

OKUL YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİM BİÇİMLERİ İLE ÖĞRETMENLERİN İŞ
DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: ÇEKMEKÖY ÖRNEĞİ

Mustafa EVRAN

Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi
Yüksek Lisans Tezi

Yeditepe Üniversitesi

2021

OKUL YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİM BİÇİMLERİ İLE ÖĞRETMENLERİN İŞ
DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: ÇEKMEKÖY ÖRNEĞİ

Mustafa EVRAN

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Suat ANAR

Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi
Yüksek Lisans Tezi

Yeditepe Üniversitesi

2021

OKUL YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİM BİÇİMLERİ İLE ÖĞRETMENLERİN İŞ
DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: ÇEKMEKÖY ÖRNEĞİ

Onaylayanlar:

Prof. Dr. Suat ANAR

(Tez Danışmanı)

(Yeditepe Üniversitesi)

.....

Prof. Dr. Engin KARADAĞ

(Akdeniz Üniversitesi)

.....

Dr. Öğr. Üyesi İlknur Kuşbeyzi AYBAR

(Yeditepe Üniversitesi)

.....

Onay Tarihi: / / 2021

İNTİHAL SAYFASI

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Ad Soyad

Mustafa EVRAN

İmza

.....

TEŞEKKÜR

Tez çalışmam ve yüksek lisans eğitimin boyunca bilgi ve görüşleri ile her türlü desteğini benden esirgemeyen danışman hocam Sayın Prof. Dr. Suat ANAR'a ve tüm bölüm hocalarıma teşekkürü kendime bir borç bilirim.

Ayrıca tez çalışmam süresince bana destek olan sevgili eşim Çiğdem EVRAN'a ve sevimlilikleri ile beni yalnız bırakmayan kızım Mihrimah EVRAN'a teşekkür ederim.



ÖZET

İş doyumu ve motivasyonun uygunluğu, dünyadaki herhangi bir eğitim sisteminin uzun vadeli büyümesi için oldukça önemlidir. Muhtemelen mesleki bilgi ve beceriler, merkez yetkinlikleri, yönetim biçimleri, eğitim kaynakları ve stratejileri ile birlikte eğitimsel başarı ve performansın gerçek belirleyicileri olarak sıralanırlar. Bununla birlikte bulunduğu okul çerisindeki yönetim biçimlerinin, öğretmenlerin tutum ve davranışlarında etkisi büyüktür. Ayrıca iş doyumu ve çalışma motivasyonu, hayatta çalışmanın temel nedenini oluşturduğu için öğretmenlerin hayatında çok önemlidir. Hemen hemen her öğretmen ihtiyaçlarının karşılanması için çalışırken, çalıştığı iş ortamından etkilenmektedir. Öğretmenlerin iş doyumlarının yüksekliği, kendi performanslarına direkt etki ettiği gibi, öğrenci performanslarına da etki etmektedir. Bu yönüyle birbirleriyle ilişkili olan yönetim biçimleri ve iş doyumunun, eğitim kalitesi üzerine de dolaylı olarak etkisi olmaktadır. Bu açıdan bu çalışmada, öğretmenlerin iş doyum düzeyleri ve yöneticileri hakkında yönetim biçimlerinin ne türde olduğu yönünde inceleme gerçekleştirilmiştir. İstanbul ili Çekmeköy ilçesinde bulunan ilkokul ve ortaokul kademesinde görev yapan 305 öğretmene Minnesota İş Doyumu Ölçeği ve Yönetim Biçimleri Ölçeği uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS programında analiz edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin iş doyum düzeyleri oldukça yüksek, yönetim biçimlerine ilişkin puanları ise orta düzeyde gerçekleşmiştir. Öğretmenler yönetim biçimi alt boyutlarından Koruyucu ve Destekçi yönetim biçimi alt boyutundan daha yüksek puan almışlardır. Bununla birlikte yönetim biçimi ve iş doyum düzeyleri cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, okul türü, eğitim durumu ve hâlihazırda görev yaptığı okuldaki hizmet yılına göre değişmektedir.

Anahtar kelimeler: Yönetim biçimleri, iş doyumu, öğretmen

ABSTRACT

Job satisfaction and relevance of motivation are essential to the long-term growth of any education system in the world. They probably rank as true determinants of educational achievement and performance, along with professional knowledge and skills, center competencies, management styles, training resources, and strategies. However, the management styles in the school it is in have a significant effect on the attitudes and behaviors of the teachers. In addition, job satisfaction and work motivation are very important in the lives of teachers, as they constitute the main reason for working in life. While almost every teacher works to meet their needs, they are affected by the work environment in which they work. The high level of job satisfaction of teachers not only directly affects their own performance but also affects student performance. In this respect, management styles and job satisfaction, which are related to each other, have an indirect effect on the quality of education. In this respect, in this study, an examination was carried out in terms of teachers' job satisfaction levels and the types of management styles of their managers. Minnesota Job Satisfaction Scale and Management Styles Scale were applied to 305 teachers working in primary and secondary schools in Çekmeköy district of Istanbul. The obtained data were analyzed in the SPSS program. According to the research results teachers' job satisfaction levels were relatively high, and their scores on management styles were moderate. Teachers received higher scores from the Protective and Supportive management style sub-dimensions of the management style sub-dimensions. However, the management style and job satisfaction levels vary according to gender, age, professional seniority, school type, educational status, and years of service at the school they are currently working in.

Keywords: Management styles, job satisfaction, teacher

İÇİNDEKİLER

İNTİHAL SAYFASI.....	iv
TEŞEKKÜR.....	v
ÖZET.....	vi
ABSTRACT.....	vii
İÇİNDEKİLER	viii
TABLOLAR LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
1.GİRİŞ	1
1.1.Problem Durumu.....	1
1.2.Araştırmanın Amacı.....	3
1.3.Araştırmanın Önemi	4
1.4.Sayıtlılar	5
1.5.Sınırlılıklar	5
1.6.Tanımlar	6
2.KAVRAMSAL ÇERÇEVE	7
2.1. Yönetim ve Yönetici Kavramları.....	7
2.2. Yönetim Teorileri.....	10
2.2.1. Klasik Yönetim Teorisi.....	10
2.2.2. Neo-Klasik Yönetim Teorisi.....	16
2.2.3. Modern Yönetim Yaklaşımları	18
2.3. Eğitim Yönetimi.....	20
2.4. Okul Yöneticileri.....	22
2.5. Okulu Yönetme Biçimleri.....	24
2.5.1. Yetkeci Yönetim	24
2.5.2. Koruyucu Yönetim.....	26
2.5.3. Destekçi Yönetim.....	27
2.5.4. Birlikçi Yönetim	28
2.6. İş Doyumu Kavramı.....	29
2.7. İş Doyumu Teorileri.....	32
2.7.1. Kapsam Teorileri.....	32
2.7.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	32

