yönetici var olan kuralları uygulamaya çalışır, lider kuralları kendisi şekillendirir. Yönetici bir ağaçla tatmin olabiliyorken, yönetici yaşananlara daha geniş perspektiften bakarak ormanlara odaklanır. (Lunenburg ve Ornstein, 1996, akt. Özden). Aynı şekilde liderlik ve yöneticilik de birbirinden farklıdır. Bu farklılığı yaratan düşünce ve eylem biçimleridir. Liderlik ve yöneticilik, özdeş olmayan ancak birbirini bütünleyen düşünce ve eylemleri içerir. Yöneticilik, formal konumlarla ilgili iken, liderlik formal konumlara bağlı değildir (Erçetin, 2000).

Yönetici ve liderlik arasındaki farklar aşağıdaki gibidir:

Yönetici;

- Alışılmış yöntemlere odaklanır.
- Mevcut durumu muhafaza etmek için araştırır; güvenliği tercih eder.
- Etkinliğini sorgular, sorumluluk hisseder.
- Yetenek ve misyonlara odaklanır.
- Bazı durumlarda ihmalkar ve yetersiz olabilir.
- Güce yönelir, ödül ve cezaların gereğine inanır.
- Görevle ilgili olarak konuşur, gerçekçi ve pratiktir.

- Zirveyi amaçlar ve bununla ilgili emirler verir.
- Doğru stratejiyi belirler ve doğru işler yapar.
- Otoritenin yetkinliğine inanır.
- Kendisine, başkalarına ve kuruma karşı saygı bekler.

Gerçek Lider;

- Uzun dönemle ilgilidir, geleceği görür.
- Yenilik ve değişimi araştırır, risk almayı ve yaratıcılığı teşvik eder.
- Değerlendirmelerine tüm grupta beraber kendini de dahil ederek yapar.
- Bakış açısı belirli bir yere odaklanmaktan ziyade bütünü ilgilendirir.
- Yapmak istedikleri konularda azimlidir. Geleceği düşünerek bu azmini korumaya çalışır.
- Diğerlerini motive eder, mantık ve motivasyonun gereğine inanır.
- Bireyleri duygusal olarak motive etmeyi bilir, optimisttir.
- Opsiyon çeşitliliğini sever, bireyleri tek bir çatı altında toplamaya çalışır.
- Stratejik düşünmeyi teşvik eder ve doğru işler gerçekleştirir.
- İlke ve ideallere bağlılık ve sadakat bekler.
- Otoritesini, uzmanlığı ve model olma yönü ile kazanır, kabul görür ve seçilir.

Rowe (2001: 81-82), liderlerin ve yöneticilerin farklılığını onların düşüncelerinin temelini oluşturan felsefeden kaynaklandığını ifade eder. Yöneticilerin aldıkları kararlarda içinde buldukları örgütün çizdiği sınırlar içinde kalmayı yeğlediklerini, örgütün, örgütü etkileyen çevresel unsurların bunu gerekli kıldığını düşündüğünü, başka bir deyişle sınırları belirlenmiş rastgele olmayan bir düşünme sistemine sahip olduklarını ifade eder.

Çizelge 2.3. Yöneticilik ve Liderlik Karşılaştırması

Süreç	Yöneticilik	Liderlik
Vizyon oluşturma	Planlar ve bütçe yapar. Sürecin gerektirdiği adımları ortaya koyar. Vizyon ve amaçları belirlemede kişisel olmayan tutumlar sergiler.	Hedefler ortaya koyar ve vizyon geliştirir. Vizyonun gerektirdiği amaçlara ulaşmak için stratejiler geliştirir.
İnsan kaynakları ve iletişim	Organize eder ve kadrolar. Yapıyı sürdürür. Sorumluluk temelli görevlendirmeler yapar. Usule uygun uygulamalar ortaya koyar. Düşük düzeyde heyecan gösterir. Çalışan seçimini sınırlar. Yetki aktarır.	Örgütü hizaya sokar. Yüksek düzeyde heyecan sergiler. Seçim alanını geniş tutar.
Vizyon yönetimi	Süreçleri kontrol eder. Problemleri tanımlar. Problemleri çözer. Çözümlerin etkilerini izler. Problem çözümünde düşük düzeyde risk alır.	Motivasyon sağlar, ilham empoze eder.
Örgütsel çıktıları yönetme	Vizyonun gerektirdiği uygulamaları takip eder ve bu bağlamda olasılıkları hesaplar. Beklentilerin şekillendirdiği sonuçların ortaya çıkmasını sağlar.	Örgütsel dış ve iç ilişkilerin gelişmesi için yeni ve yaratıcı ürünlerin ortaya çıkmasını sağlayacak beklenmedik ve yararlı değişimlerin ortaya çıkmasını ve gelişmesini sağlar.

Kaynak: Kotterman, J., Leadership Versus Management: What is Difference

2.2.4 Eğitim Liderliği

Eğitim liderliği, öğrenci merkezli bir yapıya sahip olup, okulun vizyon ve misyonunu oluşturarak, eğitim ve öğretimi yönlendirme, pozitif bir okul atmosferi oluşturarak kaliteyi arttırmak gibi görevlerin yüklenildiği liderlik türüdür (Gümüseli, 2005).

Okul; öğretmen, öğrenci, idareci gibi çeşitli yapılarda insanlar barındırdığından kültürel ve perspektif açıdan zengin bir kurumdur. Bu özellikler okulu; çeşitli birikimlere sahip, dinamik değişimleri olan karmaşık ama açık ve net bir kurum haline getirmiştir. Bundan dolayı perspektif sahibi bir lider, kurumu üretken, yeniliklere açık, aktarma ve paylaşım açısından ileri götürebilirken, muhafazakâr ve

geleneksel yöntemlere takılı kalmış bir yöneticinin sorumluluğunda ise kurum çağa uygun öğrenciler yetiştiremeyen bir öğrenim merkezine dönüşebilir (Öztaş, 2005).

Okul müdürünün yegâne görevlerinden biri, kurumu planlaması ve görevleri bakımından kurumu net bir şekilde temsil edebilmesidir. Kurum içindeki eğitim sürecinin doğru işleyip işlemediği sorgulanmazsa, kurumun hedeflerini ulaşıp ulaşmayacağına dair bir şüpheye gerek yoktur (Öztaş, 2005). Okul yöneticisi içinde yer aldığı bürokrasiden fazlasıyla etkilenmektedir. Bu durum diğer topluluklardaki önderlerden oldukça farklıdır. Bu durum şu şekilde açıklanabilir; okul müdürü ilk olarak şef, amir sıfatıyla gelir ama bir takım koşullarla önderlik karakterine girebilir. Bu koşulların ilki, eğitim ve öğretimin yapı taşlarını benimsemesi ve bunu tavırlarına yansıtabilmesidir. Bireylere verilen değer, kolektif çalışmanın önemi, öğrencilerin gelişimi gibi kavramlar, idarecinin önderlik görevlerini bir bakıma süzer. İkincisi, bireylerin gereksinimleri ve kurumun hedefleri arasında bir denge yaratabilmesidir. Üçüncüsü ise, kurum içinde uyumlu insan ilişkilerini var edebilmesidir. Önderliğin bir ekip işi olduğunu, amirliğin ise bireysel sorumluluklardan oluştuğunu kendine doğru zamanlarda hatırlatabilirse, yöneticilikten çok ekip içinde kolektif çalışabilir ve liderlik sıfatına yaklaşabilir (Bursalıoğlu, 1971).

2.3 Öğretim Liderliği Kavramı

1980'li yıllarda temel bir yönetim rolü olarak ortaya çıkan öğretimsel liderlik, öğretim ve programın kontrol ve koordine edilmesine dayanmaktadır. Ancak giderek okul liderliği alanında okulu yeniden yapılandırma yaklaşımı daha çok vurgulanmaya başlamıştır. Etkili yöneticilerin etkili öğretim liderleri oldukları yargısını şu işlevler desteklemektedir: Etkili yöneticiler, öğretime çok önem verir, öğretime ilişkin amaç ve beklentilerini açıkça belirler ve bu amaç ve beklentilerin öğretmen ve yöneticilere ulaştırılmasını sağlarlar. Zamanlarının çoğunu, öğretime ilgi ve destek verme, personele dönük olma gibi çabalarla öğretim sorunları ile ilgilenerek geçirirler (Balcı, 1993, s. 29).

Öğretim liderliği, okulun hedeflerini etkili bir şekilde gerçekleştirmesine yardımcı olabilir. Okullarda, öğretim liderliği vurgulanarak, öğretim liderliği rollerine gerekli önem verilerek, eğitim-öğretimin kalitesi artırılabilir. O halde yapılması gereken, okulların mevcut durumlarından, istenilen ideal duruma nasıl getirilebileceğine karar vermektir. Bu süreçte, okul yöneticilerinin üstlenecekleri, öğretimsel liderlik rolleri,

başarının sağlanmasına yardımcı olabilir. Bu nedenle ilk olarak yapılması gereken şey, öğretim liderliği kavramının açık bir şekilde anlaşılmasını sağlamaktır. Daha sonra, bu liderlik rolünü başarıyla yerine getirebilmek için gerekli olan liderlik nitelikleri ve davranışlarının neler olduğu kararlaştırılmalıdır (Özdemir ve Sezgin, 2000, s.271).

Öğretimsel liderlik diğer liderlik alanlarına göre öğrenciler, öğretmenler, öğretim programı ve öğretme- öğrenme süreçleri ile doğrudan ilgilenmeyi gerektiren bir liderlik alanıdır. Bir okulu şekillendiren ve tanımlayan üç önemli güç vardır. Bunlar öğrenciler, öğretmenler ve toplumdur. Okulun etkili olması bu üç gücün müfredat programı doğrultusunda etkileşim içinde çalışmasına bağlıdır. Öğretimsel lider olan okul yöneticilerinin temel görevi de öğretimin niteliğini yükseltmek için bu güçleri okulun amaçları doğrultusunda ustalıkla koordine edebilmektir (Findley&Findley, 1992; akt. Işık ve Aksoy, 2008, s.236).

Öğretim liderliği kavramı, 1970'li yılların sonundan itibaren batılı ülkelerde başarılı ya da etkili okullar üzerinde yapılan araştırmalarla birlikte gündeme gelen bir konudur. Genel olarak öğretim liderliği, okul müdürü, öğretmen ve denetçilerin, okulla ilgili bireyleri ve durumları etkilemekte kullandıkları güç ve davranışları ifade etmektedir (Şişman, 2002, s.58).

Öğretimsel liderlik, yönetsel açıdan incelendiğinde öğretmenlere yardım görevi olarak tanımlanabilir (Blase&Blase, 2000).

Okul yöneticisi açısından öğretim liderliği çeşitli araştırmalarda aşağıdaki biçimlerde tanımlanmıştır: Öğretim liderliği, okulun öğrenci başarısını arttırmak için müdürün kendisinin bizzat gösterdiği yada başkaları tarafından gösterilmesini sağladığı davranışlardır (De Bevoise, 1984; akt. Şişman, 2002, s.58).

Öğretim liderliği, okul müdürlerinin, öğretmenlerin öğretme, öğrencilerinde öğrenme durumlarını doğrudan ya da dolaylı olarak önemli ölçüde etkileyen davranışlarıdır (Daresh & Chingjen, 1985; akt. Şişman, 2002, s.58).

Öğretim liderliği, okulun eğitsel amaçlarının gerçekleştirilmesi için öğretim kadrosunun gizil gücünü ortaya çıkarabilme ve bunu okul süreçleri içinde sürdürmedir (Burnett & Pankake, 1990; akt. Şişman, 2002, s.58).

Öğretim liderliği, bilginin sorun çözmeye uygulanması, başkaları aracılığıyla okulun amaçlarının gerçekleştirilmesini sağlamadır (Krug, 1992; akt. Şişman, 2002, s.58).

Eğitimi yapılandırma girişimleri içerisinde önemle üzerinde durulan noktalardan birisi okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik rolüdür. Her okulun başarı düzeyi üzerinde etkili çeşitli değişkenler söz konusudur. Bu değişkenler okuldan okula farklılık göstermesine karşın genel bir çerçeve oluşturmak mümkündür. Bu alanda gerçekleştirilen çalışmalar doğrultusunda bu çerçeve bireysel yetenekler ve örgütsel özellikler üzerine oluşturulmuştur. Okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik düzeyleri, okul başarısı adına bireysel yetenek oluşturmasının yanında örgütsel özellik katkısında da bulunmaktadır.

Öğretim liderliği, belirlenmiş olan okul misyonunun başarıya ulaşabilmesi adına yardımcı bir role sahiptir. Bu amaçla da öğretim liderlerinin mevcut özellikleri geliştirilerek ve söz konusu kurumda öğretim liderlerine bu alandaki yetki ve yetenekleri kullanabilecekleri bir ortam oluşturulabilir ise söz konusu kurumdaki eğitim ve öğretim kalitesinin artması kuvvetle muhtemeldir. Bu doğrultuda izlenebilecek yolu özetlemek gerekirse, öncelikle söz konusu kurumun mevcut kalitesinin arttırılabilmesi adına eksikliklerinin belirlenerek, bu eksikliklerin geliştirilebileceği seçeneklerin belirlenmesi gerekmektedir. Bu tespitin ardından da seçeneklere ulaşılabilmesi adına gerekli adımlar belirlenerek bu yönde hareket edilmelidir. Bu süreç içerisinde öğretim liderleri arzu edilen durumlara ulaşılabilmesinde güçlü bir etkiye sahip olabilecektir. Ancak öncelikle öğretimsel liderlik kavramının kabul edilmesi, bilincine varılması ve gerekli ortamın oluşturulması gerekmektedir. Sonrasında ise ideal öğretim liderliği nitelikleri belirlenerek mevcut davranışları bu doğrultuda geliştirmek gerekmektedir.

Okul yöneticisi, öğretmenlerin hatalarını mazur görüp, tavsiyelerde bulunan, bireysel gelişim adına olanak sağlayan, öğrenmenin önemine dair model davranışlarda bulunan bir yönetici olma özelliğinin yanı sıra yetenekli ve bilgili de olmalıdır.

Öğretim liderleri, öğretim sürecine vurgu yaparak odağın artmasını sağlamasının yanı sıra öğretmen-öğrenci-öğretim programı üçgeni içerisindeki iletişimi güçlendirir. Okul üzerinde birçok değişken etkili olmasına karşın temel olarak üç öğeden bahsetmek mümkündür;

1. Çevre
2. Okul Personeli

3. Öğrenci

Bu üç öge, eğitim-öğretim kalitesinin yanı sıra huzur ve güven gibi diğer etkenler üzerinde de belirleyicidir ki yönetim başarısında önemli bir yer tutmaktadır. Okul yöneticilerinin görevi, öğretimsel bir lider olarak mevcut eğitim-öğretim kalitesini maksimize etmektir. Bu amaçla da söz konusu üç ögeyi optimal şekilde kontrol etmek ve yönetmek yükümlülüğündedir.

Chell (1995), eğitim önderliğinin beş temel niteliğini şöyle açıklamaktadır:

- a. Öğretim lideri, vizyon sahibidir. Öncelikli olarak söz konusu hedeflerin herkesçe anlaşılması ve başarıya ulaşması adına çaba sarf eder. Bu doğrultuda da eğitim-öğretim müfredatı denetler ve değerlendirme altına alır.
- b. Öğretim lideri, vizyonunu davranışlarına yansıtır. Ekip halinde çalışır ve küçük büyük okul kadrosu içerisindeki tüm öğeleri içine alarak hedef ve beklentileri vurgular.
- c. Öğretim lideri destekleyicidir. Örgüt içerisinde hataların hoşgörüsü ile karşılandığı, birlik ve beraberliğin yanı sıra destekleyici bir ortam oluşturur.
- d. Öğretim lideri, okuldaki işleyişten haberdardır. Kimin neyi ne derece iyi yaptığının yanı sıra aksayan ya da eksik kalınan konu ve durumların da bilincindedir.
- e. Öğretim lideri, bilgiyi hareketlerine yansıtır. Gerekli durumlarda gerekli öğretmen ve lider karakterine bürünerek doğru yaklaşımlarda ve stratejik adımlarda bulunur.

2.3.1 Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Nitelikleri

Okul, öğretim hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla oluşan formel bir örgüttür. Bu örgütü diğer topluluklardan ayıran başlıca özellik girdi ve çıktısının insan oluşudur. Okulun hedeflerini gerçekleştirebilmesini sağlayacak, yapısını oluşturacak, verimi artıracak ve insan ilişkilerini düzenleyecek kişiler ise okul yöneticileridir. Yukarıda da değinildiği gibi, liderlik ve yönetim kavramları birbiriyle çok yakın ilişkiye sahiptir. Başarılı bir eğitim yöneticisinin de bu iki oluşuma eşit derecede önem vermesi gerekir. Okul yöneticisinin yeterliği, hizmet içi eğitime olan gereksinimi ve

kişilik özellikleri yapılan araştırmalarla saptanırken; nüfusa paralel olarak okul sayısı da arttıkça yükselen sorunlarla birlikte önem kazanmaktadır. Diğer taraftan zaman içinde toplumda meydana gelen sosyal, politik ve ekonomik değişimler eğitim kurumlarını da etkilemekte, bu kurumların yapı ve işleyişlerinde yetersizlik doğmakta, değişim zorunlu hale gelmektedir. Toplumlarda ve onların eğitim sistemlerindeki değişim ve gelişmeler eğitim yöneticisinin görevlerini daha karmaşık ve güç hale getirmektedir (Güçlüoğlu, 1985). Eğitim sisteminin oluşum ve gidişatı içerisindeki eksikliklerin üstesinden gelebilmek için, ehil sahibi idarecilerin görevlendirilmesi gerekmektedir (Açıkalın, 1994).

Okul yöneticisi yeni bir yapı kurarken, madde ve insan kaynaklarının kullanımında ve dağılımında, kontrol alanının, karar sürecinin genişlemesinde, farklı rol ve statülerin oluşumunda, yetki ve görev hiyerarşisindeki geçiş süreci ve bunlar arasındaki ilişkileri de belirlemekle yükümlüdür. Ayrıca, formel ve informal iletişimi de sağlayarak, okuldaki kişiler ve gruplar arası ilişkileri de değerlendirmek zorundadır.

Okul sisteminde hızlı değişim yaşandığı zamanlarda, etkili bir okul için liderin yeni bakış açısı, yeni bir başlama noktası, yeni bir yönetim anlayışı geliştirmesi ve tüm bu yenilikleri uygulaması gerekir (Atasoy, 1985).

Okulun yönetim yapısının basamakları çoğaldıkça ve okul hiyerarşik bir yapıyla yönetildikçe kurumda çalışanların uyumsuzluğu da artar. Sınırlara, hiyerarşik düzene ve klişeleşmiş tavırlara içten bağlı ve çalışanların özdenetimini gözardı eden ekiplerde böyle durumlara sıkça rastlanmaktadır. Böyle bir kurumun çalışanlarının davranışlarından şu gözlemler çıkarılabilir (Başaran, 2000):

- Çalışanın yeni girişimlerde bulunma cesareti azalır.
- Çalışan modern ve değişik bilgilere müsamaha göstermez.
- Çalışanın diğer çalışanlara güveni azalır ve bireysel menfaatlerinin peşinden gider.
- Çalışanın ekip içi sorumluluk alma isteği azalır ve diğer çalışanları sahiplenme duygusu hissetmez. Bunların sebebi çalışanın geleneksel okulun katı, sıra dizinsel yönetim yapısıdır ve bu tip bir sisteme uyum oldukça zordur.

Okul yöneticilerinin, karşılaştıkları sorunları aşabilecek kişilik özelliklerine sahip olup olmadığını; hem öğretmenlerinin bakış açısıyla hem yöneticilerin kendini algılaması açısından belirlemek, konu ile ilgili yeni politikalar üretmesinde yararlı olabilir.

Sakin (2012) tarafından yapılan, “Okul Yöneticilerinin Sembolik Liderlik Davranışları” isimli çalışmada elde edilen bulgulara aşağıda yer verilmiştir.

Araştırmaya göre okul yöneticilerinin okulun amaçlarını açıklarken kullandığı metaforlar, “Başarı/Zafer”, “Kusursuzluk/Mükemmellik”, “Kalite”, “Saygı” ve “Görev”dir. Okulun yapı ve işleyişini açıklarken “Aile”, “Birlikten kuvvet doğar”, “Birimiz hepimiz, hepimiz birimiz için” metaforlarını kullanmaktadırlar. Bu bakımdan sembolik liderlik davranışı gösterdiği söylenebilir. Okul içi iletişim sürecinde kullandığı metaforlar “Sana güvenim sonsuz”, “Arkadaşlar”, “İş arkadaşı”, “Biriyle konuşurken gözünün içine bakma”, “Konuşurken herkese ilgi gösterme”, “Başıyla söylenenleri onaylama”, “Seni çok iyi anlıyorum” dur. Okul-çevre ilişkisini açıklarken kullanılan metafor “Vatan/Memleket/Ülke” metaforudur.

Açıkalın (2000) tarafından yapılan ve “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ile Empati Becerileri Arasındaki İlişki” isimli çalışmada elde edilen bulgulara göre ilköğretim okulu müdürleri dönüşümcü liderlik özellik ve davranışlarını yüksek düzeyde gösterdiklerini belirtirlerken, en çok “telkinle güdüleme”, en az “idealleştirilmiş etki” boyutunu gösterdiklerini düşünmektedirler.

Ülkemizdeki eğitim sisteminden yetişmiş doğru donanımlara sahip bireyler, gelişmişlik seviyemizi gösteren en önemli unsurdur. Bu sebepten dolayı okullarımıza önemli sorumluluklar düşmektedir. Kurumun perspektifinin genişletilmesi ve öğretmenlerin mesleki gelişimini arttıracak olan kurum idarecilerinin nitelikli olması başarı oranında artış sağlayacaktır. Bu şartlar göz önüne alındığında günümüzde bir anlamda eğitim liderliğini üstlendiğini söyleyebileceğimiz okul yöneticilerinin yeni liderlik davranışları ve bu davranışların gerektirdiği bilgi ve becerileri kazanmak zorundalıkları kaçınılmaz olarak görülmektedir.

Her ne kadar özel kurumlarda çalışmada değinilen özellikteki yöneticiler yaygınlaşan kalite anlayışı ve sektördeki rekabette farklılaşma açısından kendilerini geliştirebiliyor ya da yöneticiler bizzat bu tip kişiler arasından seçiliyor olsa da ülkemizdeki öğrencilerin büyük bir çoğunluğunun kamu kuruluşu olan ve dolayısı ile

de yöneticilerinin de kamu çalışanı olduğu eğitim kurumlarında eğitim ve öğretimlerini gördüğü düşünüldüğünde, bu kurumlarda yöneticilik yapan kişilerin liderlik vasıflarını kazanması ve geliştirmesi 21. yüzyıl Türkiye'sinde bireysel ve toplumsal gelişime katkı sağlayacak unsurların başında geldiğini söylemek yanlış olmaz.

Öğretimsel liderlerin rollerini dört ana başlık altında toplamak mümkündür:

1. Kaynak sağlayıcı olarak okul yöneticisi.
2. Öğretimsel kaynak olarak okul yöneticisi.
3. İletişimi sağlayan kişi olarak okul yöneticisi.
4. Okulda görünür bir kişi olarak okul yöneticisi.

2.3.1.1 Kaynak Sağlayıcı Olarak Okul Yöneticisi

Okul yöneticileri, kaynak sağlayıcı bir öğretim lideri olarak okulun sahip olduğu vizyon ve misyon doğrultusunda hedeflere ulaşılabilmesi adına, mevcut kaynak ve personel ile optimal durumu elde etme amacı ile hareket eder. Eğitim-öğretim müfredatına hakim olmasının yanı sıra teknik becerilerin yanı sıra insan ilişkilerinde de başarılı bir yapıya sahiptir. Bu sürecin gerçekleşebilmesi adına okul yöneticilerinin öğretmenlere yakın bir ilgi göstermesi gerekmektedir. Bunun sebebi de şüphesiz öğretmenlerin öğretim konusundaki ana kaynak olmasıdır. Okul yöneticileri, öğretmenlerinin okul içerisinde başarılı ve başarısız tutumlarının yanı sıra kişisel sorunlarına da yakından ilgi göstermesi gerekmektedir.

Kaynak sağlayıcı olarak okul yöneticisi, okulun vizyon ve misyonlarının hayata geçirilmesi adına toplumsal kaynakları sağlar, bu kaynakları bir araya getirir ve gerek duyulan yapıyı kurar. Okul personelleri üzerinde dikkatli ve detaylı bir değerlendirme yapar, gerektiğinde uyarır, gerektiğinde takdir eder ama temel olarak kişisel gelişimleri adına yardımcı olur. Öğretim lideri, uzman kişi olarak okulun kaynaklarını optimal şekilde kullanır. Kaynak sağlayıcı olarak ise zamanı ve kaynakları etkin bir şekilde kullanarak, kurumun ve personellerin gelişimini amaçlar. Bireysel ve örgütsel düzeyde benimsenen duyguların okul ortamında gelişimini sağlarken personellerinde motivasyonunu yüksek tutarak verimliliklerini artırma

yeteneklerine sahiptir. Okul personellerinin öğretimsel kaynaklardan yararlanma konusundaki zayıf ve güçlü yönlerini bilir (Çelik, 1999) .

Kurum idarecileri, eğitime önderlik etmek amacıyla öğretimin etkinliğini arttırabilmek için gereken imkanları sağlamalıdır. Yeni eğitim imkanlarını kullanma ve yayma adına diğer bireylere liderlik etmelidir.

2.3.1.2 Öğretimsel Kaynak Olarak Okul Yöneticisi

Okul yöneticisi, öğretim programlarının sürekli geliştirilmesine yönelik yüksek beklentiler içerisindedir ve kurum içerisindeki değişkenler ile aktif bir şekilde ilgilenmektedir. Öğrenci başarısını arttırabilme amacı ile yenilikçi olup, gelişmeleri takip etmektedir. Öğretimsel lider olarak okul yöneticileri etkili öğretim tekniklerini belirler ve öğretmenlerin mesleki gelişimlerini olumlu yönde destekleyici geri bildirim sağlarlar.

Kurum idarecisi, eğitim süreçleriyle yakından ilgilenerek ilerlemesine katkı sağlar. Öğrencilerin daha başarılı olabilmeleri için inovatif eğitim planları kurarak eğitimcilere bu konuda ön ayak olur (Whitekar, 1997).

Okul yöneticileri, öğretimsel kaynak olarak sınıf ortamlarını geliştirmeyi, öğretmenlere daha etkin bir alan oluşturmayı amaçlarlar. Öğretmenler ile yakın bir diyalog kurarak ihtiyaçlarını dinler, kendi önerilerini sunar ve yeni materyal ve stratejilerin kullanımını teşvik eder. Belirli aralıklar ile okul personeli değerlendirmesi yaparlar. Öğretimsel bir kaynak olarak okul yöneticisinin en belirgin rolü, okuldaki eğitim-öğretim kalitesini daha yukarılara taşımaktır. Etkili okul yöneticileri, öğrenci başarısını, öğretmen etkinliğini ve eğitim-öğretim kalitesini arttırmak adına gerekli yeteneğe sahiptir (Çelik, 1999).

Eğitim önderi, efektif eğitim planlamalarını iletirmek ve eğitimcileri doğru şekilde tartabilme vizyonuna sahip olmalıdır. Öğretmenler ihtiyaçları olduğu zaman idareciden doğru bilgi ve tecrübeleri alabilmeli, yönlendirilebilmelidir

2.3.1.3 İletişim Sağlayan Kişi Olarak Okul Yöneticisi

Kurum idarecisinin önderlik görevlerinden bir diğeri de okul içinde yer alan tüm gruplar arasında gerekli iletişimi kurabilmesidir. Bu nedenle kurum idarecisi okulun amaç ve çıkarlarına gönülden bağlı bir rol modeli oluşturur. Eğitim stratejilerinin belirlenmesinde önemli görevler alır ve bu amaçla hareket eder (Bamburg, 1990).

Kurum idarecisi, iletişim kurarken gerekli empatiyi oluşturup çift yönlü etkileşim sağlamalıdır. Eğitimcileri üzerinde gözlem tespit yaparken bunu realist bir şekilde yapmalıdır. Anlaşılabilir ve öz bir şekilde bilgilerini aktarabilmelidir. Kurumun koyduğu hedefler doğrultusunda eğitimciler, personeller ve öğrenciler arasında gerekli teması sağlayıp bu hedeflere başarılı bir şekilde ulaşımı sağlamalıdır. Bu hedeflerin dayanağını iletişimin oluşturduğunu biliyor olmalıdır.

2.3.1.4 Görünür Bir Kişi Olarak Okul Yöneticisi

Kurum idarecileri, gün içinde okulda var olduklarını hissettirebilmek amacıyla kurumun perspektifleri doğrultusunda davranmaktadırlar. Bu şekilde kurum personeline örnek olabilirler. Kurumun ideallerini var etmeli ve kurum imkanlarını sürekli canlı tutmalıdırlar. Resmi olmayan şekilde sınıflar içinde yer almalı öğretmenlerine yol göstermelidirler (Whitekar, 1997).

Görünmeyi seven kurum idarecileri, okulun her yerinde öğrencilerle ve personelle gerekli teması kurmalı ve bunu akışkan ve doğal bir şekilde gerçekleştirmelidir. Kurum idarecisi çalıştığı okulun perspektifini temsil eder. Bu nedenle kurumun esas ilkeleri doğrultusunda hareket etmeli ve öğretmenlerini gerekli şekillerde gözlemleyip tesir etkisi yaratmalıdır (Çelik, 1999).

Eğitimsel önder olan kurum idarecisi, öğretmenleriyle gerektiğinde iş birliği yaparak bir örgüt hissi yaratıp kendini lider gibi hissettirebilir. Yarattığı bu his sonucunda, okul bürokratik olarak değil öğrencilerin gelişmesine yönelik idealist ve inovatif hedeflerle bunu yapar. Bu süreçte velilerle de gerekli teması yaratmalı ve öğretmenlerini sorumluluk almaya yönlendirmelidir. Kurum içindeki yaşanabilecek her olaya karşı çözüm sağlayabilmek için varlığını her yerde hissettirebilmeli ve bu alanı gerektiğinde koruyabilmelidir.

Tice (1992), eğitimsel önderliğin temel kavramlarını gerekli öncelikler doğrultusunda belirlemek gerektiğini savunmuştur. Bu öncelik doğrultusunda öğretmenlerin ihtiyaçları gerektiği şekilde karşılanabilmeli, yeterli rehberlik hizmeti sağlanabilmeli ve öğrencilerin başarısını arttırabilmek ve başarıyı koruyabilmek adına hareket edilmelidir.

2.4. İş Tatmini

2.4.1 İş Tatmini Kavramının Tanımı ve Önemi

İş tatmini üzerine yapılan araştırmalar incelendiği zaman kavramı tanımlayanların büyük ölçüde ortak bir yaklaşıma sahip olduğu söylenebilir. İş tatminini “İş görenin işine karşı gösterdiği genel tutumdur” diye tanımlamak mümkündür (Erdoğan, 1996).

Eğer kişinin işine karşı gösterdiği genel tutum olumlu ise iş tatmini var demektir. Kişinin işinde geçirdiği deneyimler sonucu oluşan tutum olumsuz ise iş tatmini yoktur, kişi yaptığı işten memnun değildir (Türk, 2003). İş doyumu çalışanların işlerinden duydukları memnuniyet ya da memnuniyetsizliktir. Başka bir deyişle, işin özellikleri ile çalışanların istekleri birbirine uyduğunda iş doyumu oluşmaktadır (Arslantaş ve ark., 2006). Bir bireyin işine yönelik tutumu olarak kabul edilen iş doyumu; bireyin işini ya da işle ilgili yaşantısını memnuniyet verici veya olumlu bir duygu ile sonuçlanan bir durum olarak değerlendirilmesi şeklinde tanımlanmaktadır. İş doyumu genel anlamda bireylerin işlerinden hoşlanma dereceleri olarak da ifade edilmektedir (Balcı ve ark.,2003). İş doyumu, bir çalışanın yaptığı işin ve elde ettiklerinin ihtiyaçlarıyla ve kişisel değer yargılarıyla örtüştüğünü ya da örtüşmesine olanak sağladığını fark etmesi sonucu yaşadığı bir duygu olarak da tanımlanabilir (Barutçugil, 2004). İş doyumu, iş görenlerin bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında, bireysel fizyolojik ve ruhsal duygularının da bir belirtisidir. İş doyumu denince işten elde edilen maddi çıkarlar ile iş görenin beraberce çalışmasından zevk aldığı iş arkadaşları ve bir yapıyı meydana getirmenin sağladığı mutluluk akla gelmektedir. Bu çerçevede günümüzde insanın mutluluğunu sağlamada, iş başarısının önemli bir etkiye sahip olduğunu söylemek olanaklıdır (Soylu, 2001).

Yüksek iş doyumunu, örgütün iyi yönetildiğinin bir belirtisi olsa da kolaylıkla gerçekleştirilmez veya satın alınamaz. Temelde etkin davranışsal yönetimin sonucu olarak ortaya çıkar. İş doyumu bir örgütte sağlam bir örgütsel yapı oluşturmasının bir ölçüsüdür (İmamoğlu, 2001).

Yöneticiler açısından tatmin olmuş bir işgücü iş yerine yüksek üretkenlik, sağlıklı ve olumlu bir yaşam ve mutluluk getirir (Özkalp ve Kirel, 2001). Yöneticiler, iş görenleri sadece ekonomik bir varlık olmadığını, aynı zamanda sosyal yönü olduğunu, ekonomik beklentilerin dışında farklı beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılamak için bir örgütte çalıştıklarını göz önünde bulundurmalarıdır. İş görenlerin

iş doyumlarının sağlanması aynı zamanda örgütlerin sosyal görevidir (Akıncı, 2002). İşletmelerin önceden belirlenen hedeflere ulaşması, çalışanların iş doyumunun sağlanması, çalışanların yaşam kalitesinin artırılması ile mümkündür. İş hayatının kalitesinin artırılması; çalışma şartlarının ve çalışma çevresinin düzenlenmesi, çalışanların psikolojik, ekonomik ve toplumsal ihtiyaçlarının karşılanması ve iş hayatında ortaya çıkacak sorunların en aza indirilmesi yani iş doyumunun sağlanması ile mümkündür (Gürsel ve ark., 2003).

2.4.2. İş Doyum Kuramları

İş doyumunu kuramları iki grup altında toplanabilir. Birincisi kapsam kuramları (klasik kuramlar). İkincisi süreç kuramlarıdır. Kapsam kuramları, içsel faktörlere ağırlık verirler. Süreç kuramları, dışsal faktörlere ağırlık verirler. Kapsam kuramları davranışın amacını (öncesini) hedeflerken, süreç kuramları davranışın sonucunu hedefler. Kapsam kuramları bireyin gereksinimlerinin neler olduğunu ve bunları nelerin karşıladığını ele alır. Süreç kuramları, güdülenme sürecinin bir örgütsel ortamda nasıl işlediğini bulmaya çalışır. (Can, 2005).