2.7.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi.....	34
2.7.1.3. Alderfer'in ERG Teorisi.....	35
2.7.1.4. McClelland'ın Başarma Gereksinimi Teorisi	36
2.8.2. Süreç Teorileri.....	37
2.8.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi	37
2.8.2.2. Adams'ın Eşitlik Teorisi	38
2.8.2.3. Porter-Lawler Beklenti Teorisi.....	39
2.8.2.4. Locke'un Amaçlama Teorisi	41
2.9. İş Doyumunu Etkileyen Unsurlar.....	42
2.9.1. Bireysel Unsurlar	43
2.9.1.1. Cinsiyet.....	43
2.9.1.2. Yaş.....	43
2.9.1.3. Medeni Durum	44
2.9.1.4. Eğitim Düzeyi	44
2.9.1.5. Kişilik Özellikleri.....	44
2.9.2. Örgütsel Unsurlar	45
2.9.2.1. İşin Niteliği.....	45
2.9.2.2. Ücret	46
2.9.2.3. Terfi Olanakları	46
2.9.2.4. Bağımsız Çalışma Olanağı	46
2.9.2.5. Çalışma Süresi.....	47
2.9.2.6. Yönetim Biçimi	47
3.YÖNTEM.....	48
3.1. Araştırmanın Yöntemi.....	48
3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	49
3.3. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları	51
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu.....	51
3.3.2. Yönetim Biçimleri Ölçeği.....	51
3.3.3. Minnesota İş Doyumu Ölçeği	52
3.4. Verilerin Analizi.....	53
4. BULGULAR	54
4.1. Ölçeğe Ait Normallik ve Güvenilirlik Testleri	54
4.2. Ölçek ve Alt Boyutlarına Ait Ortalama Değerler	56

4.3. Araştırmada Kullanılan Değişkenler ile Ölçek ve Alt Boyutları Arasındaki Fark	57
5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	69
5.1. Sonuç ve Tartışma.....	69
5.1.1. Yönetici Biçimleri ve İş Doyumu Düzeyleri ile İlgili Sonuç ve Tartışma	70
5.1.2.Cinsiyete Göre Yönetici Biçimleri ve İş Doyumu Düzeyleri ile İlgili Sonuç ve Tartışma.....	71
5.1.3. Yaşa Göre Yönetici Biçimleri ve İş Doyumu Düzeyleri ile İlgili Sonuç ve Tartışma.....	72
5.1.4. Hizmet Yılına Göre Yönetici Biçimleri ve İş Doyumu Düzeyleri ile İlgili Sonuç ve Tartışma.....	73
5.1.5. Görev Yapılan Okul Türüne Göre Yönetici Biçimleri ve İş Doyumu Düzeyleri ile İlgili Sonuç ve Tartışma	73
5.1.6. Eğitim Durumu Göre Yönetici Biçimleri ve İş Doyumu Düzeyleri ile İlgili Sonuç ve Tartışma.....	74
5.1.7.Görev Yapılan Okuldaki Hizmet Yılına Göre Yönetici Biçimleri ve İş Doyumu Düzeyleri ile İlgili Sonuç ve Tartışma	74
5.1.8. Yönetici Biçimleri ve İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Sonuç ve Tartışma.....	75
5.2. Öneriler	75
KAYNAKÇA	77
EK A: Anket Formu	88

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa Numarası

Tablo 1	Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	34
Tablo 2	Herzberg'in Güdöleyici ve Hijyen Faktörleri	35
Tablo 3	Alderfer'in ERG Kuramı ve Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	36
Tablo 4	Katılımcılara Ait Betimleyici İstatistikler	50
Tablo 5	Ölçek ve Alt Boyutlarına Ait Güvenilirlik Testi	55
Tablo 6	Ölçek ve Alt Boyutlarına Ait Normallik Testi	56
Tablo 7	Ölçek ve Alt Boyutlarına Ait Ortalama Puanlar	57
Tablo 8	Cinsiyete Göre Ölçek ve Alt Boyutları Puanlarının Karşılaştırılması	58
Tablo 9	Görev Yapılan Okul Türüne Göre Ölçek ve Alt Boyutları Puanlarının Karşılaştırılması	59
Tablo 10	Yaşa Göre Ölçek ve Alt Boyutları Puanlarının Karşılaştırılması	60
Tablo 11	Yaşa Göre Ölçek Alt Boyutu Grup Farklılıkları	60
Tablo 12	Mesleki Kıdeme Göre Ölçek ve Alt Boyutları Puanlarının Karşılaştırılması	61
Tablo 13	Mesleki Kıdeme Göre Ölçek ve Alt Boyutları Grup Farklılıkları	62
Tablo 14	Görev Yapılan Okuldaki Hizmet Yılına Göre Ölçek ve Alt Boyutları Puanlarının Karşılaştırılması	63
Tablo 15	Görev Yapılan Okuldaki Hizmet Yılına Göre Ölçek ve Alt Boyutları Grup Farklılıkları	64
Tablo 16	Eğitim Düzeyine Göre Ölçek ve Alt Boyutları Puanlarının Karşılaştırılması	66
Tablo 17	Eğitim Düzeyine Göre Ölçek Alt Boyutu Grup Farklılıkları	66
Tablo 18	Ölçek ve Alt Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi	67

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa Numarası
Şekil 1 Porter ve Lawler'in Beklenti Teorisi	41
Şekil 2 Araştırma Modeli	48