2.4.2.1. Kapsam Kuramları

İnsanı sürekli olarak fizyolojik ve psikolojik açılardan gelişen bir varlık olarak ele alan görüşler, kişinin gelişmesi, içsel yetenekleri ve kapasitesi, belirli tutum, algı, his, arzu ve düşüncelere temel oluşturan rasyonel (cognitive) ve hissel yönleri üzerinde durmaktadır. Dolayısıyla bu görüşler kişiyi anlamaya, kişinin içinde bulunan bu faktörlere hitap ederek kişiyi motive etmeye önem vermektedir (Koçel, 1998).

İçerik kuramları, insanların iş yaşamında neyi güdülediğini belirlemeye çalışır. İçerik kuramlarına göre insanları, sahip oldukları ihtiyaçlar ve dürtüler güdülemektedir. Kuramcılar da bu nedenle bu ihtiyaç veya dürtülerin öncelik sıralamalarının nasıl gerçekleştirildiğini incelerler; ayrıca tatmin olmak ve işte başarı göstermek için işgörenlerin ulaşmaya çalıştıkları amaç veya güdüleyicilerin tiplerini saptamaya çalışırlar (Demir, 2002).

Bu kuram bireyin davranışlarının oluşup, kalıcılık kazanmasının bireyin çevresinde hangi durumlara bağlı olduğunu açıklamaktadır. Alderfer'e (1972) göre, doyum ve istek kavramları bireye ait öznel durumlardır. Doyum, bireyin çevresiyle olan ilişkisi sonucunda elde ettiklerinin bireyde yarattığı içsel bir durumdur. İstekler ise doyum

gibi mutlaka dışsal bir durumla ilgili olmaları gerekmediğinden daha öznelidir. Gereksinim ise hem istek hem doyumunu ya da bunun zıddı olan hayal kırıklığını içeren bir kavramdır (Sun, 2002).

2.4.3. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler

İş doyumunu, kişiden kişiye değişen bir özellik göstermekte ve kişiye özel bir durum olarak ortaya çıkmaktadır. Bir kişi için doyum taşıyan bir iş başka birisi için doyumsuz olabilir. Yani, iş gören doyumunu sağlayan iş özelliği ile algıları değişkendir. Ayrıca, iş özelliğinin doyumunu kişi için zamanla değişebilmekte ve aynı özellik zaman geçtikçe kişiyi tatmin etmeyebilmektedir (İmamoğlu ve ark., 2004). Bu da kişinin değerlerine ve değerlerinin önem derecesine göre değişmektedir. Örneğin bir kişi için yükselme olanakları birinci planda doyum sağlarken diğer bir kişi için ücret birinci planda olabilmektedir (Örücü ve ark., 2006). Her bireyin işinden beklentileri ve kendine göre önemli olan farklıdır. Bu yönden bakıldığında iş doyumunu kısmen kendince önemli bulduğu ihtiyaçlarını işinin ne kadar karşıladığı ile ilgili olmaktadır (Türk ve ark., 2003).

2.4.3.1. Bireysel Faktörler

İş tatmini, kişinin bir duygusal durumu olduğuna göre, her kişiye özgü olan yaş, cinsiyet, eğitim ve tecrübe (ekonomik ve sosyal statü, yetişme tarzı, aile yapısı, genel kültür vb.) gibi ferdi niteliklere bağlı olarak; algıların, yargıların ve dolayısıyla iş tatmini/tatminsizliğin olmasında etkili farklılıklar olduğunda dikkate alınmaları gerekir (Günbatan, 2006). Bu unsurlar şöyle sıralanabilir.

Yaş: Yaş, her zaman insanın içinde bulunduğu durumu, istekleri etkilemiş ve belirlemiştir. Yaşın dönemine göre insanların beğenileri, tutumları ve ihtiyaçları farklılık gösterir. Bunun yanında yaş dönemlerinin kendine göre avantaj ve dezavantajları vardır. Gençlik dönemlerinde kişiler istekli, dinamik, başarıya aç ama tecrübesiz olurlar. Çalışma hayatına yeni atılan tecrübesiz kişiler gerçekçi olmayan beklentilere sahip olabilirler. Ancak zamanla bu kişiler iş hayatının gerçeklerini anlamaktadırlar. Yaşın ilerlemesiyle bu duygular tatmin olur ve kişiler deneyim kazanırlar. Bütün bunlar iş doyumuna olumlu ya da olumsuz bir şekilde yansıyabilir.

Yapılan araştırmalarda yaş ile iş doyumunu arasında farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Yaş ilerledikçe doyumun arttığı yapılan çalışmalarda ortaya konulmaktadır (Aslan, 2006).

Yine yaş ilerledikçe uyumun arttığı ve bunun doyuma olumlu yönde yansıdığı bazı çalışmalar sonucunda tespit edilmiştir (Ardıç ve Bas, 2001; Bilge ve ark., 2007).

Kişilerin emeklilik yaşı geldikçe işlerinden büyük ölçüde tatmin duydukları gözlenmektedir (Tellioglu, 2004). Yapılan başka bir araştırmada 25 yaştan küçük olanların iş doyumunu 25 yaştan büyük olanlardan yüksek çıkmıştır (Karaca, 2007).

Cinsiyet: İncelenen araştırmaların birçoğunda iş doyumunu açısından kadın ile erkek arasında bir fark olmadığı görülmüştür. Ancak kadın ile erkek ayrımından çok beklenti düzeyiyle ilgili olduğunu söylemek daha doğru bir yaklaşım olabilir. Kadın ve erkeğin sosyal rollerinin farklı olması, iş ile ilgili beklentilerin de farklı olmasına neden olmaktadır. Bu nedenle ücret, iş saatleri, çalışma koşullarından duydukları doyum da farklı olmaktadır. Cinsiyetler arasındaki iş doyumunu farklı meslek gruplarına göre de değişebilir. Örneğin inşaat işlerinde, ağır metal sanayinde erkekler kadınlara nazaran daha az iş doyumsuzluğu yaşayacaktır. Ancak, görsel kalite kontrolde ise bayanlar daha başarılı olup, erkeklere nazaran daha az iş doyumsuzluğu yaşarlar (Budak, 2006).

Kadınların işlerinden daha fazla doyum sağladıklarını açıklayan nedenlerden bir diğeri ise kadınların ve erkeklerin niteliklerinin farklı olması gibi yaptıkları iş türleri de farklıdır (Gazioğlu ve Aysıt, 2002). Yönetiminde erkek kültürü değerleri baskın olduğu çalışma ortamında bireyler güç ve başarıyı ön planda tutarlar. Uyuşmazlıklarda tartışarak çözümlene tercih edilir. Kadın kültürünün baskın olduğu çalışma ortamında ise, kişiler arası uyum ve anlaşma ön planda tutulur. Bu yüzden uyuşmazlıklarda çatışmalara yol açan durumlar ortadan kaldırılma yoluna gidilir. Mutluluk ve huzur, başarı ve güçten önce gelir.

Medeni Durum: Kişilerin, evli veya bekar olmaları, iş dışındaki yaşamlarında farklı alan ve düzeylerde sorumluluk üstlenme açısından iş doyumunu etkileyebilecek bir faktör olarak ele alınmaktadır (Çakır, 2001). Yapılan araştırmalar sonucunda, medeni durumun iş doyumunu ne yönde etkilediğine dair anlamlı bir bulguya ulaşılamasa da; evli iş görenlerin sahip oldukları sorumluluklar nedeni ile maddi ödüllere daha fazla önem vermesi, iş doyumlarının bekar olanlara oranla daha yüksek olmasına işaret etmektedir. (Telman, 2004).

Eğitim: Eğitim düzeyi; iş görenlerin, toplumun eğitim gereksinimini sağlayan eğitim kurumlarından ne dereceye kadar ve hangi türde yaralandığı ifadeden bir

değişkendir. Eğitim düzeyi, iş görenlerin yalnızca bilgi ve uzmanlıklarını değil, aynı zamanda dünyayı algılayış biçimlerini de değiştirmektedir. Eğitim, iş doyumunun en önemli faktörlerinden birisi olup, eğitim düzeyi, iş görenin tatmin düzeyini de etkileyen bir yapıya sahiptir. Burada önemli olan, bilgi birikimi, çalışma değerleri, özlem düzeyleri, örgütsel beklentileri gibi faktörlerle yapılan işin sağladığı ortam ve olanaklar arasında dengenin bulunmasıdır. Örneğin bazı işlerde yükseköğrenimli iş görenlerin, orta-lise ve ilkokul düzeyinde eğitim almış iş görenlerden daha az doyum sağladıkları bilinmektedir (Öztürk ve Güzelsoydan, 2001). İş görenlerin eğitim düzeyleri ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi inceleyen bazı araştırmalarda eğitim düzeyleri yüksek iş görenlerin genel iş doyumlarının daha az eğitim görmüş iş görenlere oranla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Zeka: Zekâ düzeyi ile iş doyumunu arasında tek başına önemli bir ilişki bulunmamakla beraber, zekâ düzeyine uygun bir işin yapılıp yapılmaması açısından zekânın iş doyumunda önemli bir etken olduğu gözlenmiştir. Pek çok iş ve meslek için belli bir zekâ düzeyinin gerekli olduğu, bu düzeye uymayan durumlarda iş doyumsuzluğunun görüldüğü araştırmalarla ortaya konmuştur (Sevimli, 2005).

Kişilik: Kişilik, zamanın insanlara birer biyolojik ve sosyal özellikler olarak yüklediği ve belirli bir zaman içerisinde de sürekliliğini koruyan psikolojik davranışlarındaki (düşünceler, duygular ve eylemlerdeki) farklılıkların ve ortaklıkların hepsini belirleyen eğilimler ve karakterlerin tamamına verilen bir addır. Kişilik, çok sayıdaki özelliklerin birbirini tamamlayan ve dengeleyen sistematik bir bütünlüğü oluşturmaktadır. Davranışsal özelliklerin bir kısmı, insanların biyolojik ve fizyolojik yapıları tarafından oluşturulurken diğer kısımları da büyük ölçüde sosyo - kültürel yapı tarafından kazandırılmaktadır (Eroğlu, 2006). Bu özellikler kişiden kişiye farklılık gösterir. Aceleci olma, kendini beğenme, mütevazı olma, çalışkan olma, başarıdan güdülenme, sevecen olma, öfkeli olma, hoşgörülülük bu özellikler olarak sıralanabilir. Bu özelliklerle iş doyumunu arasındaki ilişkiyi bulmak için yapılan araştırmalarda kontrol odağı dışarıda olan, kendini beğenen ve yarışmacı olan insanların iş doyumlarının daha fazla olduğu tespit edilmiştir (Aslan, 2006; Canbay, 2007). Diğer yandan A- tipik kişiliğe sahip olanların ve olumsuz duyguları yoğun olanların iş doyum seviyelerinin, olumsuz duyguları yoğun olmayanlardan daha düşük olduğu araştırma bulguları arasında vardır.

Sinirli ve çevresine uyum sağlayamayan kişilerde daha sık iş doyumsuzluğu görülmüştür. Bu çalışanlar başkalarıyla rahat ilişki kuramamaktadır. Çalışanların yaşama bakış açısı da olumsuzdur. Bununla birlikte genel inanış özel hayatında mutlu olmayan kişilerin mutluluğu işinde arayacağıdır. Fakat yapılan araştırmalar bunu doğrulayamamıştır. Olumsuz tutumların yaygınlaşma etkisi görülmektedir. Ama neden-sonuç ilişkisi kesinlik kazanmış görünmemektedir.

Kıdem: İş yaşamına yeni başlamış kişiler işlerinden doyum sağlama yönünde eğilim içinde olmaktadır. Bu dönemdeki teşvikler, becerilerin ve yeteneklerin gelişimini de kapsar. İş yenidir, kişiye ilginç ve çekici gelebilir. Erken oluşan bu doyum, çalışanın ilerlemesi ve gelişmesi devam etmeyince azalma eğilimine girer. İş yaşamını ilk birkaç yılından çalışanın cesareti kırılmakta ve kurum içindeki yükselme olanakları oldukça yavaşlamaktadır. Yapılan çalışmalarda çalışma yaşamının ilk yıllarında iş doyumunun sonraki yıllara göre daha çok olduğu bulunmuştur (Schultz ve Schultz, 1998; Kale, 2007). Bazı çalışmalarda ise kıdemle beraber iş doyumunu artmaktadır (Aslan, 2006; Izgar, 2008).

2.4.3.2. Örgütsel Faktörler

Bireyin kontrolü dışında oluşan örgütsel faktörlerden; ücret, iletişim, çalışma arkadaşları, yükselme olanakları, iş güvenliği, çalışma koşulları, işin kendisi ve kararlara katılma faktörlerden alternatif iş imkanlarına yer verilecektir.

Ücret: Ücret her iki taraftan yani işveren ve iş gören tarafından farklı algılanır. İşveren tarafından ücret, çalıştırdığı kişi için ödenen gider anlamındadır. İş gören açısından daha anlamlıdır. Bireyin kendisinin ve ailesinin ihtiyaçlarını karşılamak için, emeği karşılığında aldığı değerdir. Yapılan ödeme iş gören için iş doyumunda önemli bir etkidir. Ancak ödemenin yüksek olması, doyum için çok yeterli değildir. İş görenin gereksediği para ile elde ettiği para arasındaki değer önemli bir etkidir. Ödemenin doyum sağlamasındaki bireysel özellikler yaş, kıdem, öğrenim, çaba, yaratıcılık, yenileşme ile ücret arasında bir dengenin olması, bu dengenin iş gören tarafından algılanması doyum sağlamaktadır (Sicim, 2007).

Çok az kişi aldığı ücretten memnundur. Genellikle çalışanlar aldıkları ücret nedeniyle nadiren tatmin sahibi olurlar. Araştırma sonuçları, ücretin hem fizyolojik bir güvence hem de üst ihtiyaçlar için bir araç olduğunu ortaya koymaktadır. Kişiden kişiye değişmekle birlikte, ücret bir iş başarısı, bir terfi (yükselme) göstergesi olarak

da algılanmaktadır. Yükselme ile ücret arasında doğru bir ilişki olduğunu ifade edebiliriz. Güdüleme kuramlarında, paranın motive edicilik özelliğinin derecesi ve ağırlığı hususunda çeşitli görüş farklılıkları olsa da; para, bireyin ihtiyaçlarını doğrudan karşılayabilmesinde aracı olan bir faktördür. Bu bakımdan, paranın son derece önemli bir motivasyon aracı olduğu açıktır.

Ancak, şu unutulmamalıdır ki, paraya sahip olan birey bir süre sonra doyuma ulaşacaktır ve o anki duruma da alışacaktır. Bu nedenle idareciler işletmede çalışanlar arasında ayrımcılık yapmaksızın, adil bir ücretlendirme yönetimi uygulamalıdır (Barlı, 2007).

İletişim: İletişim iki sistem arasında olan çift yönlü bilgi alışverişidir. Ancak genellikle yöneticiler örgüte ilişkin haberleri aktarmada gönülsüz davranırlar. Bunun sonucu olarak çalışanlara işlerini ilgilendiren konularda bilgi verilir ya da yöneticiler çalışanlarına birtakım emirler vererek onların bu emirler karşısındaki tepkileriyle ilgilenmezlerse bu durumda, iletişim değil enformasyon ortaya çıkmaktadır. Yöneticilerin memurlarına karşı ve memurlar arasında eşit ve adil davranması, anlayışlı ve açık bir iletişim biçimi benimsemesi çalışanların iş doyumunu artırır.

Çalışma arkadaşları: İş görenin, çalışma ortamındaki iş arkadaşları iş doyumunu etkiler. Gruptaki bireylerin olumlu, başarılı, saygılı, takdir edici, yardım edici özelliklerinin olması iş doyumunun yükselmesine katkı sağlayacaktır. Olumlu ilişkilerin kurulduğu arkadaş gruplarının çalışanların iş doyumlarının oluşmasında önemli olduğunu biliyoruz. İş görenler böyle ortamlarda kendilerini daha iyi hissederler. Sorunları paylaşıp çözüm üretebilirler. Sıkıntıları ve sevinçleri paylaşarak psikolojik olarak rahatlar ve streslerini bu yolla atabilirler. Bu da ruhsal bir doyum sağlar ve bireyleri olumlu yönde etkiler. Yönetim, çalışma grubu oluştururken birbirleriyle uyumlu bireyleri aynı gruba yerleştirmesi iş doyumunu artmasına katkı sağlayacaktır. İş arkadaşları, tatmin edici bir iş boyutudur. Klasik bir iş ortamı dikkate alındığında, iş görenin çalıştığı iş yerinde yönetici ve üstlerden çok sayıda iş arkadaşlarına sahip olacağı ve iletişimde bulunacağı aşikârdır. Dolayısıyla iş görenlerin iş arkadaşlarıyla ilişkide bulunma sıklığının, kendinden daha üst kademedeki kimselerle olan ilişkinin yoğunluğundan fazla olması beklenebilir. Bu tür bir örgüt ortamında iş arkadaşlarının iş görene işinde yardımcı olması, onunla pozitif yönde ilişki kurması ve onu ihtiyacı olduğu zamanlarda koruması iş görenin

bulunduğu ortamdan zevk almasına ve işinden doyum sağlamasına yol açacaktır (Sığırı ve Basım, 2006).

Yükselme Olanakları: Yöneticilerin başarısı yönettiği kişilerin iş yapma gücü ve verimleri ile doğru orantılıdır. Bu bakımdan yöneticinin emrindeki beşeri kaynaktan en üstün randımanı alması gerekir. Bu da yöneticinin emrindekileri en iyi şekilde motive etmesine bağlıdır. Maddi gelirin yanı sıra en önemli motivasyon genelde yetki, sorumluluk, saygınlık dolayısı ile terfi, unvan ve makamdır.

Kişi, gelirin artması ve terfi etmekle işinden doyum sağlar. Amirlerinin bu iki şekilde takdirleri kendisini amirine ve müessesine daha çok bağlar, daha da yükselebileceğini hissettikçe bu amacını gerçekleştirmek için elinden geleni yapar (Garih, 2005).

İş Güvenliği: İş güvenliği kavram olarak, işin yapılması sırasında iş görenlerin karşılaştığı tehlikelerin ortadan kaldırılması veya azaltılması konusunda işverene getirilen yükümlülüklerle ilişkin teknik kuralların bütünüdür. İş güvenliği, iş görenin yaşamına ve vücut bütünlüğüne yönelik tehlikelerin ortadan kaldırılması için gerekli teknik kuralları ele almaktadır (Sabuncuoğlu, 2000). İş güvenliğinin olması iş görenler için iş doyumunun öncelikli faktörlerindedir. Birçok iş gören işinde güvenlik unsurunun tam olarak var olduğu ve kendisine değer verildiğine inaniyorsa, bu durum onun işinden doyum sağlamasına yardımcı olacaktır. Bununla beraber, iş gören yaptığı işte güvenlik olmadığı ya da ihmal edildiği hissine kapıldığında motivasyonu kaybolacaktır. Bunun sonucunda iş gören emniyet ve güvenlik duygusundan yoksun olup hoşnutsuzluğa kapılacaktır. İşe karşı olumsuz tutumlar sergileyip, doyumsuzluk meydana gelecektir (Özgen ve ark., 2001). Güvenlik önlemleri alınmış bir iş yeri ortamında çalışmak her şeyden önce iş görenin moral yönünden güvenli ve sağlıklı olmasını sağlamakta, böylelikle üretim sürecine uyum göstererek iş görenin verimli bir şekilde çalışması, psikolojik ve ruhsal yönden sağlıklı ve doyum sağlayıcı olmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000).

Çalışma koşulları: Çalışanların, içinde bulunduğu iş ortamı ve onu etkileyen fiziki koşullar verimliliği etkileyen önemli faktörler arasında sayılabilir. Bu koşulların uygun düzeye ulaşması çalışanın moral yapısını etkileyebileceği gibi işletmeyle bütünleşmesini ve dolayısıyla iş doyumunu de kolaylaştıracaktır. Bu nedenle fiziksel

koşulların, çalışanların çalışma temposu ve isteğini artıracak biçimde düzenlenmesine gidilmektedir (Ardıç ve Bas, 2001).

İşin kendisi: İşin kendisi motivasyon üzerinde etkili bir faktördür. Bu kavramın, işin çeşitli yönleri ile ilgili ve çalışan kişi ile ilgili olmak üzere iki boyutu vardır. İşin kendisi dediğimizde, işteki kontroller, çalışana tanınan otonomi, işin içeriğindeki çeşitlilik, tekdüzelik, işin konusu, işin süreçleri gibi özellikler kastedilir. Tekdüze işler genelde sıkıcıdır ve bireyi güdülemez. Bu tip işleri zenginleştirmek, genişletmek ve cazip hale getirmek gerekir. Ayrıca bireye tanınacak otonomi iş doyumunu olumlu yönde etkileyecektir (Barlı, 2007).

Kararlara Katılma: Çalışanların iş doyumunu etkileyen dış faktörlerden biri de alınan kararlarda çalışanların da söz sahibi olmasıdır. Yürütülen faaliyetler üzerinde alınan kararlara katılması, çalışanları görüş ve fikirlerinin alınması hem çalışanlara verilen önemin göstergesi olup hem de onlara güvenildiği hissi verilerek işi sahiplenmeleri ve benimsemeleri açısından önemli bir husustur.

Çalışanların alınan kararlara katılımlarının sağlanması ile sadece faaliyetleri icra etmekle kalmayıp aynı zamanda faaliyetleri planlayan ve uygulayan kişiler olmalarına imkan verilmesi nedeniyle çalışanların işlerinden beklentilerini karşılamada ve daha yüksek düzeyde doyum sağlamalarına olanak sağlaması yönünden de olumlu etkileri bulunmaktadır (Eroğluer, 2008).

2.4.4. İş Tatmininin Çıktıları

2.4.4.1. İş Tatmininin Olumlu Çıktıları

İş görenin işine karşı beslediği olumlu tutum olarak ifade edilebilen iş doyumunu; kişinin yaptığı iş sonucu elde ettiklerinin, işten beklentilerine göre daha yüksek olduğu durumda ortaya çıkmaktadır. Bu durum kişinin işini severek, mutlu ve huzurlu bir şekilde yaptığının göstergesi olarak yorumlanabilmektedir. İşinden doyum sağlayan birey; doyum sağlayamayanlara göre daha istekli, verimli ve üretken bir şekilde çalışmakta; örgüte bağlılığı artmaktadır. Böylece organizasyonda beklediği başarıyı yakalayarak hedeflerine daha kolay ulaşabilmektedir. Buna göre iş doyumunun sonuçları; aşağıdaki başlıklarda değinildiği gibi performans, motivasyon ve verimlilik olarak kendini göstermektedir. Ayrıca bireyin hayatının yaklaşık üçte birini çalışarak geçirdiği düşünüldüğünde işten sağlanan doyum, çalışma hayatı

kalitesini ve sonuç olarak yaşam doyumunu da olumlu etkilemektedir. Bu kavramlardaki oynaklıklar, iş doyumunun artmasına ya da azalmasına etki etmektedir.

Performans: Yaygın olan iş performansı kuramlarının çoğu bireysel güdülenmeyle ilgili olmuştur. Bu kuramlarda insanları daha sıkı çalışmaya özendirmek için değişik teknikler kullanılmıştır. Üretilen işin niteliği ve niceliğini etkileyen önemli bireysel farklılıklar olmasına rağmen yine de iş görenler, gerçekten daha iyi performans göstermek isterlerse doğal olarak onların performanslarında yükselme olacaktır. Bu konu da yapılan birçok araştırma, iş doyumunu ve performans arasında doğrudan bir etkileşim olduğunu da ispatlayamamıştır. İş doyumunu ve performans ilişkisini incelediğimizde üç tartışma ortaya çıkmaktadır. Bunlar: tatmin performansa neden olur. Performans tatmine neden olur, ödül hem performansa hem de tatmine neden olur şeklindedir (Gür, 2006). İş tatmini mutlaka belli sınırlar içinde performansı etkileyecektir her şeyden önce iş tatmini, organizasyonlarda uygulanan insan ilişkileri sisteminin temelidir. İnsanlar mutlu olursa, daha verimli çalışarak buna karşılık verecekleridir (Barutçugil, 2004).

Motivasyon: Motivasyon kavramıyla doyum arasındaki ilişki, şartlara ve durumlara bağlıdır. Kimi zamanlarda olumlu, kimi zamanlarda nötr ve bazen de olumsuz olabilmektedir. Doyum kavramıyla bireyin iç huzuru ve rahatlığı ifade edilmek istenmektedir. Fakat bireyin dışsal davranışını değiştirme anlamına gelmez. Motivasyondan ayrıldığı nokta da burasıdır. Motivasyon, bireyin davranışlarını etkileyerek onu harekete geçirmektedir. Oysa doyum duygusu öznel bir iç zevki ve huzuru ifade etmektedir (Eroğlu, 2006).

İş doyumunu ile motivasyon karşılıklı etkileşim içindedir. Doyuma ulaşmış iş göreninin motive edilebilmesi için gerekli ortam hazırlanmış demektir. Çünkü tatmine ulaşan iş gören davranış değiştirmeye ve motive olmaya oldukça uygun bir durumdadır. Aynı şekilde, motive olmuş bir iş gören de çaba ve faaliyetlerinin sonucunda iç huzuru ve zevki tadabilir. Başka bir ifadeyle iş doyumunu motivasyonu yaratabilir.

Başarı: İş doyumunu ve başarı birbiriyle ilişkili kavramlardır. Başarma duygusu bir ihtiyaçtır. Başarı ise bu ihtiyacın karşılanmasına yardımcı olur. İhtiyaçlar, iş görenin isteklendirilmesini sağlayan önemli güdülerdir (Kartal, 2006). İş doyumunu ile başarı arasındaki ilişkiyi açıklayan birinci görüş doyumun başarıyı artırdığı yönündedir.

Herzberg'in iki faktör kuramı bu görüşün bilinen en önemli destekleyicisidir. İş doyumunu ile başarı arasındaki ikinci görüşe göre başarı tatmine yol açar. Eğer iş gören üstün başarı elde ettiğinde kendince önemli bir ödül alırsa sonunda tatmin olacaktır. İş doyumunu ile başarı arasındaki ilişkiyi açıklayan üçüncü görüş ise başarı ve doyuma ödüllerin sebep olduğudur (Özcan, 2006). Başarı doyuma yol açar: Bu görüşün doğru olduğu şüphesizdir. Yönetici elemanın iş doyumunu daha üstün başarı ortaya koymasını sağlayarak yükseltebilir. Bu durumda yönetici başlangıçta iş doyumunu yaratmak yerine üstün başarı elde etmeye dönük çalışmalar yapmalı ve buna ortam hazırlamalıdır. Başarı ve doyuma ödüller sebep olmaktadır: Bu yaklaşıma göre iyi bir ödüllendirme, hem bireysel doyumunu hem de iş başarısını etkiler. Benzer şekilde düşük başarı gösterenin ödüllendirilmemesi başlangıçta tatminsizliğe yol açsa da gelecekte daha fazla başarının ortaya konmasını sağlamaktadır. Bu durumda iş doyumunu yaratmak isteyen yönetici ödül vermeli, aynı zamanda başarı da istiyorsa ödüller başarı ile orantılı olmalıdır (Erdoğan, 1996).

Verimlilik: İş görenlerin enerjisini işine vermesi ancak örgütsel amaçlar ile bireysel amaçlarının uyumlaşmasıyla; bu da iş doyumunu ile mümkün olabilmektedir. İş doyumunun yüksek olması insanların verimli çalışmasına neden olmaktadır. Ancak yapılan araştırmalar bu varsayımın her koşulda doğrulanmadığını ortaya koymaktadır. Yine de düz mantık yürütülerek kişinin verimliliği arttıkça verimlilikten pay alacağı; örneğin ücretinin yükseleceği düşünüldüğünde iş gören mutlu olacak ve iş doyumunu artacaktır. Bu durum; uzun vadede tekrar verimliliğin artmasını sağlayacaktır (Turmus, 2005).

Yaşam Doyumu: Çalışma yaşamındaki yaşam doyumunu ile iş doyumunun karşılıklı olarak birbirlerini etkileyecekleri sıkça dile getirilmektedir. Çalışma yaşamından alınan tatmin, yaşam doyumunu etkilemesi doğaldır; çünkü "iş" bireyin yaşamının önemli öğelerinden birisidir. Yapılan araştırmalarda, yaşam doyumunu iş alanının bir sonucu olarak görülmüş ve çalışmalar bu yönde kurgulanmıştır (Uyguç ve ark., 1998). Bir kişinin hayatının bütününü veya belirli alanlarını yönlendiren bir dizi etkili inanç, davranış ve tutumlarla ilgili olarak algıladığı kalite düzeyi olarak nitelendiren hayat kalitesinin yüksek oluşu kişinin hayat doyumunun çokluğuna işaret etmektedir. Bir başka deyişle, bireyin iş ve aile doyumları genel olarak hayat doyumunun de esas belirleyicileri sayılmaktadır (Çarıkçı, 2001).

2.4.4.2. İş Tatmininin Olumsuz Çıktıları

İş görenin işinden duyduğu memnuniyet; iş doyumunu olarak yorumlandığına göre, işinden duyduğu memnuniyetsizlik iş doyumsuzluğu olarak açıklanabilmektedir. Diğer bir deyişle; iş görenin işten beklentileri, yaptığı iş sonucu elde ettiği çıktıdan daha fazla ise; iş doyumsuzluğu ortaya çıkmaktadır. İş doyumsuzluğu; bireysel, organizasyonel ve çevresel nedenlerden kaynaklanabilmektedir. Kişi bir takım ihtiyaçlarını giderebilmek için zorunluluktan; yapmak istemeyeceği bir işte emeğini arz ederken, bu kişinin işinden doyum alması beklenmemektedir. İş doyumuna etki eden faktörlerde de belirtildiği gibi kişinin beklentilerine uygun ücret-ödül sistemi, eğitim ve kariyer olanakları, yönetici ve çalışma arkadaşlarıyla olumlu iletişim ile ergonomik çalışma ortamı; organizasyon tarafından yaratılmadığında iş gören işinden doyum sağlayamamaktadır. Ayrıca bireyin yaptığı işe karşı yaşadığı çevredeki tutum olumsuz ise iş gören yine iş doyumsuzluğu ile karşı karşıya kalmaktadır. Belirtilen nedenlere bağlı olarak ortaya çıkan iş doyumsuzluğu sonucunda kişinin performansı düşmekte, iş kazaları, devamsızlıklar ve işten ayrılmalar artmakta ve yabancılaşma başlamaktadır. Bu durum iş doyumsuzluğunun işletmeye maliyetinin yüksek olup, ağır sonuçlar doğurabileceğine işaret etmektedir. Bu nedenle iş doyumunun ölçülmesi sonucu ortaya çıkan olumsuzluklar göz ardı edilmemeli; sorunların hızlıca çözümüne önem verilmelidir. Aşağıda iş doyumsuzluğuna bağlı olarak iş görende ortaya çıkan olumsuz tutumlar incelenmektedir.

Psikolojik Sorunlar ve Stres: Tatmin edilmemiş ihtiyaçlar bireyde gerilim yaratmaktadır. Bireyin ihtiyaçlarını tatmin edip gerilimini azaltmazsa, hayal kırıklığına uğrar. Bireyin hayal kırıklığına arzuladığı bir hedefe ulaşma güdüsünün ya da yeteneğinin herhangi bir engel tarafından durdurulması neden olmaktadır. Söz konusu engeller fiziki ya da somut olabileceği gibi zihinsel ya da soyut da olabilir (Kılınç, 2005).

İşe Devamsızlık: Devamsızlık; özürlü veya özürsüz olarak iş yerinde bulunmama, başka bir ifade ile hastalık kaza veya hangi nedenle ortaya çıktığına bakılmaksızın, işi etkileyen her türlü işten ayrı kalmadır.

Uygulamada karşılaşılan başlıca devamsızlık nedenleri şu şekilde sıralanabilir;

Yaş: Bu konu ile ilgili yapılan araştırmaların çelişkili sonuçlar vermesine rağmen 24-45 yaş arası çalışanlarda devamsızlığın gençlere nazaran daha az olduğu çoğunlukla kabul görmüştür.

Cinsiyet: Kadınların erkeklere oranla daha fazla devamsız olduğu ileri sürülmektedir.

Aile Durumu: Anne, baba ve çocuklardan oluşan çekirdek ailelerde devamsızlık kalabalık ailelere oranla daha az olmaktadır.

İş yerinin Uzaklığı: Ev ile iş yeri mesafesi arttıka devamsızlık artmaktadır.

Kıdemlilik: İş yerinde uzun zamandan beri çalışan kıdemli iş görenlerde, kıdemsiz olanlara kıyasla devamsızlık oranı artmaktadır.

Öğrenim Derecesi: Öğrenim ve bilgi düzeyi yükseldikçe kişisel inisiyatif kullanma, sorumluluk alma ve daha bağımsız karar verme oranı artacağı için iş görenlerin monotonlukları ve bıkkınlıkları azalacak ve devamsızlıkları da olmayacaktır.

Dönemsel Faktörlerin Etkisi: Belli dönemlerde, örneğin haftanın ilk ve son günlerinde, tarıma dayalı ekonomilerde hasat zamanlarında devamsızlık daha da artmaktadır.

Günlük Çalışma Sürelerinin Etkisi: Konu ile ilgili yapılan çalışmalar günlük çalışma saatlerinin artması durumunda devamsızlık oranlarının arttığını göstermektedir.

Ücret Miktarları ve Ödeme Biçimleri: Kişi basına ücret ödenen iş yerlerinde yapılan devamsızlıklar zaman esasına göre ödenen yerlerden daha fazla olmaktadır.

İş Görenin İçinde Bulunduğu Çalışma Grubunun Yapısı: İş göreninin içinde bulunduğu çalışma grupları ne kadar küçük olursa büyük çalışma gruplarına nazaran devamsızlık daha az olmaktadır.

İş doyumunun azalmasının bir diğer etkisi de devamsızlıktır. Doyumsuzluk artıka devamsızlık oranının da arttığı gözlenmektedir. Özellikle uzun vade de kıdemli ve vazgeçilmesi zor elemanların doyumsuzluğu artarsa. Onların devamsızlıkları da artmakta, bu devamsızlıklar değişik nedenlerle gizlenmeye çalışılmaktadır. Hastalık, özel mazeretler gibi nedenlere devamsızlığa başvurulan yollar olmaktadır (Erdoğan, 1996).

İşten Ayrılma: İş doyumunu ile işten ayrılma arasında olumsuz ilişki vardır. Üstelik iş doyumunu ile işten ayrılma arasındaki ilişki devamsızlığa olan ilişkiden daha güçlüdür.