1.GİRİŞ

1.1.Problem Durumu

Eğitim, insan kaynakları kalitesini iyileştirmeye yönelik üretken ve stratejik bir yatırımdır. Kaliteli eğitim, insan kaynaklarının ve geleceğin medeniyetinin kalitesini son derece belirlemektedir. İç ve dış faktörlerden etkilenen uygun bir süreçle gerçekleştirilebilir. Kaliteli eğitim için temel faktörlerden biri, öğretmenlerin üretkenliği ve öğrenme sürecinin motive edici niteliğidir (Suyatno vd., 2019). Bir öğretmenin niteliği, iş taahhüdünü artıran ortamdan oldukça memnun olduğunda iyileştirilebilir. Bu şekilde, öğretmenler kaliteli eğitim için kaliteli öğrenmeye istekli ve yeteneklidir. Taurisa ve Ratnawati (2012) tarafından öğretmenlerin performansının iki faktörden, yani işe bağlılık ve iş doyumu gibi iç faktörlerin yanı sıra okul yöneticilerinin tutumu, okul kültürü gibi dış faktörlerden etkilendiğini belirten araştırmaya paraleldir. Kennerly (2000) tarafından yapılan bir araştırma, iş doyumunun öğretmenlerin performansıyla ilgili önemli unsurlardan biri olduğunu doğrulamaktadır. Çünkü öğretmenlerin iş doyumu sağlandığında performansları da artacaktır. Araştırmalar, iş doyumu ve işe bağlılığın bir organizasyonda öğretmenlerin kalitesinin belirleyici faktörleri haline geldiğini kanıtlamaktadır. Öğretmenlerin iş doyumundaki artış, bir okulun yönetsel yeterlilik yoluyla yürütülebilecek uygun okul yönetimini uygulayabilmesi koşuluyla sağlanabilir. Springer (2011), bir yönetici olarak bir örgütsel liderin iş doyumunu ve işe bağlılığı artırmak için uygun yönetimi uygulayarak çalışanların performansını artırabileceğini ortaya koymuştur. Aslında birkaç çalışma, bir kurum yöneticisinin örgütü yönetmedeki stratejilerinin astların iş doyumu ve işe bağlılığını etkilediğini bulmuştur (Celdran, 2020; Jumintono vd., 2018; Mahfouz vd., 2019; Mehrad ve Fallahi , 2014; Top vd., 2015). Bir okul yöneticisinin iyi bir yönetsel yetkinliğe sahip olması durumunda organizasyonel yönetim stratejileri etkili olacaktır.

Katz (1955), bir okul yöneticisinin yönetsel yeterliliğinin kavramsal yetkinlik, teknik yeterlilik ve kişilerarası yetkinlik olmak üzere üçe bölündüğünü ileri sürer. Bununla birlikte bir yönetici, insan kaynakları potansiyelini optimize edebilmek ve ortak hedeflere ulaşabilmek için yukarıda belirtilen yetkinliklere sahip olmalıdır (Egboka vd., 2013). Diğer araştırmalar bir okul müdürünün yönetsel becerilerinin iletişim becerileri, toplum davranışı, okul iklimi ve kültürüyle önemli bir korelasyona sahip olduğunu ifade etmektedir (Harahap, 2017; Sabancı, 2016; Werang, 2014). Gerçekten de okul yönetimi tarafından oluşturulan okul iklimi ve kültürü, öğretmenlerin iş doyumunu etkileyecektir (Maryati vd., 2019). Çalışmalar okul yöneticilerinin yönetsel yeterliliğinin öğretmenlerin iş doyumunu ve işe bağlılığı ile ilişkili olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bununla birlikte ilgili literatürdeki çeşitli çalışmalar okullarda belirli bir örgütsel bağlamın yöneticilerin liderlik davranışları ve tarzlarının öğretmenlerin motivasyon ve performansını, örgütsel adaleti, okul kültürünü ve iklimini, öğrenci başarısını ve iş doyumunu olumlu etkilediğini; stres, işi bırakma niyeti, tükenmişlik ve birçok örgütsel davranış azalttığını açıklamaktadır (Blase, Dedrick ve Strathe, 1986; Evans, 2001; Friedkin ve Slater, 1994; Griffith, 2004; Hulpia ve Devos, 2009; Leithwood vd., 1996; Leithwood ve Jantzi, 2000; Leithwood vd., 2002; Marks ve Printy, 2003; Walumbwa vd., 2010; Yılmaz ve Altinkurt, 2012). Buna karşın ulusal alanyazında okul yöneticilerinin yönetim biçimlerinin öğretmenler üzerindeki etkisini inceleyen çalışmaların sınırlı olduğu görülmüştür. Bu boşluk tespit edildiğinden “mevcut çalışma” okul yöneticilerinin kavramsal, teknik ve kişilerarası yeterliklerden oluşan yönetsel yeterliliğinin öğretmenlerin iş doyumunu üzerindeki etkisini ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır.

1.2.Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin yönetim biçimlerinin öğretmenlerin iş doyumunu üzerindeki etkisini ortaya çıkarmaktır. Bu amaç neticesinde çalışmada aşağıdaki soruların cevapları aranmaktadır:

1. Öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda, okul yöneticilerinin yönetim biçimleri ne düzeydedir?
2. Öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda, okul yöneticilerinin yönetim biçimleri, öğretmenlerin cinsiyetlerine göre farklılaşmakta mıdır?
3. Öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda, okul yöneticilerinin yönetim biçimleri, öğretmenlerin yaşlarına göre farklılaşmakta mıdır?
4. Öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda, okul yöneticilerinin yönetim biçimleri, öğretmenlerin görev yaptığı okul türlerine göre farklılaşmakta mıdır?
5. Öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda, okul yöneticilerinin yönetim biçimleri, öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre farklılaşmakta mıdır?
6. Öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda, okul yöneticilerinin yönetim biçimleri, öğretmenlerin bulundukları okuldaki hizmet sürelerine göre farklılaşmakta mıdır?
7. Öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda, okul yöneticilerinin yönetim biçimleri, öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre farklılaşmakta mıdır?
8. Öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri hangi seviyededir?
9. Öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri, cinsiyetlerine göre farklılaşmakta mıdır?
10. Öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri, yaşlarına göre farklılaşmakta mıdır?

11. Öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri, görev yaptıkları okul türüne göre farklılaşmakta mıdır?
12. Öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri, mesleki kıdemlerine göre farklılaşmakta mıdır?
13. Öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri, bulundukları okuldaki hizmet sürelerine göre farklılaşmakta mıdır?
14. Öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri, eğitim düzeylerine göre farklılaşmakta mıdır?
15. Öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda, okul yöneticilerinin yönetim biçimleri ile öğretmenlerin iş doyumları arasında ilişki bulunmakta mıdır?