Şüphesiz işten ayrılmayı iş piyasası koşulları, alternatif iş fırsatları, kişinin işletme kıdemi gibi faktörler etkileyecektir. Ancak bu faktörler veri kabul edildiğinde iş doyumunu ile işten ayrılma arasında açık bir ilişki bulunmaktadır (Erdoğan, 1996). İş doyumsuzluğu nedeniyle işten ayrılan iş görenlerin yerine yeni iş görenlerin bulunması ve yeni iş görenlerin tecrübeli olsalar dahi, yeni örgütün iş sistemleri, örgütsel politikaları konusunda eğitilmesi zorunluluğu ve bu süreçte geçen zaman kaybı, örgüt işgücü başarımındaki düşüş, işletme masraflarındaki artışlar ve müşteri doyumsuzluğu göz önüne alındığında, iş gören iş doyumunun sağlamlasının önemi ortaya çıkmaktadır (Akıncı, 2002).

Yabancılaşma: Doyumsuz çalışma koşulları, iş görenlerin kendi işyerlerine yabancılaşmalarına sebep olmaktadır. İşyerlerine yabancılaşan iş görenler sadece para kazanmak amacıyla olup tatminsizliğin kısır döngüsüne gireceklerdir. İş yeri koşullarının iyileştirmesi yönünde herhangi bir gayret göstermeyen iş görenler, yapmakla oldukları işlerine sadece yapacakları daha iyi bir iş bulma olanağı bulunmadığından devam eden kişiler olarak örgütsel amaç ve hedeflere ulaşılmasında gereken gayreti göstermekten uzak kalacaklardır (Erdoğan, 1996).

3. YÖNTEM

3.1 Yöntem

Bu bölümde, araştırmanın modeline, evren ve örnekleme, ölçme araçlarına, ölçüm güvenilirliğine, ölçüm yorumlarının ve kullanımlarının geçerliğine, verilerin toplanmasına ve verilerin çözümlenmesi ve yorumlanmasına yönelik bilgilere ve açıklamalara yer verilmektedir.

3.2 Araştırmanın Modeli

Araştırma literatürüne göre nitel araştırmanın belli başlı bölümleri şunlardır. Veri, değişik kaynaklardan elde edilebilir. Nitel araştırmalarda veriler gözlem, mülakat ve anket yoluyla toplanır. Bu araştırmada veriler mülakat yoluyla toplanmıştır.

3.3 Evren ve Örneklem

Nitel çalışmaların genelleme amacı yoktur. Bütün deneyimler bireyin durumunu anlamaya odaklanır. Bu araştırmada öğretmenler İstanbul ili Bayrampaşa ilçesinde görev süresi 5 – 10 yıl arasında olan katılımcılardan seçilmiştir.

3.4 Veri Toplama Araçları

Çalışmada veri toplama aracı olarak oluşturulan ve katılımcılara yöneltilen anket formu mülakat cevapları kullanılmıştır.

Ayrıca öğretmenlerin iş doyumlarının belirlenmesi amacıyla kullanılan Minnesota Doyum Ölçeği, 1967 yılında Weiss, Dawis, England ve Lofquist tarafından geliştirilmiştir. 1985 yılında Baycan tarafından Türkçeye çevrilip, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır (Cronbach Alpha=0,77). Minnesota Doyum Ölçeği 1-5 arasında puanlanan beşli likert tipi bir ölçektir. Ölçekte olumsuz tutum ifadesi bulunmamaktadır.

Minnesota Endüstri İlişkileri Merkezi'nde geliştirilmiş olan ve Minnesota İş Doyum Ölçeği'nin temelini oluşturan İş Uyumu Kuramı'dır. Buna göre çalışanların iş doyumları, onların iş ortamlarında bireysel ihtiyaçlarının karşılanıp karşılanmamasına bağlı olarak gelişmektedir. İş doyumunu etkileyen ihtiyaçlar altı faktörde gruplandırılır. İş Uyumu Kuramı'na göre iş doyumunu, ihtiyaçlar ve beceriler ile iş ortamı arasındaki korelasyonun bir sonucu olarak gelişen bir süreçtir. Kişilerin sundukları ile onlara sağlananlar arasındaki dengenin, iş doyumunu arttıracakları öngörülmektedir (Şengül, 2008). İş doyumunu etkileyen altı faktör şöyle sıralanır:

Birinci faktör, güvenlik ile ilgili olup, iş ortamının sürekliliğinin yapısını kapsar.

İkinci faktör, otonomi ile ilgili olup, çalışanın işini yaparken sahip olduğu kontrol hissidir.

Üçüncü faktör, işteki rahatlıkla ilgilidir.

Dördüncü faktör, çalışanların gönüllülük derecesiyle ilgilidir.

Beşinci faktör, statü veya prestij ile ilgilidir.

Altıncı faktör ise, çalışanın yeteneklerinin kullanıp hedeflerine ulaşma derecesi yani başarısı ile ilgilidir.

Minnesota İş Tatmin Ölçeği içsel boyut, dışsal boyut ve genel tatmin düzeyini belirleyici özelliklere sahip 20 maddeden oluşmuştur. İçsel tatmini; faaliyet, serbestlik, değişiklik, sosyal statü, ahlaki değer, tanınma, kendi kendine bir şeyler yapabilme, otorite, yeteneklerini kullanma, sorumluluk, yaratıcılık, başarı (1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16 ve 20) maddeler, dışsal tatmini; ilerleme, şirket politikası ve uygulaması, çalışma arkadaşları, çalışma şartları, güvence, ücret, yönetici-insan ilişkileri, yönetici ve teknik (5, 6, 12, 13, 14, 17, 18 ve 19.) maddeler, genel tatmini ise maddelerin tamamı oluşturmaktadır.

Öğretmenlerin okul müdürü hakkındaki görüşlerini belirlemek amacıyla dört alt bölümden ve toplam 16 sorudan oluşan bir başka anket uygulanmıştır. Anket; kaynak sağlayıcı olarak, öğretimsel kaynak olarak, iletişim sağlayan kişi olarak ve görünür bir kişi olarak okul müdürü alt bölümlerinden oluşmakta ve açık uçlu sorular sorularak alınan cevaplar değerlendirilmiştir. Her alt bölüm temel olarak üç ifadeden ve dördüncü olarak "diğer" seçeneğinden oluşmaktaydı. Bu seçenek için cevap

verilen anket olmadığından anket puanlaması ve değerlendirmesi 12 ifade üzerinden yapılmıştır.

3.5 Verilerin Toplanması

Veriler, katılımcılara anket uygulaması ile toplanmıştır.

3.6 Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması

Araştırma süresince nicel veriler elde edilmiş olup bu araştırmadan sağlanan veriler SPSS 17 programında yüzdeleri frekans dağılımı, tanımlayıcı istatistik, grupların N sayılarına göre değerlendirilerek non parametrik özellik taşıyan ikili grupların karşılaştırılmasında Mann Whitney U, yine non parametrik olan ikiden fazla grupların karşılaştırılmasında Kruskal Wallis ve araştırmamıza konu olan parametreler arasındaki ilişki Pearson korelasyon katsayısı testleri ile analiz edilmiştir.

4. BULGULAR

Bu araştırmada elde edilen veriler çizelgeler ve açıklamalar şeklinde aşağıda sunulmuştur.

Çizelge 4.1. Anketin “kaynak sağlayıcı” bölümü sıklık ve yüzde oranları

Kaynak Sağlayıcı Olarak	Olumsuz	Kararsız	Olumlu
	N (%)		
1 - Okulun vizyon ve misyonuna uygun kaynak sağlayıcı olarak mevcut kaynak ve personelle en iyi sonuçları elde edebilme çabalarını nasıl değerlendiriyorsunuz.	1 (9,1)	1 (9,1)	9 (81,8)
2 – Kaynak sağlayıcı olarak, mevcut müfredat programlarına hakimiyeti yanında teknik beceri ve insan ilişkilerini nasıl değerlendiriyorsunuz	3 (27,3)		8 (72,7)
3 – Kaynak sağlayıcı olarak başarılı ve başarısız tutumların yanı sıra öğretmenlerin kişisel sorunlarına gösterdikleri yakın ilgiyi nasıl değerlendiriyorsunuz.	1 (9,1)		10 (91,9)

Çizelge 4.2. Anketin “öğretimsel kaynak” bölümü sıklık ve yüzde oranları

Öğretimsel Kaynak Olarak	Olumsuz	Kararsız	Olumlu
	N (%)		
1 – Öğretimsel kaynakların sağlanması, öğretim programlarının sürekli geliştirilmesi ve kurum içerisindeki değişkenlerle aktif ilgilenmesini nasıl değerlendiriyorsunuz.			11 (100)
2 – Öğretimsel kaynak sağlayıcı olarak öğrencilerin daha iyi eğitim alabilmeleri adına planlamalar yaparak eğitimcilere önderlik etmesini nasıl değerlendiriyorsunuz.	1 (9,1)	1 (9,1)	9 (81,8)

3 – Öğretimsel kaynak sağlayıcı olarak, okuldaki eğitim kalitesini sürekli geliştirmeye çalışmasını nasıl değerlendiriyorsunuz.	1 (9,1)	1 (9,1)	9 (81,8)
---	------------	------------	-------------

Çizelge 4.3. Anketin “iletişim sağlayan” bölümü sıklık ve yüzde oranları

İletişim Sağlayan Kişi Olarak	Olumsuz	Kararsız	Olumlu
	N (%)		
1 – İletişim sağlayan kişi olarak, okulda görevli çalışma grupları ile eşit uzaklıkta kalarak tümü arasındaki ilişkilerinin güçlendirilmesi için yapılan çalışmaları ve bu amaçla okulun amaçları doğrultusunda iyi bir rol model olmasını nasıl değerlendiriyorsunuz.	2 (18,2)	1 (9,1)	8 (72,7)
2 – İletişim sağlayan kişi olarak, okulda görevli öğretmenlerle iletişim kurarken yeterince empatik davranıp davranmadığını nasıl değerlendiriyorsunuz.	1 (9,1)	2 (18,2)	8 (72,7)
3 – İletişim sağlayan kişi olarak, okul amaçlarına uygun net hedefler koyabilmesini ve bu amaçla öğrenci ve personel arasında gerekli iletişimin sağlanmasını nasıl değerlendiriyorsunuz.	2 (18,2)	1 (9,1)	8 (72,7)

Katılımcılara yöneltilen ve ilk alt bölüm olan okul müdürünün kaynak sağlayıcı bir kişi olarak görülmesi ifadelerine genel olarak olumlu cevaplar verildi. Okul müdürünün mevcut kaynak ve personel ile en iyi sonuçları elde etme çabasını içeren ifade için bir katılımcı olumsuz, bir katılımcı ise tam olarak karar veremediği ifadeler ile cevaplamış. Geri kalanlar ise olumlu düşündüklerini ifade ettiler. Okul müdürünün teknik bilgiye sahip olması ve insan ilişkilerinde başarılı olması yönüyle değerlendirilmesi için %72,7 oranında olumlu, %27,3 oranında ise olumsuz yanıt alındı. İlk bölümün son ifadesi olan müdürlerin öğretmenlerin kişisel sorunlarına gösterdikleri yakın ilginin değerlendirilmesinde yüksek oranda (%91,9; n=10) olumlu görüş belirtildi. Okul müdürünün öğretimsel kaynak olarak görülmesi ifadelerinde katılımcıların tamamı öğretim programlarının geliştirilmesi ve kurum içi değişkenler ile aktif ilgi konusunda olumlu görüş bildirildi. Öğrencilerin daha iyi eğitim alabilmeleri adına planlamalar yaparak eğitimcilere önderlik etmeleri

hakkında katılımcılar %81,8 oranında olumlu düşünce belirttiler. Birer katılımcı olumsuz ve kararsız görüş beyan etti. Okuldaki eğitim kalitesini sürekli geliştirmek için çaba harcaması konusunda da bir önceki ifade ile aynı oranlarda görüşler ortaya çıktı. İletişim sağlayan kişi olarak okul müdürünün iyi bir rol model olması, iletişim esnasında empati kurması ve öğrenci-veli-personel arasındaki iletişimi sağlaması yönüyle %72,7 oranında olumlu düşünce belirtildi. İletişim alt bölümünün ilk ve üçüncü ifadeleri için iki katılımcı, ikinci ifade için tek katılımcı olumsuz görüş bildirirken kararsız görüş olarak tam tersi sayıda katılımcı vardı. Anket uygulamasının son bölümü okul müdürünün görünür bir kişi olarak kurum içinde örnek olması, öğrenci ve personel ile gerekli temas içerisinde olması ve sorunları iş birliği içerisinde, ekip çalışması ile çözmeye çalışıp liderlik vasfını ortaya koyması başlıkları ile ilgiliydi. Kurum içerisinde örnek model olması ve ekip çalışması içerisinde lider olarak ön plana çıkması konularında yüksek sayıda (%91,9 ve %81,8) olumlu görüş beyan edilmesine rağmen öğrenci ve personel ile gerekli temas içerisinde olması noktasında %36,4 oranında olumsuz görüş bildirilmiştir (Çizelge 4.1-4.4).

Çizelge 4.4. Anketin “görünür kişi” bölümü sıklık ve yüzde oranları

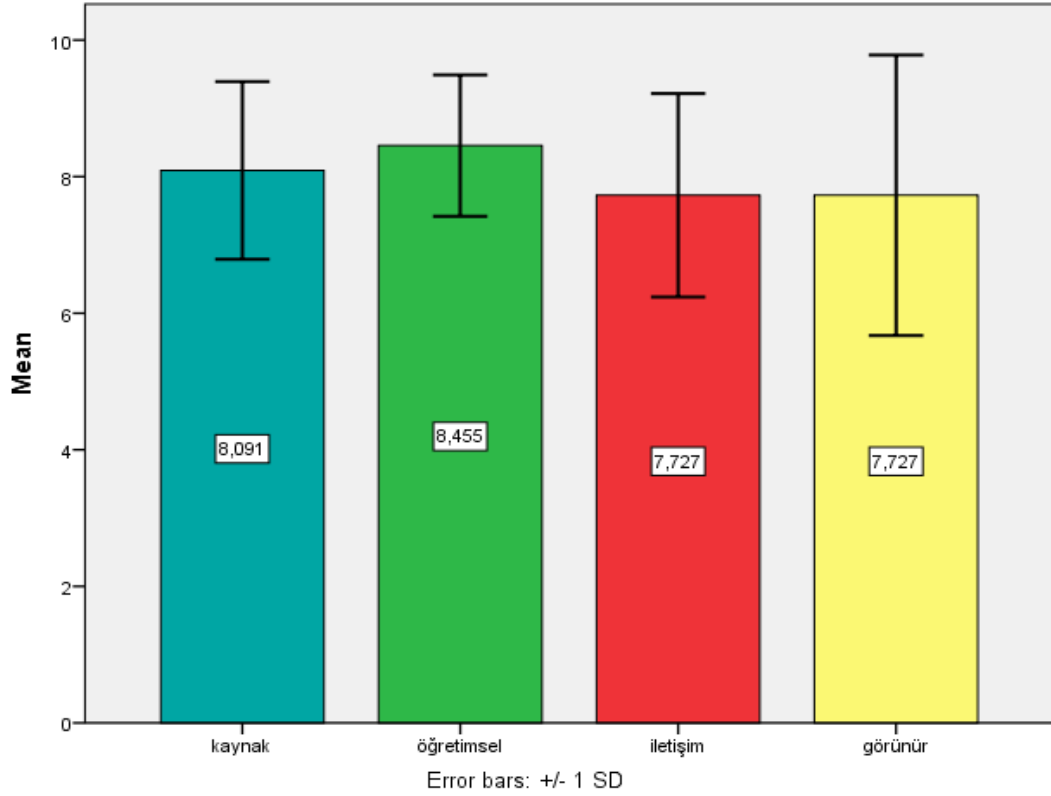
Görünür Bir Kişi Olarak	Olumsuz	Kararsız	Olumlu
	N (%)		
1 – Görünür bir kişi olarak, kurum içerisinde örnek olmasını ve var olduğunu hissettirebilmesini nasıl değerlendiriyorsunuz.	1 (9,1)		10 (91,9)
2 – Görünür bir kişi olarak, okulun her yerinde öğrencilerle ve personelle gerekli teması kurmasını ve bunu sürekli ve doğal bir süreç gibi gerçekleştirmesini	4 (36,4)		7 (63,6)
3 – Görünür bir kişi olarak, öğretmenleriyle gerektiğinde iş birliği yaparak bir ekip hissi yaratıp kendini lider gibi hissettirebilmesini nasıl değerlendiriyorsunuz.	2 (18,2)		9 (81,8)

Yöneltelen ifadelere verilen cevaplar puanlandırılarak alt bölümlere ait anket puanları elde edildi (Çizelge 5). En yüksek puan, okul müdürünün öğretimsel kaynak olarak görülmesi oldu (8,45±1,03). Sonrasında kaynak sağlayıcı olarak değerlendirilen

bölüm geldi ($8,09 \pm 1,30$). Okul müdürünün iletişim sağlayan kişi ve görünür kişi olarak değerlendirilmesine ait puanlar birbirine eşitti (7,73). Buna göre anket genel skoru, 20 ile 36 puan arasında olup ortalama değeri $32,0 \pm 5,04$ puan olarak hesaplanmıştır. en yüksek puanın 36 olduğu düşünüldüğünde 32 puan ortalama değeri genel olarak olumlu düşünceye sahip katılımcılar olduğunu göstermektedir (Şekil.1).