1.3.Araştırmanın Önemi

Okul yöneticilerinin yönetim biçimleri, okul içerisindeki pek çok şeyi etkilemektedir. Öğrenci, öğretmen ve eğitim kalitesi açısından okul yöneticilerinin yönetim biçimleri direkt etkide bulunmaktadır. Okul yöneticilerinin tutumları araştırmalarda tutarlı bir şekilde öğretmenin iş doyumu ile ilişkilendirilmiştir (Brown ve Wynn, 2009; Griffith, 2004; Grissom, 2011; Moir, 2009; Petzko, 2004). Eğitim dahil olmak üzere birçok disiplinden yapılan araştırmalar, işyerlerindeki yöneticilerin çalışan memnuniyetini büyük ölçüde etkilediğini göstermiştir (Grissom ve Keizer, 2011; Grissom vd., 2012; Trottier vd., 2008). Okul yöneticileri olarak müdürlerin, okul iklimi üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır. Çalışanları olarak öğretmenlere destekleyici ortamlar yaratan okul yöneticilerinin daha memnun öğretmenlere sahip olduğu aşikârdır. İş doyumu yüksek öğretmenlerin öğrencilere yönelik uyguladıkları faaliyetlerde daha istekli oldukları, bunun sonucunda da öğrencilerin öğrenme düzeylerinin geliştiği belirtilebilir. Birbiri ile ilişkili ve bağlantılı olan bu durum, yönetici davranışlarının eğitim kalitesi düzeyine etkisini de ortaya koymaktadır.

Bununla birlikte okul yöneticilerinin yönetim beceri ve biçimlerinin öğretmenler üzerinde nasıl bir etki yaptığı ve iş doyumlarını ne şekilde etkilediği önem arz etmektedir. Bu bağlamda gerçekleştirilecek bir çalışma eğitim sistemini de olumlu yönde etkileyecektir. Buradan çıkacak sonuçlara göre, eğitim politikalarının ve yönetici seçiminin gerçekleştirilmesi hususunda önemli bir adım atılacaktır. Ayrıca alanyazındaki sınırlı çalışmalar da düşünüldüğünde, bu yönüyle alanyazına katkısı olacağı düşünülmektedir.

1.4.Sayıtlar

Araştırmada katılımcıların, veri toplama aracına samimi cevaplar verdiği, anket formuna yanıt verirken kendi durumlarını dikkate alıp cevaplandıracakları, konuya dair öneminin farkına varabilecek eğitim düzeylerinde oldukları, örneklemin evreni temsil ettiği ve veri toplama aracı olarak kullanılan “Yönetim Biçimleri Ölçeği” ve “Minnesota İş Doyumu Ölçeği” isimli ölçeklerin yönetim biçimi ve iş doyumlarını ölçtüğü düşünülmektedir.

1.5.Sınırlılıklar

Araştırmada sadece İstanbul ili Çekmeköy İlçesi Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerinin bulunması, uygulama esnasında olan zaman aralığı içerisinde ulaşılan bulgular ile oluşturulması, ölçüm için kullanılan “Yönetim Biçimleri Ölçeği” ve “Minnesota İş Doyumu Ölçeği” isimli ölçeklerin kullanılması ve gönüllü olarak araştırmaya dahil olan katılımcılar tarafından gerçekleştirilmesi araştırmanın sınırlılıklarını oluşturmaktadır.

1.6.Tanımlar

Yönetim: İnsanların gereksinmelerini karşılamak için kuralları önceden belirlenen bir örgütsel yapıda, uyum ve işbirliği içinde, bilinçli ve düzenli olarak gerçekleştirilen sistemli faaliyetler bütünüdür (Mitchell ve Thurmaier, 2012).

Eğitim Yönetimi: Toplumun eğitim ihtiyacını gidermek üzere oluşturulan eğitim örgütünün, daha önce belirlenmiş olan hedeflerine ulaşılması adına etkili işletme, geliştirme ve yenileştirme süreçleridir (Başaran, 1996).

İş Doyumu: Çalışan bireyin yaptığı işe karşı olumlu duygular beslemesi, kişinin iş yaşamından aldığı haz ve bireyin yaptığı iş hakkında oluşturduğu davranışlardır (Özkalp ve Kırel, 2010, s. 113).

2.KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Yönetim ve Yönetici Kavramları

Yönetim, amaca ulaşmak için çalışanlardan ve kaynaklardan en iyi yararlanmak üzere gösterilen bir çaba olarak nitelendirilmesi yönetimin yönetme fonksiyonunu ön plana çıkarmaktadır. Yönetme fonksiyonu; bazı kaynaklarda yönetme veya yürütme, bazı kaynaklar da ise yöneltme veya yönlendirme karşılığında kullanılmaktadır (Duyar, 2018, s. 88). Yönetimin yönetme veya yürütme fonksiyonu mevcut kaynaklardan örgüt amaçları doğrultusunda en etkili ve en verimli yararlanmak için çalışanların sevk ve idare edilmesi sürecidir. İnsanların tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri işler için bir araya gelerek kuvvetlerini birleştirmeleri aslında örgütleri ortaya çıkarmaktadır. Örgütler, yönetim açısından bir amaç değil birer araç konumundadırlar. Yönetim; insanların gereksinimlerini karşılamak için kuralları önceden belirlenen bir örgütsel yapıda uyum ve iş birliği içinde, bilinçli ve düzenli olarak gerçekleştirilen sistemli faaliyetler bütünüdür (Mitchell ve Thurmaier, 2012). Yönetimin ne olduğuna ilişkin fazlasıyla tanımlama vardır. Bu tanımlamalardan birkaçı şu şekildedir:

- Aynı amaçlı bireylerin oluşturduğu bir örgütsel yapıda örgütün amaçlarının en akılcı yollardan gerçekleştirildiği ve buna yönelik evrensel bir özellik barındıran personel alma, planlama, yönlendirme, örgütlenme, eşgüdüm ve denetleme faaliyetlerinin ortaya çıktığı karmaşık bir süreçtir (Gomes ve Streibe, 2014).
- Amaçlara ulaşmak için iş birliği yapma, kaynakları en etkili kullanma, hedeflere ulaşmada çalışanların düzenlenmesi ve çalışanlar için etkin bir ortamın yaratılması hususunda beşeri ve psikososyal yönleri olan faaliyettir (Yılmaz, 2011, s. 1).

- Bir örgütte amaca ulaşmak için başlanılan çalışmaların hazırlanması, eş bir hedefle yönetilmesi, ilgili amaçların belirlenmesi, gerçekleştirilmesi ve sonuçların ölçülmesi sürecidir (Gürüz ve Gürel, 2006).
- Örgüt hedeflerinin iktisadi ve etkili olarak yerine getirilmesi için diğer kişilerin faaliyetleri ile işlerin yapılması durumudur (Mitchell ve Thurmaier, 2012).
- Hepsinden önce bir hedefe varmak için başkalarıyla iş birliği yapılması ve başkalarına iş gördürülmesi faaliyetidir (Turgay vd., 1998).

Yönetme veya yönlendirme, eldeki kaynakların en ussal ve etkin kullanılmasında belli bir yapının en kısa ve en kestirme olarak amaçlara kanalize edilmesi güç ve çabasıdır. Aynı zamanda amaca ulaşma konusunda insan davranışlarını etkileme sürecidir (Varghese, 2010). Bu sayede insan davranışları hakkında bilgi sahibi olmak istenir. Çalışanlardan yüksek verimlilik almak için iş ortamının yeniden yeniden düzenlenmesi gerekmektedir.

Yönetici, emri altındaki insanları belli bir amaca varmak için uyum ve iş birliği ile beraber çalıştıran, farklı bir söylem ile başka bireyler vasıtasıyla işi gören ve başarıya ulaşan kimse demektir (Yılmaz, 2011). Diğer bir deyişle yönetici; insanı hem genel olarak insan davranışları ve tepkileri nedeniyle inceleyen hem de insanın içinde bulunduğu ortamı ve koşulları araştıran, aynı zamanda örgütlü insan grupları ve kişilikleriyle birlikte öğrenen ve bilen kimsedir (Duyar, 2018). Bu bağlamda yönetici, hem örgütlü ve örgüt çalışanlarını örgütsel amaçlar doğrultusunda yöneten ve sürükleyen hem de örgütü çevresiyle uyumlaştıran, çevresel değişiklikleri yakından takip eden ve bütün bu gelişmeleri değerlendiren bir kimsedir. Aynı zamanda yönetici; mevcut kaynakları kullanmak ve değerlendirmek için örgütü sevk ve idare eder, yönetim içinde aksayan ve eksik kalan yönleri giderir ve bunun için gerekli çabayı gösterir. Bir başka anlamda yönetici; belli amaçları gerçekleştirmek üzere çalışanlara

görevlerini yaptırma, örgütsel kaynakları planlama, koordinasyon, örgütleme, denetim ve yöneltme gibi fonksiyonları kullanarak yetki ve sorumluluğunu yerine getiren kişidir. Hatta yönetici; genel olarak bir işi yapar, örgütün veya bir bölümünün öngörülen amaçlara göre yönlendirilmesini gerçekleştirir ve faaliyetlerin sonuçlarını değerlendirir (Gürüz ve Gürel, 2006, s. 308). Örgütün belli bir zaman diliminde ve değişken çevre koşullarında birtakım amaçlarını tamamlamak adına maddi ve beşeri üretim faktörlerini uygun olarak bir araya getirmektedir. Dolayısıyla yönetici; insanlarla makineler arasındaki iş birliği ve uyumu önemser, onların etkili ve verimli çalışmasını sağlar, örgütün yakın ve genel çevresini göz önünde bulundurur ve ilgili faaliyetlerinin olumlu ve olumsuz etkilerini dikkate alır (Efil, 2015, s. 157). Ayrıca yöneticinin örgütün amaçlarına ulaşmak için birtakım işleri yapma yükümlülüğü bulunmaktadır. Bu faaliyetler şunlardır (Özer ve Önen, 2020):

- Yönetici, yönetimin geleceğine ilişkin olarak mevcut durumu en iyi analiz ederek çeşitli alternatifleri göz önünde bulundurmalı ve ilgililere danışmak suretiyle kararlarını almalıdır.
- Yönetici, bilimsel ve teknolojik yenilikleri yakından takip etmeli ve değişikliklere her zaman kendini hazır hale getirmelidir.
- Yönetici, örgüt içi ve dışı gelişmeleri sürekli izlemeleri, uygun politika ve stratejiler sürekli geliştirmelidir.
- Yönetici, çalışanları örgüt amaçları doğrultusunda motive etmeli, onların ufak tefek hatalarını anlayışla karşılamalı ve onları yönetime sürekli kazandırmaya gayret etmelidir.
- Yönetici, sorun çözücü ve girişimci bir ruha sahip olmalı, yönetim içinde bütünleştirici ve yenilikçi bir tarzda hareket etmelidir.

- Yönetici; takım ruhuna uygun olacak biçimde çalışanlarıyla birlikte hareket etmeli, her türlü soruna karşı hem bir takım oyuncusu hem de bir takım lideri rolünde davranmalıdır.
- Yönetici; işleri önceden belirlenen amaçlara uygun yapılıp yapılmadığını denetlemeli, varsa hata ve eksiklikleri baştan gidermeli ve gerekli tedbirleri öncelikle almalıdır.
- Yönetici; davranışlarıyla örgütte çalışanlara örnek olmalı, çalışanlara yönelik haksız itham ve suçlamalara karşı her zaman onları savunabilme, örgütte bir başarı veya başarısızlık varsa bundan tüm çalışanlarla birlikte sorumlu olabilmelidir.

2.2. Yönetim Teorileri

Bu başlık altında Klasik Yönetim Teorisi, Neo-Klasik Yönetim Teorisi, Sistem Teorisi ve yönetim teorilerindeki yeni yaklaşımlar açıklanmıştır.

2.2.1. Klasik Yönetim Teorisi

Yönetim kaynakları klasik yönetim teorilerini 3 temel bölüme ayırmaktadır. H. Fayol'un başlattığı yönetim süreci yaklaşımı, F. W. Taylor'ın başlattığı bilimsel yönetim yaklaşımı ve M. Weber'in ilerleme kattığı bürokratik yönetim yaklaşımıdır.

Yönetim biliminin atası Taylor, üretimde kazancın sağlanması ve işgören verimliliğinin yükseltilmesi ile ilgili öncü çalışmaları gerçekleştirmiştir. Yönetim alanında ilk kez bilimsel metodları (hareket etüdü/zaman etüdü) uygulayan Taylor'un teorisi, bilimsel yönetim teorisi adı ile de açıklanmaktadır. Taylor düşüncelerini "Bilimsel Yönetimin İlkeleri" isimli çalışmasında toparlayıp yayımlamıştır. Taylor kitabında refahın üretimle mümkün olacağına değinerek, niçin insanların büyük bölümünün bunun tersini yaparak aslında çok çalışsalar bile verimli olamadıklarını