Çizelge 4.5. Anket alt bölüm ve genel puan tanımlayıcı ölçüleri

	Ortalama	St. sapma	En küçük	En büyük
Kaynak Sağlayıcı Olarak	8,09	1,30	6	9
Öğretimsel Kaynak Olarak	8,45	1,03	6	9
İletişim Sağlayan Kişi Olarak	7,73	1,48	5	9
Görünür Bir Kişi Olarak	7,73	2,05	3	9
Genel	32,0	5,04	20	36



Şekil 4.1 Anket alt bölümleri ortalama puanlarını gösteren grafik

Anket uygulaması alt bölümlerinden elde edilen puanlar ile anket genel puanı arasındaki korelasyon değerleri hesaplandı (Çizelge 6). Okul müdürünün kaynak sağlayıcı olarak görülmesi ile iletişim sağlayan kişi olarak görülmesi arasında %61,3 oranında pozitif yönlü ve anlamlı korelasyon bulundu. Öğretimsel kaynak olarak değerlendirme ile hem iletişim sağlayan kişi (%68,4) hem de görünür bir kişi (86,3) olması arasında anlamlı korelasyon vardı. İletişim sağlayan kişi ile görünür bir kişi olma konularında da anlamlı korelasyon (%63,3) elde edildi. Genel anket puanı ile alt bileşenlerin tamamı arasındaki korelasyon değerleri anlamlıydı. En yüksek oran, iletişim sağlayan kişi olarak değerlendirme sonuçları ile genel puan arasında hesaplandı (%87,8).

Çizelge 4.6. Anket alt bölümleri ve genel anket puanları arasındaki korelasyon oranları

		Kaynak Sağlayıcı Olarak	Öğretimsel Kaynak Olarak	İletişim Sağlayan Kişi Olarak	Görünür Bir Kişi Olarak	Genel
Kaynak Sağlayıcı Olarak	Rho	1,000	0,458	0,613*	0,268	0,715*
	<i>p</i>		0,156	0,045	0,426	0,013
Öğretimsel Kaynak Olarak	Rho		1,000	0,684*	0,863*	0,807*
	<i>p</i>			0,020	0,001	0,003
İletişim Sağlayan Kişi Olarak	Rho			1,000	0,633*	0,878*
	<i>p</i>				0,037	<0,001
Görünür Bir Kişi Olarak	Rho				1,000	0,794*
	<i>p</i>					0,004
Genel	Rho					1,000
	<i>p</i>					

Çizelge 4.7. Araştırma Grubunun Cinsiyet Faktörüne Göre Tanımlayıcı İstatistik Değerleri ve Mann-Whitney U Testi Sonuçları

PARAMETRE		N	ORT±SS	MIN	MAX	Z DEĞERİ	ANLAM DÜZEYİ
ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ	E	26	38,80±3,83	30	47	-1,118	<i>P=0,289>0,05</i>
	B	22	38,04±4,22	29	50		
İÇSEL TATMİN	E	26	47,61±6,69	36	57	-,293	<i>P=0,789>0,05</i>
	B	22	51,04±12,61	36	103		
DIŞSAL TATMİN	E	26	28,96±5,03	19	37	-,354	<i>P=0,755>0,05</i>
	B	22	28,95±4,64	20	40		
TOPLAM PUAN TATMİN	E	26	76,57±11,18	56	94	-,175	<i>P=0,887>0,05</i>
	B	22	80,00±14,92	58	133		

Çizelge.6'da katılımcıların alt faktörlere verdikleri cevapların cinsiyet ayrımında karşılaştırmaları yapılmıştır. Öğretmen görüşü alt faktörüne ait anket puanları cinsiyetler arasında farklı değildir ($p=0,289$) ve birbirine çok yakın bulunmuştur. İçsel tatmin puanları erkeklerde 47,61 iken bayanlar 51,04 puan ile daha olumlu değerlendirme yapmışlardır. Dışsal tatmin puanları ise erkek ve bayanlarda birbirine çok yakın bulunmuştur. Toplam tatmin puanında ise erkekler 76,57, bayanlar 80 ortalamaya sahip olmuşlardır. Bayanların erkeklere göre tatmin düzeyleri daha yüksek bulunmuştur.

Çizelge 4.8. Araştırma Grubunun Yaş Faktörüne Göre Tanımlayıcı İstatistik Değerleri ve Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

PARAMETRE		N	ORT± SS	MIN	MAX	SD	Z DEĞERİ	ANLAM DÜZEYİ
ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ	18-25	6	37,16±2,63	33	40	3	2,211	<i>P</i> =0,530 >0,05
	26-35	21	39,23±4,53	29	50			
	36-45	16	38,50±3,48	30	46			
	46-55	5	36,60±4,50	30	41			
İÇSEL TATMİN	18-25	6	47,66±2,16	45	51		3,893	<i>P</i> =0,273 >0,05
	26-35	21	49,42±13,35	36	103			
	36-45	16	48,25±7,40	36	57			
	46-55	5	53,00±4,74	45	57			
DIŞSAL TATMİN	18-25	6	28,16±3,18	25	32		2,413	<i>P</i> =0,491 >0,05
	26-35	21	28,85±4,59	20	40			
	36-45	16	28,62±5,87	19	37			
	46-55	5	31,40±3,84	25	35			
TOPLAM PUAN TATMİN	18-25	6	75,83±5,03	70	83		3,017	<i>P</i> =0,389 >0,05
	26-35	21	78,28±15,55	58	133			
	36-45	16	76,87±12,75	56	94			
	46-55	5	84,40±8,50	70	91			

Yaş gruplarına göre yapılan karşılaştırmalarda alt faktörlere ve genel tatmin düzeyine göre anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Öğretmen görüşüne ait olumlu puan 26-35 yaş grubunda, olumsuz puan ise 46-55 yaş grubunda ortaya çıkmıştır. İçsel tatminde en olumlu düşünce 46-55 yaş grubuna aitken en düşük tatmin düzeyi ise 18-25 yaş grubuna ait olmuştur. Dışsal tatmin düzeyi içsel tatmin ile paralellik gösterdi. 46-55 yaş grubunda daha olumlu düşünceler ortaya çıkarken diğer yaş grupları tatmin düzeyleri birbirine neredeyse eşit iken en düşük puan 18-25 yaş grubunda

gözenmiştir. Toplam tatmin düzeyinde aynı şekilde 46-55 yaş grubu daha olumlu düşünceye sahipken 18-25 yaş grubuna ait katılımcıların yöneticiler hakkındaki olumlu düşünceleri daha düşük bulunmuştur.

Çizelge 4.9. Araştırma Grubunun Çalıştığı Kurum Faktörüne Göre Tanımlayıcı İstatistik Değerleri ve Mann-Whitney U Testi Sonuçları

PARAMETRE		N	ORT±SS	MIN	MAX	Z DEĞERİ	ANLAM DÜZEYİ
ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ	İLK OKL.	30	38,93±3,84	30,00	50,00	-,816	<i>P=0,414>0,05</i>
	ORTA OKL.	18	37,66±4,22	29,00	46,00		
İÇSEL TATMİN	İLK OKL.	30	49,53±11,95	36,00	103,00	-,171	<i>P=0,864>0,05</i>
	ORTA OKL.	18	48,61±5,14	40,00	57,00		
DIŞSAL TATMİN	İLK OKL.	30	28,76±5,20	20,00	40,00	-,417	<i>P=0,677>0,05</i>
	ORTA OKL.	18	29,27±4,18	19,00	36,00		
TOPLAM PUAN TATMİN	İLK OKL.	30	78,30±15,09	56,00	133,00	-,202	<i>P=0,840>0,05</i>
	ORTA OKL.	18	77,88±8,88	60,00	93,00		

Katılımcıların çalışmış oldukları kurum tipine göre yapılan karşılaştırma sonuçları Çizelge.8’de verilmiştir. İlk ve orta okulda çalışan katılımcıların yöneticiler hakkındaki düşünceleri arasında herhangi bir alt faktör ve genel tatmin düzeyine ait anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Öğretmen görüşü alt faktörü için ilkokulda çalışan katılımcıların puanı daha yüksek bulunmuştur. İçsel tatmin düzeyinde ilkokul çalışanları daha yüksek puan alırken dışsal tatmin düzeyine ait değerlendirmede ortaokul çalışanları daha yüksek puana sahip olmuştur. Toplam tatmin düzeyinde ise

ilkokul çalışanlarının ortaokul çalışanlarına göre biraz daha olumlu düşünceye sahip oldukları görülmüştür.

Çizelge 4.10. Araştırma Grubunun Mesleki Deneyim Faktörüne Göre Tanımlayıcı İstatistik Değerleri ve Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

PARAMETRE		N	ORT±SS	MIN	MAX	SD	Z DEĞERİ	ANLAM DÜZEYİ
ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ	0-3	5	38,40±3,91	33	43	4	1,645	<i>P=0,801</i> <i>>0,05</i>
	4-6	7	39,28±5,46	29	47			
	7-10	12	38,58±4,71	30	50			
	11-15	12	37,75±2,83	35	43			
	16+	12	38,58±3,87	30	46			
İÇSEL TATMİN	0-3	5	44,80±5,49	36	51		9,851	<i>P=0,043</i> <i><0,05*</i>
	4-6	7	46,42±3,95	40	52			
	7-10	12	46,41±7,44	36	60			
	11-15	12	52,50±16,21	42	103			
	16+	12	52,08±6,12	36	57			
DIŞSAL TATMİN	0-3	5	27,20±3,83	22	32		5,087	<i>P=0,278</i> <i>>0,05</i>
	4-6	7	28,57±2,76	25	32			
	7-10	12	27,33±6,80	19	40			
	11-15	12	30,00±2,44	25	32			
	16+	12	30,50±5,36	20	37			
TOPLAM PUAN TATMİN	0-3	5	72,00±9,13	58	83		8,221	<i>P=0,084</i> <i>>0,05</i>
	4-6	7	75,00±5,91	66	83			
	7-10	12	73,75±13,79	57	100			
	11-15	12	82,50±16,48	68	133			
	16+	12	82,58±11,13	56	94			

Katılımcıların meslekteki deneyim sürelerine yapılan karşılaştırma sonuçları Çizelge.9’da gösterildi. Öğretmen görüşü alt bileşenine ait en yüksek olumlu düşünce 4-6 yıl çalışanlarda, en düşük olumlu düşünce ise 11-15 yıl çalışanlarda görülmüştür. İçsel tatmin düzeyine ait bileşen için mesleki deneyim süreleri anlamlı farklılık göstermiştir ($p=0,043$). Deneyimi fazla olan katılımcılar daha olumlu düzeye sahipken deneyim süresi azaldıkça tatmin düzeyi de azalma göstermiştir. Dışsal tatmin alt bileşeni için anlamlı farklılık bulunmasa da deneyimin artmasının daha yüksek olumlu düşünceye neden olduğu ortaya çıkmıştır. Toplam tatmin düzeyinde alt bileşenlerde olduğu gibi deneyim arttıkça olumlu düşüncenin ve tatmin düzeyinin de arttığı görülmüştür.

Çizelge 4.11. Araştırma Grubunun Liderlik Eğitimi Faktörüne Göre Tanımlayıcı İstatistik Değerleri ve Mann-Whitney U Testi Sonuçları

PARAMETRE		N	ORT± SS	MIN	MAX	Z DEĞERİ	ANLAM DÜZEYİ
ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ	EVET	11	39,27±5,56	30,00	47,00	-1,435	$P=0,151$
	HAYIR	37	38,21±3,45	29,00	50,00		$>0,05$
İÇSEL TATMİN	EVET	11	47,63±5,23	40,00	56,00	-0,541	$P=0,589$
	HAYIR	37	49,64±10,92	36,00	103,00		$>0,05$
DIŞSAL TATMİN	EVET	11	29,63±3,47	25,00	35,00	-0,591	$P=0,554$
	HAYIR	37	28,75±5,16	19,00	40,00		$>0,05$
TOPLAM PUAN TATMİN	EVET	11	77,27±8,31	66,00	91,00	-0,196	$P=0,844$
	HAYIR	37	78,40±14,18	56,00	133,00		$>0,05$

Liderlik eğitimi alan ve almayan katılımcıların değerlendirmeleri Çizelge.10’da gösterilmiştir. Herhangi bir alt bileşene veya genel tatmin düzeyine göre gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Öğretmen görüşünde eğitim almayanlar daha olumlu düşünmüştür. İçsel tatmin düzeyinde eğitim almayanlar daha olumlu düşünmüştür. Dışsal tatmin düzeyinde ise eğitim alanlar daha olumlu düşünmüştür.

Genel tatmin düzeyi içinse birbirine çok yakında olsa eğitim almayan katılımcıların düşünceleri daha olumlu bulunmuştur.

Çizelge 4.12. Araştırma Grubunun Liderlik Tarzı Faktörüne Göre Tanımlayıcı İstatistik Değerleri ve Mann-Whitney U Testi Sonuçları

PARAMETRE		N	ORT±SS	MIN	MAX	Z DEĞERİ	ANLAM DÜZEYİ
ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ	İŞ GÖR. OD	38	38,65±4,20	29,00	50,00	-0,781	<i>P</i> =0,435 >0,05
	GÖREV OD	10	37,70±3,12	33,00	43,00		
İÇSEL TATMİN	İŞ GÖR. OD	38	49,57±10,36	36,00	103,00	-0,343	<i>P</i> =0,731 >0,05
	GÖREV OD	10	47,70±8,19	36,00	60,00		
DIŞSAL TATMİN	İŞ GÖR. OD	38	28,76±4,42	19,00	37,00	-0,472	<i>P</i> =0,637 >0,05
	GÖREV OD	10	29,70±6,29	20,00	40,00		
TOPLAM PUAN TATMİN	İŞ GÖR. OD	38	78,34±12,82	57,00	133,00	-0,064	<i>P</i> =0,949 >0,05
	GÖREV OD	10	77,40±14,34	56,00	100,00		

Liderlik tarzı demografik sorusu için katılımcılar iş gören odaklı ve görev odaklı yanıtlarını verdiler. Anket maddelerine verilen yanıtlar bu gruplara göre incelenmiştir (Çizelge.11). Herhangi bir bileşene göre anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Ancak öğretmen görüşlerine yönelik anket bölümünde iş gören odaklı görüşüne sahip katılımcılar biraz daha olumlu düşünceye sahip olmuşlardır. İçsel tatmin düzeyine ait bölümde iş gören odaklı düşüncede olanlar daha olumlu düşünceye sahipken dışsal tatmin düzeyine ait değerlendirmede görev odaklı bakış açısına sahip olan katılımcılar daha olumlu düşünceye sahiptiler. Genel tatmin düzeyi bölümünde iş gören odaklı düşünceye sahip katılımcıların daha olumlu baktıkları görülmüştür.

Çizelge 4.13. Araştırma Grubunun Ölçülen Parametrelerine İlişkin Pearson Korelasyon Testi Sonuçları

PARAMETRELER	ÖĞT. GÖRÜŞLERİ	İÇSEL TATMİN	DIŞSAL TATMİN	TOPLAM PUAN TATMİN
ÖĞT. GÖRÜŞLERİ	-	0,763**	0,476	0,973**
İÇSEL TATMİN	0,763**	-	0,505**	0,948**
DIŞSAL TATMİN	0,476	0,505**	-	0,754**
TOPLAM PUAN TATMİN	0,973**	0,948**	0,754**	-

Anket uygulamasına ait temel bileşenler olan öğretmen görüşü, içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel tatmin düzeyi puanları arasında korelasyon analizi yapılarak Çizelge.12 elde edilmiştir. Genel olarak anlamlı korelasyon değerleri elde edilmesine karşın öğretmen görüşü puanı ile dışsal tatmin düzeyi arasında anlamlı korelasyon bulunmamıştır. Bunun dışında kalan tüm ikililer arasında yüksek korelasyon değerleri hesaplanmıştır. en yüksek korelasyon değeri öğretmen görüşü ile toplam tatmin puanı arasında (%97,3) ortaya çıkmıştır. Bunu, öğretmen görüşü ile içsel tatmin arasındaki korelasyon değeri ($r=0,763$) izlemiştir. Dışsal tatmin düzeyi ile toplam tatmin düzeyi arasında %75,4 oranında korelasyon varken dışsal ve içsel tatmin düzeyleri arasında %50,5 oranında bir korelasyon değeri bulunmuştur.

5. TARTIŞMA

Türkiye’de okul yöneticisi olduktan sonra hizmet içi eğitim alma zorunluluğu yoktur. Kıdem önceliğinin ağır bastığı düzenlemelerle okul yöneticisi olan öğretmenlerin, daha sonra kişisel olarak tercih ettikleri eğitimler söz konusu olmaktadır. Okul yöneticileri yeterli empati becerilerine sahip olmadığında kriz durumlarına neden olabilmektedirler. Oysa ki onların rolü sorunlara çözüm üretmek olmalıdır.

Tugay (2014:3), bir topluluğun hedeflerine ulaşmasında idarecilere büyük sorumluluk yüklenmesi gerektiğini ve diğer topluluklar içinde olduğu gibi eğitim kurumu içinde de idareciliğin önemli olduğunu vurgulamaktadır. Bunlardan ziyade, efektif bir eğitim kurumu yaratabilmek için vizyon sahibi bir idareciye ihtiyaç olduğu toplumun kuruma bakış açısında, idarecinin kimliğinin ne kadar etki ettiği gösterilmelidir (Tugay, 2014: 4). Fazla sorumluluk gerektiren böyle bir görevi üstlenebilmek için olması gereken uygunluktaki adaylar zor bulunmaktadır (DuFour, 1999:98; Akt. Aksu,2004:76).