sorgulamaktadır. Taylor'a göre bu durumun 3 sebebi bulunmaktadır. Bunlardan ilki; insanlar çok fazla üretim yaparsa işsiz kalabileceklerini düşünmektedir. Taylor'a göre bu çok eskiden beri oluşmuş bir kanaattir. İkincisi, işçiler işi daha yavaş yaparak ve işten kaytararak şahsi çıkarlarını koruduklarını düşünmektedirler. Aslında bu kanaatin nedeni, uygulanan yönetim sisteminin yanlış olmasıdır. Üçüncüsü, iş yaparken kullanılan yöntemlerin hatalı ve üstünkörü tasarlanmış olmalıdır (Taylor, 2003). Bu nedenle Taylor'un çalışmaları, bu üç temel problemi gidermeye yöneliktir. Taylor, öncelikle işlerin küçük parçalara ayrılması gerektiğini savunmaktadır. Bir işi küçük parçalara ayırmanın (iş bölümü) getirdiği bir diğer sözcük iş bölümü ve uzmanlaşmadır. Taylor'a göre iş bölümü ve uzmanlaşma, bir işin öğrenilmesi adına gerekli olan zamanı azaltabilir ve çalışanın uzmanlaştığı konudaki yeteneklerini en üst seviyeye çıkarabilirdi. Taylor, iş bölümü ve uzmanlaşmayı yalnızca işçiler adına değil ustabaşılar için de düşünmüş ve işlevsel ustabaşılık ilkesini geliştirmiştir. Buna göre bir işçinin gerçekleştirdiği iş ile alakalı birden çok ustabaşına karşı sorumluluğunun olması durumu doğmuştur (Leblebici, 2008). Taylor Midvale Çelik işletmesinde çalışırken, personelin yeteneklerinin altında, yavaş çalıştığını gözlemlemiştir. Taylor personelin daha verimli çalışması için her işin tamamlanma süresinin belirlenmesi gerektiğini düşünerek, iş ölçümünü geliştirmiştir. Bunun ana amacı; işe uyumlu ve önceden belirlenmiş iş yönetimi hususunda eğitim almış işçinin, standart şartlar ve standart bir çalışma süreci ile önceden belirlenmiş bir işi icra edebilmesi için ihtiyaç duyacağı süreyi belirlemektir (Timur, 1984, s. 25). Bunun dışında Taylor, tüm işlerin en doğru yapılma şeklini tespit etmeye yönelik olarak hareket etütlerini geliştirmiştir. Hareket etüdü, bir işin en az insan enerjisi ile en kısa sürede yapılış biçimini belirlemeye yönelik sistematik çalışmadır. Yönetim etüdü olarak da anılan hareket etüdü, üretim süreci ile ilgili icra edilmesi gereken eylem veya işleri kolaylaştırarak, işin ne şekilde icra

edilmesi gerektiği hususunda yönetim kademesinde çalışanlara yardım etmektedir (Can vd., 2012, s. 107). Kısaca Taylor'ın anlattığı bilimsel yönetim, bilimsel kurallara göre işlemektedir. Taylor bu durumu şu şekilde açıklamaktadır. Bilimsel kurallarla ahenk içinde iş icra edebilmek ve yönetim kademesinde istihdam olanların yönetim işini gerçekleştirmeleri için personeller sayesinde tamamlanan işlerin çoğu bölümünü sırtlanması gerekmektedir. Bir personel tüm işleri, işini geçmişe kıyasla daha sürat ve daha başarılı icra etmesine imkan sağlayacak şekilde yönetimin basitleştirici şekilde bir ya da birden fazla işler ile önceden desteklenmelidir. Her personel yönetimden gelecek destekten yoksun kalmış, tek başına kalmış, zorlama ile iş yapan bir birey olmaksızın, eğitim verilmeli ve üstlerinden yakın şekilde yardım isteyebilmelidir (Taylor, 2003).

Taylor'un kitabının yayınlanmasından tam 5 sene sonra bu sefer Henri Fayol 1916 senesinde "Genel ve Endüstriyel Yönetim" isimli kitabı ile bütün yönetim pozisyonunda çalışan personeller için uygulanması gereken belirli ve idarenin işlerini analitik biçimde detaylı olarak ilk kez araştırmış ve bu işi kendi içerisinde fonksiyonlara ayırmıştır (Eren, 1996). Taylor; ilk defa işleri detaylarına ayırmış ve incelemiş, içinde bulunduğu dönemin koşullarına göre aşırı denebilecek verimlilik artışları meydana gelmesine neden olmuştur. Sisteminin küresel çapta yayılması, işçi-işveren arası iletişimlerinden küresel bağlamda çekişmenin biçimlenmesine kadar çokça sonucu ortaya çıkartmıştır. Öte yandan bu sınai gelişmede büyük işletme örgütlerinin yönetimi üzerinde çalışmalarıyla H. Fayol'un hiç azımsanmayacak bir payı bulunmaktadır. Çağdaşı Taylor'la aynı zamanlarda ama başka bir yerlerde eş çalışmalarını sürdüren Fayol ilgili işlerin ufak ufak bölünüp ayrıntılı analizinden daha çok örgütün tamamının yönetimi üzerine çalışmıştır. Fayol; Fransa'da büyük bir maden ocağı işletmesinin başında bir mühendis olarak yer almış ve yaşamının çoğu kısmını yöneticilik işinin önemi, bunun eğitim ile öğrenilebilecek bir meslek olduğu, ülkelerin kalkınmasında bu

alınan eğitiminin ne denli önemli olduğu gibi hususlarda çalışmalara ayırmıştır (Akın, 2005). Fayol; bir örgütte yürütülen faaliyetleri (işletmecilik faaliyetleri) işletme büyük veya küçük işler ise basit veya karmaşık farketmeksizin, altı grupta topladığını ileri sürmüştür. Bu faaliyetler (Fayol, 2005):

- Teknik işler (ürünler, üretim, nakliye)
- Ticari işler (alım, satım, mübadele)
- Mali işler (sermaye yaratmak ve en doğru biçimde kullanmak)
- Güvenlik işleri (metaları ve bireyleri kollamak)
- Muhasebe işleri (bilanço, muhasebe defterleri, maliyet, fiyat vs.)
- Yönetim işleri (örgütlenme, planlama, koordinasyon, kontrol)

Fayol'un analiz ve çalışmalarının merkezini yönetim faaliyetlerini tamamlamaktaydı. Yönetimi kendi başına bir süreç diye incelemiş ve beş farklı fonksiyona ayırmıştır. Bu süreçler; planlama, örgütlenme, kumanda, koordinasyon ve kontroldür. Yönetim süreci olarak adlandırılan bu süreç bugün dahi geçerliliğini sürdürmektedir. Fayol, yönetim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde 14 kriter saptamıştır. Bu kriterler; sosyal yapıyı yani yönetilen yeri güçlendiren, çalışmasını basitleştiren kural ve araçlardır (Fayol, 2005). Fayol'un 14 ilkesi aşağıdaki gibidir:

- İş bölümü
- Otorite
- Disiplin
- Kumanda birliği
- Yürütme birliği
- Genel menfaatlerin özel menfaatlere tercihi
- İş bedelinin ödenmesi

- Merkeziyet
- Hiyerarşi zinciri
- Düzen
- Hakkaniyet
- Memurlarda istikrar
- Teşebbüs düşüncesi
- Memurlar birliği

Madencilik sektöründeki uzun yıllar deneyimine dayanarak H. Fayol'un geliştirdiği 14 yönetim ilkesi, katı olmayıp koşullara göre esnetilmesi gereken ilkelerdir (Rodrigues, 2001).

Klasik yönetimin üçüncü önemli yaklaşımı, Bürokratik Yönetim Yaklaşımıdır. Alman sosyolog Max Weber'in "Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhu" isimli eseriyle sosyoloji, iktisat ve tarih gibi farklı disiplinlere ilgisi olmuş; bürokrasi hakkındaki araştırmaları ile örgüt ve yönetime büyük ölçüde destek olmuştur. Bürokrasi terimi; uzmanlaşmak üzerine, kıdem sıralı yapıya bağlı ve biçimsel ilkelere göre düzenlemelerin tercih edilmesi manasında gelir. Weber, çalışmalarında çoğunlukla "yetki" terimi üzerinde durmuş ve "yetki" terimini 3'e bölmüştür. Bunlar; doğuştan gelen "geleneksel yetki", bireyin yüksek düzeyde olan niteliklerinden meydana gelen "karizmatik yetki" ve bireye ve adetlere dayanmayan, yetkisini yasa, kural ya da idari kararlardan alan "yasal yetki"dir (Genç, 2019). Geleneksel yetkinin kaynağında yerleşmiş gelenekler ve düşünme biçimleri yer almaktadır. Aile şirketlerinde yöneticilerin aile bireylerinden seçilmesi; kamu veya özel bir işletmede işe alınacaklar liyakata bakılmaksızın aile, sülale gibi kan bağına göre seçilmeleri geleneksel yetkinin sonuçlarıdır. Geleneksel yetkide emre itaat esastır ve geleneklere

uygun olan her emir yerine getirilmelidir. Karizmatik yetkinin kaynağında ise kişinin özellikleri yer almaktadır. Bireyler üstün nitelikleri bulunduğuna inandığı kişilere koşulsuz bağlılık duygusu beslemekte ve onun emirlerini sorgusuz yerine getirmektedir. Karizmatik yetki sisteminde tüm görevler karizma sahibi yöneticinin etkisiyle gerçekleştirilir. Bu açıdan bakıldığında karizmatik yetkinin keyfi veya kişisel amaçlara hizmet edebileceği, yani kişisel ve keyfi bir yönetim anlayışını ortaya çıkaracağı ileri sürülebilir (Ergun ve Polatoğlu, 1992, s. 52). Yasal yetki ise, kaynağını yazılı usullük ve kurallara dayandırılmaktadır. Rasyonel yasal yetki sisteminde, emirler akılcı kurallara uygun ise kabul edilmekte ve yerine getirilmektedir. Yöneticiler yetkilerini, bulundukları makama atanma veya seçilme suretiyle kazanmaktadırlar. Bu nedenle yasal yetki yönetimde keyfiliği ve kişiselliği ortadan kaldırılmaktadır. Weber'e göre bürokrasi, ideal bir örgütlenme biçimidir. Belirli büyüklüğü olan, basit bir kütle üretimi yapan, göreceli olarak niteliksiz personel çalıştırılan, basit çıktı üreten örgütlerde bürokrasi ideal bir örgütlenme şekli olarak benimsenmelidir (Dereli, 1976, s. 9).

Son olarak Klasik Yönetim Teorileri'nin temel ilkeleri şu şekilde sıralanabilir;

- Örgütsel amaç birliği ilkesi
- İş bölümü ve uzmanlaşma ilkesi
- Yetki ve sorumluluk denkliği ilkesi
- Emir komuta birliği ilkesi
- Denetim alanı ilkesi
- Hiyerarşik yapı ilkesi

Klasik Yönetim Teorileri'nin kriterleri, bir formel örgüt yapısının inşa edilmesinde özen gösterilmesi gerekli kriterler olarak büyük bir uygulama alanı tespit etmiştir (Efîl, 2015).

2.2.2. Neo-Klasik Yönetim Teorisi

Klasik Yönetim Teorileri, 1930'lara kadar örgütlerin gereksinimlerini tam olarak karşılayarak örgütsel yapı ve işleyişe dair etkinliğini sürdürmüştür. Ama diğer taraftan 1929 Dünya ekonomik buhranının neticesi, başka taraftan şirketlerde değişik örgütsel sorunların fazlalaşmasının bir neticesi olarak Klasik Teorinin rasyonellik, etkinlik ve düzen terimlerinin yönetim için yetersiz olduğunun tespit edilmesi ve örgütlerde insan unsurunun öneminin anlaşılmasıyla beraber Neo-Klasik Yönetim düşüncesi ilerlemeye geçmiştir (Genç, 2019). Neo-Klasik Yönetim teorilerinin en kritik niteliği, klasik teorinin tamamlamadığı yönü insan faktörünün analiz konusu yapmasıdır. Klasikler yapı ve örgüt merkezli bir anlayışta olmalarına karşın, Neo-Klasikler örgütün merkezine insan unsurunu yerleştirmişlerdir (Koçel, 1999).