Topluluklar, birçok iletişim organizasyonları düzenleyip yönettikleri gibi var oluşlarını da iletişimin devamı sağlandıkça gerçekleştirebilirler (Ekinci, Bindak, Yıldırım,2000:34). Toplum kuruluşlarında iletişim eylemi hem örgüt içinde birleşimi sağlayıp takım ruhunu hissettirmekte hem de hedefler doğrultusunda uygun çalışma ortamını yaratmaktadır (Bursalıoğlu,1999:98). Bundan dolayı örgüt içinde idareyi sağlayıp başarı kazanmak isteyen lider, kullanması gereken yöntemler içinde maddesel faktörleri değil insan faktörünü aktif bir şekilde kullanmalıdır (Açıkalın, 1998:54). Bilhassa eğitim kurumları gibi sosyal iletişimin, eğitimin bütün süreçlerinde etkili olduğu bir yerde idareci, eğitmen, öğrenci iletişimi çok önemli boyutlarda değerler ifade etmektedir.

Darling-Hammond (2000:45)’a göre, eğitmenin pozitif özellikleri öğrencilerin akademik başarılarına ulaşmaları yolunda artış sağlamaktadır. Bundan dolayı, kaliteli bir eğitim ve öğretim ancak kaliteli eğitmenler tarafından verilebilmektedir.

Eğitmenlerin verimliliğini etkileyen diğer önemli unsur ise, idarecilerin eğitmenlerle geliştirmiş olduğu sağlıklı ve net iletişimdir.

Hodgets (1997:74)'e göre, idarecilerin çalışanların gereksinimlerine ve hislerine önem vermesi, iletişim sağlanması önemli bir adımdır. Toplum kuruluşları temelleri gereği iletişim odaklı yerlerdir. İdareciler iletişim ortamının yaratılması ve geliştirilmesi sürecinde aktif görev alırlar.

Etkili bir iletişim ortamı ancak gerekli empatiler yapılarak oluşturulabilir. Dökmen (2002:108), empatiyi, insanın kendisini karşındakinin yerine koyarak, duruma onun bakış açısından bakıp psikolojisini ve hislerini anlayıp bunu anladığını karşındakine hissettirebilmek olarak tanımlamaktadır.

Gardiner ve Gander (1993:76) ise empatinin, dayanışma, yardımlaşma ve diğer özverili davranışları sergilemek için bir temel olması gerektiğini savunmaktadır.

Araştırmalar, dayanışma ve empati kurmanın birbirine bağlı kavramlar olduğunu göstermektedir. Bu nedenle empatinin bireyler arası iletişimi güçlendiren bir unsur olduğu kabul edilmiş ve bazı meslek gruplarında aktif bir çalışma ortamı yaratma ve iletişimi güçlendirme adına empati seminerleri verilmektedir (Dökmen, 2002:103). Empati kurabilmek için kişi, kendi var oluşunun (egosunun) verdiği tatminkârlıktan kurtulup çevresini net bir şekilde gözlemleyebilmelidir. Yaşanan olayları sadece kendi kafasının içinde değerlendirmektense çevresindeki insanların hissettiklerine önem vermelidir. Bir kurumdaki bireylerin kendi egolarını en azından belirli bir süreliğine bırakabilmeleri, çevrelerinde olup biteni daha iyi görmelerini sağlayacak, kişiler bireysel var oluşlarından ziyade paylaşmanın verdiği güven ortamına kapılacak ve güzel bir ekibin parçası olmaktan gurur duyacaklardır.

Eğitim kurumlarında idare sisteminin iki etkeni vardır. Bunlardan ilki, idarecilerin eğitim kurumunda oluşturulan idari hedeflere göre kurumun imkanlarını kullanarak başarıya ulaşma arzularıdır. Üst makamdan gelen yönlendirmeler sonucu oluşan idari kültüre göre okullardaki idarecilerin sahiplendiği önderlik eşitleri katılımcı, otokratik veya ekstrem demokratik olabilmektedir (Akdemir , 2012).

Katılımcı önderliğinde tüm planlamalar, yönlendirmeler ve işlevi sağlayan süreçler astlar ve üstlerle birlikte yürütölmektedir. Astların, görev adamı olmalarının yanında yönetimde söz hakları da bulunmaktadır.

Otokratik önderlik anlayışında bütün karar verme, uygulama ve yönetme birimleri yöneticilere aittir. Yönetim dışındaki tüm personel, alınan kararlara uymakla yükümlüdür.

Ekstrem demokratik anlayışında ise bütün kararlar astlar tarafından alınır. Planlama ve uygulama süreçleri astlar tarafından gerçekleştirilir. Sosyalist ve demokrasinin tanımına uygun şekilde yönetilen ülke veya toplumlarda, bireylerin yönetimde görev almaları en yüksek düzeyde uygulanmaya çalışılır. Bu uygulama şekli başarıya ulaştığında çok büyük artılar getirmekle beraber çoğu zaman başarısızlıkla sonuçlandığı da görülebilmektedir (Yüksekbilgili, 2013).

Bu idari sistemlerden birisi işletme tarafından benimsenir. İdari anlayışın hangi koşullar altında şekillendirilmesi gerektiği net olarak belirlenmelidir. Katılımcı, otokratik ve demokratik idari anlayışların belirlenmesinde iki önemli faktör göze batar. Bunlardan biri yeterlilik diğeri ise verimlilik. Belirlenen idari anlayışın bu iki unsurdan ikisini de yeteri kadar beslediği düşünülüyorsa doğru karar verilmiş demektir (Başol ve Aydın,2014).

Bizim çalışmada okul yöneticilerinin liderlik bağlamında uyumları ve iş doyumunu hakkındaki görüşleri irdelenmiştir. Cinsiyetin liderliğe bakış açısında etken olmadığı, ayrıca iş doyumunu hakkındaki görüşlerini etkilemediği ortaya çıkmıştır. Bayan yöneticilerin içsel doyum noktasında daha tatminkar oldukları görülmektedir. Alınan çeşitli demografik özelliklerin idarecilerin liderliğe yönelik görüşlerinde etken olmadığı görülmüştür. İleri yaşlarda olan, ilkokulda çalışan ve daha fazla mesleki deneyimi olan yöneticilerin genel doyum anlamında daha olumlu düşünmekte olduğu ortaya çıkmaktadır. Ayrıca liderlik eğitimi almamış olan yöneticilerin genel iş doyumunu noktasında daha olumlu düşünceye sahip olmaları dikkati çekmiştir. Mesleki deneyimi fazla olan idarecilerin içsel doyum anlamında sahip oldukları düşünceler ile mesleğe yakın zamanda başlayan idarecilerin düşünceleri arasındaki fark belirgindir. Okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik anlayışına bakış açıları ile genel iş doyumunu arasında yüksek oranda bağlantı bulunmaktadır. İçsel ve dışsal iş doyumuna sahip olan yöneticilerde görev yaptıkları alanda başarılı olma isteği açık bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, öğretimsel liderlik düşüncesinin kendilerini başarıya götüren iyi bir yol olduğuna inançları bulunmaktadır. İdareciler, iyi birer önder olduklarını gün geçtikçe grubun diğer üyelerine kanıtlamaya çalışmaktadırlar. Bu yapılmadığı zaman yöneticinin ihtiyacı olduğu saygı

oluşamayacak ve idareci lider sıfatından uzak bir şekilde sadece yönetici olarak kalacaktır. Fransız İhtilali'nden sonra 'ben seni yönetiyorum' anlayışının yıkılıp yerine 'herkes kendi kendini yönetiyor' anlayışının geldiğini kabul edersek, yönetici de gerektiğinde herkese grubun sıradan bir bireyi olduğunu hissettirmeli ve insanların kendi kendini yönettiği anlayışına kaptırıp, kurumun yine istenilen şekilde yürümesini sağlamak zorundadır.

Öğretmenlerin yöneticilerinde gördükleri liderlik davranışları düzeyleri ile iş doyumları arasındaki ilişkiye bakıldığında öğretmenlerin yöneticilerinde gördükleri liderlik davranışları düzeyi arttıkça iş doyumları da artış göstermektedir. Buna göre öğretmenlerin iş doyumunu kendi görüş ve algılarının etkilediği yorumunu yapabiliriz. Yönetici çok iyi bir lider olsa bile öğretmenleri tarafından lider olarak vasıflandırılmıyorsa, yönetici liderliğinin bir öneminin olmadığını söyleyebiliriz. Bu durum Fiedler'in 'Duruma Göre Liderlik Modeli'ni desteklemektedir. Farklı durumlara yanlış liderlik davranışları gösterildiğinde, ne kadar liderlik özelliği de olsa iyi sonuç alınmayacaktır. Bundan dolayı öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri yükseltmek isteniyorsa öncelikle öğretmenlerin yöneticilerine bakış açıları değiştirilmelidir. Bunun için de en büyük çabayı göstermesi gereken yöneticidir.

Gerek yurtiçinde ve gerekse yurt dışında yapılan benzer araştırmalarda çalışan ve değişim odaklı yöneticilerin bulunduğu işletmelerde çalışanların daha fazla iş doyumunu sağladığı görülmüştür. Bu nedenle, kurumlar çalışan verimliliğini artırmak ve örgütsel bağlılığı yaratmak istiyorlarsa çalışanlara gereken önemi veren liderlik anlayışını benimsemelidir. Yalnız buradan yöneticinin değişime ve üretime odaklı olmaması anlamı çıkartılmamalıdır. Gerek kamu ve gerekse özel kurumlardaki çalışanların eğitim düzeyinin artması ile birlikte çalışanların farklı beklenti ve ihtiyaçlarına cevap verebilme zorunluluğu nedeni ile yöneticilerin liderlik davranışlarında değişikliğe gidilmesini zorunlu hale getirmiştir.

6. SONUÇ ve ÖNERİLER

6.1 Sonuçlar

Eğitim liderliği eğitim kalitesinin ve öğrenci verimliliğinin artırılması adına önemli bir ön koşuldur. Gelişmiş Batılı ülkeler bunun farkına daha önceleri varmış ve bu alandaki gelişimi gerçekleştirerek yüksek olan eğitim kalitelerini daha da yükseltmişlerdir. Ülkemiz gibi gelişmekte olan ülkelerde de bu bilinç gelişim göstermeye başlamış ve bu yönde çalışmalar yürütülmeye başlanmıştır.

Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışları ile iş doyumunu düzeyleri belirlenerek bu iş doyumunu düzeylerini etkileyen faktörlerin neler olduğu belirlenmeye çalışılmıştır , sonuçlar aşağıdaki gibidir:

- Yapılan çalışmalar göstermektedir ki eğitim denetimi kurum verimliliği ve özele indirgenğinde öğretmen-öğrenci verimliliğini geliştirmenin yanında, öğretmen-öğrenci ilişkilerini de geliştirmektedir.
- Müdür denetimleri sayesinde öğretmenler sürekli bir gelişim çabası içerisine girmektedir. Bu da kişisel gelişimin yanı sıra davranışsal gelişimi de sağlamakta kurum içerisindeki ilişki bağımlı güçlendirmekte, öğrencilere destek anlamında önemli katkılar sağlamaktadır.
- Hazırlanan anket ve uygulanan örneklem sonucunda gerçekleştirilen analiz göstermektedir ki bugün eğitim kurumlarında yönetici durumundaki birçok kişi liderlik konusunda eğitim almamıştır. Ülkemizdeki en büyük eksikliklerden birisi budur.
- Uzmanlaşma konusunda yeterli eğitimler ve denetimler gerçekleştirilmemektedir. Tecrübe bazlı bir anlayış söz konusudur.

- Ülkemizde eğitim kalitesinin geliştirilmesi kurs, seminer gibi eğitimlerin artırılması ve yaygınlaştırılması ile mümkündür.
- Okul yöneticilerine önemli görevler düşmektedir. Göreve yeni başlayan her bireye örgüt değerlerini benimsetebilmek, bireyin örgüt ile bütünleşmesi sağlanmalıdır.
- Göreve yeni başlayan her birey bir toplumsallaşma sürecinden geçmektedir. İyi yöneticilere sahip örgütler aynı zamanda çalışanları motive etmede daha etkili olmaktadır.
- Bir örgütü güçlü ve başarılı yapan o örgüte bağlanmış insanların bir bütünlük içinde örgüt için çaba sarf etmesiyle mümkün olmaktadır.
- Öğretmenlerin iş tatminleri örgütsel bağlılıkla artmakta ve azalmaktadır. Eğitimde kaliteyi ve sürekliliği sağlamak için, öğretmenlerin tatmin olduğu ve onları örgütlerine bağlayan faktörlerin bilinmesi ile mümkündür.
- Olumsuz faktörleri ortadan kaldıracak önlemleri alarak, eğitim kurumlarının etkinliğini arttırmak ve gelişmiş ülkeler seviyesine ulaşmak için son derece önemlidir.
- Eğitim sektöründe öğretmenlerin yani eğitim örgütünün bireylerine kurumlarına bağlı olmaları, yaptıkları işten tatmin olmaları, işlerini yaparken kendilerine motive edici unsurlar yaratmaları, gerek o örgüt için gerekse de o örgütün müşterisi olan öğrenciler için vazgeçilemez bir unsurdur.

6.2 Öneriler

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular ışığında alana ve eğitim kurumlarına yönelik olarak aşağıdaki önerilere yer verilmiştir.

- Okulların eğitim kalitesi için okul yöneticilerinin işlerinden sağladıkları iş doyumunun önemli olduğu bir gerçektir. Bu nedenle okul yöneticilerinin işlerinden haz duymalarını ve doyum sağlamalarına yardım edecek koşulların oluşturulmasının okulların eğitim kalitesine katkı sağlayacağı umulmaktadır.

- Yapılan korelasyon testi sonucunda okul yöneticilerinin problem çözüme beceri düzeylerinin iyileşmesine bağlı olarak iş doyum düzeyleri arttığı anlaşılmaktadır. Ayrıca eğitim yöneticilerinin problem çözüme becerileri ile iş doyum düzeyleri arasındaki bu ilişki nedensel olarak incelenmeli ve nitel çalışmalar yapılmalıdır.
- Hizmet içi eğitim kurs ve seminerlerinde okul yöneticilerine problem çözüme becerilerini geliştirici eğitimlerin verilmesi uygun olacaktır.
- Ülkemizdeki eğitim sorunlarının kronikliği düşünüldüğünde okulun eğitim ve öğretimi açısından kritik öneme sahip okul yöneticilerinin iş doyum düzeyleri, problem çözüme becerilerinden başka farklı psiko-sosyal özellikleri açısından incelenmelidir.
- Alınan seminer sayısına paralel olarak eğitim yöneticilerinin iş doyum düzeylerinin ve problem becerilerinin yükseldiği bulgusuna dayanarak okul yöneticilerine daha çok sayıda etkili hizmet içi eğitim faaliyetleri düzenlemenin ülkemizdeki eğitim kalitesinin ve verimliliğin artırılması adına yararlı olacağı düşünülmektedir.
- Algılanan sosyal destek oranına paralel olarak okul yöneticilerinin iş doyum düzeylerinin arttığı sonucuna dayanarak okul yöneticilerine gerek aile gerek ise iş çevresinde sağlanan sosyal destek ortamları iyileştirilmesi okulun daha iyi yönetilmesine katkı sağlayacağı umulmaktadır.
- Aynı araştırma farklı meslek grupları için de yapılarak, eğitim yöneticileri ve diğer alanlardaki yöneticilerin problem çözüme beceri düzeyleri ve iş doyum düzeyleri arasındaki farklılıklar ve benzerlikler karşılaştırmalı olarak incelenmesine ihtiyaç vardır.

KAYNAKLAR

1. **Açıklın, A.** (1994). Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi, Pegem Yayınları Ankara, s.6.
2. **Açıklın, A.** (2000). İlköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ve empati becerileri arasındaki ilişki (Ankara ili örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
3. **Akıncı, Z.** Turizm sektöründe iş gören iş tatmini etkileyen faktörler: Beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi, Antalya, 2002; 40(2).
4. **Ardıç K, Bas T.** Kamu ve vakıf üniversitelerindeki akademik personelin iş tatmin düzeyinin karşılaştırılması. 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Özet kitabı, 2001.
5. **Ardıç K, Bas T.** Kamu ve vakıf üniversitelerindeki akademik personelin iş tatmin düzeyinin karşılaştırılması. 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Özet kitabı, 2001.
6. **Arslantaş D, Metintaş S, Ünsal A, Kalyoncu C.** Eskişehir Mahmudiye ilçesi yaşlılarında yaşam kalitesi. Osmangazi Tıp Dergisi. 2006; 28(2): 81-89.
7. **Aslan H.** Çalışanların iş doyumunu düzeylerine göre depresyon, benlik algısı ve denetim odağı algısı değişkenlerinin incelenmesi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, Yüksek lisans tezi, 2006.
8. **Atasoy, R.** (1985). Ankara İlköğretim Okullarındaki, Öğretmen Ve Yöneticilerin, Yönetici Rolüne İlişkin Algı Ve Beklentileri, Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, s.68,s.85.
9. **Balcı S, Yılmaz M, Odacı H, Kalkan M.** Yönetici adaylarının duygusal zeka ve iş doyumunu düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. VII. Ulusal Psikolojik Danışma ve Rehberlik Kongresi, Malatya, Özet kitabı, 2003.

10. **BAMBURG J. D. ve R. L. ANDREWS.,** (1990). Instructional Leadership, School Goals, and Student Achievement. Exploring the Relationship Between Means and Ends. Eric, ED.319783.
11. **Barlı Ö.** Davranış Bilimleri. Ankara, Bizim Büro Basımevi Yayın-Dağıtım, 2007
12. **Barutçugil, İ.** Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti. İstanbul. 2004; 44-55
13. **Barutçugil, İ.** Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti. İstanbul. 2004; 44-55.
14. **Başaran, İ.E.** (2000). Eğitim Yönetimi: Nitelikli Okul. 4. Feryal Matbaası. Ankara, s.79.
15. **Besler, S.(2004).** İşletmelerde Stratejik Liderlik, Beta Yayınları, İstanbul,s.18. Boyett, J., Boyett, J., Guru Guide, John Wiley and Sons, Inc, USA: 1998.
16. **Budak A.** Kamu sektöründe çalışanların iş doyum düzeyi: milli savunma bakanlığı akaryakıt ikmal ve nato pol tesislerinde bir uygulama. Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, Yüksek Lisans Tezi, 2006.
17. **Bursalıoğlu, Z.(1971).** Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama , Pegem A Yayıncılık , Ankara.
18. **Can H.** Organizasyon ve Yönetim. Ankara, Siyasal Kitapevi, 2005.
19. **Canbay S.** İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin iş doyum ve denetim odağı ilişkisi. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir, Yüksek lisans tezi, 2007.
20. **Chell, J.** (1995). Introducing principals to the role of instructional leadership. Saskatchewan School Trustees Association.
21. **Çakır Ö.** İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler. Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2001; 112.
22. **Çarıkçı İ.H.** Çalışanlarda iş tatminini etkileyen kişisel özellikler ve örgütsel sonuçları, süpermarket çalışanları üzerine bir araştırma. Verimlilik Dergisi, 2001; 4: 162.
23. **Çelik, C. ve Sünbül, Ö.** (2008). “Liderlik Algulamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması”, Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt:13, Sayı:3.
24. **Çelik, V.** (1999), Eğitimsel Liderlik. Ankara: Pegem Yayınları.

25. **Çolak, E.** (2005). Ülkeler Ve Eğitim Sistemleri Karşılaştırma Yazıları. (Editör: Füsün Akarsu). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
26. **Demirci, M.K. ve Aydemir, M.** (2006). "Transformasyonel Liderlik Boyutlarının Algılanmasına İlişkin Bir Araştırma", Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt:11, Sayı:1, s.255.
27. **Erçetin, Ş. Ş.** (2000). Lider Sarmalında Vizyon, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
28. **Erdoğan, İ.** İşletme Yönetimde Örgütsel Davranış, İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1996; 266.
29. **Eroğlu F.** Davranış Bilimleri. İstanbul, Beta Basım A.Ş. 2006
30. **Erogluer K.** Örgütlerde iletişimin çalışanların iş tatmini üzerine etkisi ve konuya ilişkin bir uygulama. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, Doktora Tezi, 2008.
31. **Evers, C.W., Lakomski, G.** (1996). Science in Educational Administration: A Postpositivist Conception, Educational Administration Quarterly. Vol 32, No:3, s.397
32. **Fındıkçı, İ.** (2009). Bir Gönül Yolculuğu Hizmetkâr Liderlik, Alfa Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul, s.382.
33. **Garip Ü.** İş Hayatında Motivasyon. İstanbul, Hayat Yayıncılık, 2005.
34. **Gazioğlu Ş, Aysıt T.** Job satisfaction in Britain: individual and job related factors. economic research center working paper in economics, 2002; 1-11.
35. **Güçlüol, K.** (1985). Eğitim Yönetiminde Karar Ve Örnek Olaylar, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Eğitim Bilimleri Bölümü Yayını, Ankara, s.11
36. **Gümüşeli A. İ.** (2005). Eğitim Liderliği. artı@eğitim Dergisi, s.59
37. **Günbatan A.** Toplam kalite yönetimi uygulamaları, çalışanlarda iş tatmini uygulamalı. Malatya, 2006; 56.
38. **Gür D.** Özelleştirmenin iş tatmini üzerine etkisi Kütahya şeker fabrikası üzerine bir uygulama. Kütahya, 2006; 74.
39. **Gürsel M, Izgar H, Altınok V, Kesici Ş.** Endüstri ve Örgüt Psikolojisi İş Doyumu. Konya, Star Ofset Bas Fm, 2003.
40. **Helvacı, M. A.** "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışı Gösterme Düzeyleri", Journal of World of Turks, 2010. Sayı: 2, Cilt: 1, s.392–395.

41. **Izgar H.** Okul yöneticilerinde iş doyumu ve örgütsel bağlılık. Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi, 2008; (25): 317–334.
42. **İmamoğlu SZ, Keskin H, Erat S.** Ücret, kariyer ve yaratıcılık ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: tekstil sektöründe bir uygulama. Celal Bayar Üniversitesi, İ. İ. B. F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 2004; 11 (1): 167-176
43. **İmamoğlu, R.** Bazı takım ve ferdi spor branşlarındaki antrenörlerinin iş tatmin düzeyinin belirlenmesi üzerine bir araştırma. Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2001; 5
44. **Kale F.** Beden eğitimi öğretmenlerinin iş doyumu ve tükenmişlik düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde, Yüksek Lisans Tezi, 2007.
45. **Karaca B.** İlköğretim ve ortaöğretim beden eğitimi öğretmenlerinin iş tatmini üzerine bir çalışma: Ankara'daki devlet ve özel okulların karşılaştırılması. Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü, Ankara, Yüksek Lisans Tezi, 2007.
46. **Kartal Ş.** Alan ve alan dışından atanan sınıf öğretmenlerinin iş tatmini düzeylerinin karşılaştırmalı Analizi. Nevşehir, 2006.
47. **Kesken, J., Ayyıldız, N. A.** “Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik”, Ege Akademik Bakış, 2008. Cilt:8, Sayı:2, s.746.
48. **Kılınc T.** Çatışma içinde davranış psikolojisi. İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi, 2005; 243.
49. **Koçel T.** İşletme Yöneticiliği. 6. Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1998.
50. **Koçel, Ç.** (2007). “Sanal Örgütlerde Örgütsel Davranışın Geleceği”, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:1, s.456–457.
51. **Kotterman, J.** (2006). Leadership versus management: what's the difference? The Journal for Quality and Participation, 29(2), 13.
52. **Leithwood, K. & Steinbach R.** , (1993). Total quality leadership: Expert thinking plus transformational practice. Journal of Personnel Evaluation in Education, 7(4), 311-337.
53. **Lunenburg F.C. ve Ornstein A.C.** , Educational Administration. Concepts and Practices. Second Edition. California: Wadsworth Publishing Company, 1996.

- 54.**Naktiyok, A.**(2004). İç Girişimcilik, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul s.158-159.
- 55.**Odunpazarı Belediyesi** (2005). Öğretmenin Dünyası, Mikro Yayıncılık, Ankara.
- 56.**Örücü E, Yumuşak S, Bozkır Y.** Kalite yönetimi çerçevesinde bankalarda çalışan personelin iş tatmini ve iş tatminini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik bir araştırma. Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 2006; 13(1): 39-51.
- 57.**Özcan Y.** İlköğretim öğretmenlerinin iş tatmini ile yöneticileri için algıladıkları liderlik davranışları arasındaki ilişki düzeyi. İstanbul, 2006.
- 58.**Özgen H, Öztürk A, Yalçın A.** İnsan Kaynakları Yönetimi. Adana, Nobel Yayıncılık, 2001.
- 59.**Özkalp, E. ve Kirel, Ç.** Örgütsel Davranış. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2001;139.
- 60.**Özsalmanlı, A.**(2005). Manas Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 7, Sayı 13.
- 61.**Öztaş, N.** (2005). Okul Müdürlüğünden Eğitim Liderliğine Geçiş, T.C. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karaman.
- 62.**Öztürk A,** Güzelsoydan Y.S. Büyük mağazalarda çalışan personelin iş doyumuna üzerine Çukurova bölgesinde bir araştırma. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2001; 15(1): 334.
- 63.**Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M.** (1998).Örgütsel Psikoloji Aktüel Yayınları, Bursa, s.81.
- 64.**Sabuncuoğlu Z.** İnsan Kaynakları Yönetimi. 1. Baskı. Bursa: Ezgi Kitabevi. 2000.
- 65.**Schultz DP, Schultz SE.** Psychology and Industry Today. An Introduction to Industrial and Organizational Psychology. New York, Macmillan Publishing Company, 1998.
- 66.**Sevimli F, İşcan Ö.** Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumuna. Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimleri Dergisi, 2005; 5(1-2).
- 67.**Sıgı Ü, Basım N.** İş görenlerin iş doyumuna ile örgütsel bağlılık düzeylerinin analizi: kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma. Selçuk

Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırma Dergisi, Konya, 2006; 6(12): 131–154.

- 68.**Sicim D.** İlköğretim okullarındaki sınıf öğretmenlerinin iş tatmini: İstanbul Büyükçekmece ilçesinde bir uygulama. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Yüksek lisans tezi, 2007.
- 69.**Soylu, C.H.** Hava er eğitim tugay komutanlığında çalışan personelin iş tatmin düzeylerinin ölçülmesi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2001; 32.
- 70.**Sun Ö.H.** İş doyumu üzerine bir araştırma, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Uzmanlık tezi, Ankara, 2002.
- 71.**Şimşek, M.Ş, Akgemici, T ve Çelik, A.** (2008) “Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış” ÖzBaran Ofset Matbaacılık, Ankara, s.239.
- 72.**Telliöğlü A.** İstanbul ili Beyoğlu İlçesi’nde çalışan ilköğretim okulu öğretmenlerin iş doyum düzeyleri. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Yüksek lisans tezi, 2004.
- 73.**Telman N, Ünsal P.** Çalışan Memnuniyeti. İstanbul, Epsilon Yayıncılık Hizmetleri Tic. San. Ltd. Sti., 2004; 59.
- 74.**Tice, D. M.** (1992). Self-concept change and self-presentation: the looking glass self is also a magnifying glass. Journal of personality and social psychology, 63(3), 435.
- 75.**Torun, A.** (2007). “İş yerinde Psikolojik Danışmanlık”, İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Cilt:37, Sayı:1,s.138..
- 76.**Turmus EK.** İş tatmini ve savunma sanayi Müsteşarlığı’nda bir uygulama. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, Yüksek Lisans Tezi, 2005.
- 77.**Türk S, Aydoğan E, Kansu N.** İçsel motivasyonun iş tatmini üzerindeki etkisi. Türk Tarih Kurumu matbaası ve nurol matbaası’nda yapılan bir araştırma, 1. Matbaa Teknolojileri Sempozyumu, Ankara, Özet kitabı, 2003.
- 78.**Türk, S.** Bir iletişim sistemi olan örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve önemi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, Doktora Tezi, 2003; 12.
- 79.**Uyguç N, Arbak Y, Duygulu E, Çıraklar N.** İş ve yaşam doyumu arasındaki ilişkinin üç temel varsayımı altında incelenmesi. DEÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 1998; 13(2): 193.

EKLER

EK 1

OKUL MÜDÜRÜNÜN DEĞERLENDİRİLMESİ

Konu ve Sorular	OLUMLU veya OLUMSUZ GÖRÜŞLERİNİZ
Kaynak Sağlayıcı Olarak	
1 - Okulun vizyonu ve misyonuna uygun kaynak sağlayıcı olarak mevcut kaynak ve personelle en iyi sonuçları elde edebilme çabalarınızı nasıl değerlendiriyorsunuz.	
2 - Kaynak sağlayıcı olarak, mevcut müfredat programlarına hakimiyeti yanında teknik beceri ve insan ilişkilerini nasıl değerlendiriyorsunuz	
3 - Kaynak sağlayıcı olarak başarılı ve başarısız tutumların yanı sıra öğretmenlerin kişisel sorunlarına gösterdikleri yakın ilgiyi nasıl	
4 - Diğer:	
Öğretimsel Kaynak Olarak	
1 - Öğretimsel kaynakların sağlanmasında, öğretim programlarının sürekli geliştirilmesi ve kurum içerisindeki değişkenlerle aktif ilgilenmesini nasıl değerlendiriyorsunuz.	
2 - Öğretimsel kaynak sağlayıcı olarak öğrencilerin daha iyi eğitim alabilmeleri adına planlamalar yaparak eğitimcilere önderlik etmesini nasıl değerlendiriyorsunuz.	
3 - Öğretimsel kaynak sağlayıcı olarak, okuldaki eğitim kalitesini sürekli geliştirmeye çalışmasını nasıl değerlendiriyorsunuz.	
4 - Diğer:	

İletişim Sağlayan Kişi Olarak	
1 – İletişim sağlayan kişi olarak, okulda görevli çalışma grupları ile eşit uzaklıkta kalarak tümü arasındaki ilişkilerinin güçlendirilmesi için yapılan çalışmalar ve bu amaçla okulun amaçları doğrultusunda iyi bir rol model olmasını nasıl değerlendiriyorsunuz.	
2 – İletişim sağlayan kişi olarak, okulda görevli öğretmenlerle iletişim kurarken yeterince empatik davranıp davranmadığınızı nasıl değerlendiriyorsunuz.	
3 – İletişim sağlayan kişi olarak, okul amaçlarına uygun net hedefler koyabilmesini ve bu amaçla öğrenci ve personel arasında gerekli iletişimin sağlanmasını nasıl değerlendiriyorsunuz.	
4 – Diğer:	
Görünür Bir Kişi Olarak	
1 – Görünür bir kişi olarak, kurum içerisinde örnek olmasını ve var olduğunu hissettirebilmesini nasıl değerlendiriyorsunuz.	
2 – Görünür bir kişi olarak, okulun her yerinde öğrencilerle ve personelle gerekli teması kurmasını ve bunu sürekli ve doğal bir süreç gibi gerçekleştirmesini nasıl değerlendiriyorsunuz.	
3 – Görünür bir kişi olarak, öğretmenleriyle gerektiğinde iş birliği yaparak bir ekip hissi yaratıp kendini lider gibi hissettirebilmesini nasıl değerlendiriyorsunuz.	
4 – Diğer:	

EK 2**MINNESOTA İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ**

MESLEĞİMDEN	HMD	MD	K	M	ÇM
1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	()	()	()	()	()
2. Bağımsız çalışma imkanının olması bakımından	()	()	()	()	()
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme imkanı bakımından	()	()	()	()	()
4. Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi Bakımından	()	()	()	()	()
5. Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından	()	()	()	()	()
6. Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından	()	()	()	()	()
7. Vicdani bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesi yönünden	()	()	()	()	()
8. Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden	()	()	()	()	()
9. Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem yönünden	()	()	()	()	()
10. Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden	()	()	()	()	()
11. Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansı vermesi yönünden	()	()	()	()	()
12. İşimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması yönünden	()	()	()	()	()
13. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden	()	()	()	()	()
14. Terfi imkanının olması yönünden	()	()	()	()	()
15. Kendi fikir-kanaatlerimi rahatça kullanma imkanı vermesi yönünden	()	()	()	()	()
16. Çalışma şartları yönünden	()	()	()	()	()
17. Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları yönünden	()	()	()	()	()
18. Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem yönünden	()	()	()	()	()
19. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi yönünden	()	()	()	()	()
20. Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkanı vermesi açısından	()	()	()	()	()

Evrak Tarih ve Sayısı: 02/08/2017-4731



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : 88083623-044-4731
Konu : Salih YILDIZ'ın Etik Onay Hk.

02/08/2017

Sayın Salih YILDIZ

Enstitümüz Y1312.041039 numaralı İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans programı öğrencilerinden Salih YILDIZ'ın "EĞİTİM DENETİMİ VE YÖNETİMİ ALAN VE ALMAYAN OKUL MÜDÜRLERİNİN ÖĞRETİMSEL LİDERLİK DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ: İSTANBUL İLİ BAYRAMPAŞA İLÇESİ ÖRNEĞİ" adlı tez çalışması gereği "Minnesota İş Tatmini Ölçeği" ve "Okul Müdürlüğü Değerlendirilmesi" ile ilgili anketleri 06.07.2017 tarih ve 2017/13 İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyon Kararı ile etik olarak uygun olduğuna karar verilmiştir.

Bilgilerinize rica ederim.

Prof. Dr. Özer KANBULOĞLU
Müdür V.



Evrakın Doğrulama Eği : <https://evrak.kgu.ajb.aydin.edu.tr/ai/Vision/Doğrulama/Edge/Doğrulama.aspx?V=RENKUY9Y>

Adres: Dersim Yolu, İnönü Cad. No:38 Şişli/Şişli, 34395 Kağıthane/İSTANBUL
Telefon: 044 1 425
Elektronik Adres: www.aydin.edu.tr

Bilgi için: NERİHAN KURBAN
Uzman, Eğitim Sekreteri





ÖZGEÇMİŞ

Ad-Soyad : Salih YILDIZ
Doğum Yeri ve Tarihi : Suruç-1974
E-posta : salihyildiz_@hotmail.com

ÖĞRENİM DURUMU

Lisans Öğrenimi: Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Fen-Edebiyat Fakültesi,
Tarih Bölümü,1999.

MESLEKİ DENEYİM

Projeler

- 1.Comenius - European School Radio, 2012-2014.
- 2.Leonardo Da Vinci - Business Beyond Barriers, 2012-2014.
- 3.Grundtvig - PEMCEAE, 2013-2015.
- 4.Erasmus+ - GOAL, 2015-2017.

Çalıştığı Kurumlar

1. Genel Yayın Yönetmeni, Sınav Dergisi, 1996-1999.
2. İngilizce Öğretmeni, Bayrampaşa Sabit Büyükbayrak Lisesi, 1999-2006.
3. Müdür Yardımcısı, Bayrampaşa Nail Reşit İlköğretim Okulu, 2006-2010.
4. İngilizce Öğretmeni, Bayrampaşa İnönü Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi, 2010-2015.

5. Müdür Yardımcısı, Bayrampaşa Uluğbey Ortaokulu, Ocak 2015
6. Müdür, Bayrampaşa Uluğbey İlkokulu, Mart 2015
7. Müdür, Bayrampaşa Sancak Soy Ortaokulu, Ocak 2016
8. Özel Büro, Bayrampaşa İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü, Haziran 2016
9. Müdür, Şehit Ümit Yolcu İmam Hatip Ortaokulu, Eylül 2016 - ...