Neo-Klasik Yönetim Teorisi'nin gelişimine hız kazandıran araştırmalar Elton Mayo önderliğinde gerçekleştirilen Hawthorne araştırmalarıdır. Hawthorne araştırmaları kapsamında gerçekleştirilen ilk deney, ışıklandırma deneyidir. Işıklandırma deneyi, aslında fiziksel çalışma koşullarının personel verimliliği üzerindeki etkisini belirleme için tasarlanmıştır. Işıklandırma deneyinde çalışma koşulu faktörü olarak işyerinin aydınlatma derecesi ele alınmıştır. Çalışanların maruz kaldığı ışıklandırma koşullarını daima değiştirmek suretiyle işe girişen deneyciler, işçi randımanının mum ışığında sistematik bir şekilde değişmesini bekliyorlardı. Elde edilen ilk sonuçlar beklenildiği gibi çıkmamıştır (Besler, 2012). Çalışma yerinin ışık düzeyi artırıldıkça kontrol grubundaki personelin verimliliği düzensiz bir biçimde artmıştır. Ancak deneyde beklenilmeyen bir sonuç daha elde edilmiştir. Kontrol

grubunda bulunan ve ışık düzeyi sabit tutulan ortamda çalışan kadın işçilerin de verimliliği artmıştır. Yani aynı kısımda çalışan iki grupta verimlilik bakımından aynı düzeyde bir artış kaydedilmiştir. Deneyi gerçekleştiren bilim adamları bu durumun hem yapay (lamba) hem de doğal (gün ışığı) kullanılmasından kaynaklandığını düşünerek gün ışığının etkisini ortadan kaldırmak üzere kontrol grubunu gün ışığından izole kapalı bir ortamda çalıştırmayı planlamışlardır. Bu durumun neticesinde de bu grupların verimliliği yükselmiştir. Sonuç olarak; bu deneylerden çalışma ortamının fiziksel bir özelliği olan aydınlatma derecesinin, personel verimliliği üzerinde bir etkisi olmadığı, yani ışık seviyesine bakarak işçilerin verimliliğinin tahmin edilemeyeceği anlaşılmış ve kadınların verimlilik artışının başka nedenlerden kaynaklandığı düşünülmeye başlamıştır (Tannenbaum, 1974). Hawthorne araştırma sonuçlarına bakılacak olursa, bireysel ve örgütsel sonuçlar aşağıdaki gibidir (Genç, 2019):

Bireysel sonuçlar:

- Klasiklerin meydana getirdiği “akılcı ekonomik” insan modelinin geçersiz olduğu tespit edilmiştir.
- Grup içerisinde çalışan bireyler, grup aracılığıyla ihtiyaçlarını giderirler.
- İstihdama katılanların içeride oluşan farklılıklara karşı her zaman doğru tavrı takınması imkânsızdır.

Örgütsel sonuçlar:

- Örgütler, kendi içlerinde karşılıklı bağımlılık tespit edilen sosyal bir sistemdir.
- Örgütlerin 2 kritik işlevi bulunmaktadır: Mal ve hizmet icra etmek ve örgütte istihdama katılan bireylere tatmin sağlamak.
- Örgütler bir sosyal sistem olması dışında duygular sistemidir.

Neo-Klasik Yönetim düşüncesi içerisinde önemli katkıları olan bir diğer kişi Abraham Maslow’dur. Maslow, ihtiyaçların giderilmesi bakımından motivasyonları önem ve şiddet seviyesine göre sıralamakla klasik yönetimin bireyi ihmal eden eksikliğini gidermeye çalışmıştır. Bu amaçla geliştirdiği “İhtiyaçlar Hiyerarşisi”, insan tutumlarını ifade eden önemli bir formülasyon şeklinde yönetim alanyazınına geçmiştir (Aktan, 1999).

Neo-Klasik yaklaşımın ana ilkesi; bireylerin her birinin farklı olduklarına, insan hareketlerinin kesinlikle bir sebepten dolayı olduğuna, örgütün sosyal bir sistem olduğuna, bireyin başka üretim faktörleri düzeyinde düşünülemeyeceğine ve onlardan ayrı olarak dikkat edilmesi gerektiğine dayanmaktadır. Bu yönüyle bu yaklaşım, insan modeli üstünde durmaktadır. Neo-Klasik yaklaşıma yönelik olarak dile getirilen en ciddi eleştiri; örgütün yalnızca insani yönünün ele alınması, teknik, yöntem, uygulama ve çevre terimlerini geri planda tutmasıdır (Genç, 2017).

2.2.3. Modern Yönetim Yaklaşımları

Modern yönetim yaklaşımları genel itibariyle iki alt yaklaşımdan meydana gelmektedir: İlki Sistem Yaklaşımı, diğeri ise Durumsallık Yaklaşımıdır. Bu 2 yaklaşım hem Klasik hem de Neo-Klasik Teoriler’in ortaya çıkardığı varsayım, fikir ve görüşleri yeni ve farklı bir açıdan incelemektedir (Akat vd., 1999).

Modern Yönetim Teorileri’ne dair bir yaklaşım olan sistem yaklaşımı, Ludwing von Bertalanffy tarafından 1920 yılında tekrar öne sürülen genel sistem teorisine dayanmaktadır. Bertalanffy; her vakayı belli bir sınır içinde farklı olaylarla alakalı olarak analiz etmenin olayları kavrama, varsayım ve denetim açısından daha geçerli olduğunu öne atmıştır. Genel Sistem Teorisi, tüm sistemler üzerinde gerçekleştirilebilen yaygın ilke ve prensipleri barındıran otoriteler arası bir faaliyet

alanıdır (Gürüz ve Gürel, 2006, s. 87). Sistem, değişik fonksiyonları olan 2 veya daha çok parçanın eş bir hedefi tamamlamak amacı ile beraber eyleme dökülmesi biçiminde anlatılabilir. Sistem terimi evrendeki tüm yapılar için aynıdır. Misal olarak bir işletme sisteminde, başka fonksiyonları olan parçalar (halkla ilişkiler, finans, pazarlama, muhasebe, organizasyon, üretim, yönetim vs.) aynı hedefi (ticari firmalar için en büyük hedef kardır) başarabilmek için beraber eyleme geçerek (uyumlu bir biçimde) sistemi meydana getirir. Başka taraftan, sistemin alt sistemleri olabileceği gibi işleyişini etkisi altına alan dış faktörler ile olan bağlantılarında da sistemin tamamını oluşturur. Her sistemin belli olan ve çizilmiş sınırları vardır. Sınır; sistemi çevreden ayıran bir yol değil, sistemin iç ve dış çevresinin birbiri arasında yer alan noktalar kümesidir. Sistemin hangi noktada başlayıp, hangi noktada sona erdiğini ortaya çıkararak onu anlaşılır kılmaktadır. Kapalı sistemlerin sınırları çevresel bağlara karşı kapalı iken, açık sistemlerin sınırı çevresel bağlara açık bir niteliğe sahiptir (Genç, 2019). Yönetimde sistem yaklaşımı deyince, yönetim olaylarını ve bu olayların meydana geldiği departmanları beraber inceleyen yaklaşım anlaşılmaktadır. Farklı bir deyiş ile sistem yaklaşımında örgüt çeşitli süreçler, parçalar ve amaçlarından oluşan bir bütün olarak ele alınmaktadır. Yönetimde sistem yaklaşımının kullanılması gerek Klasik ve gerekse Neo-Klasik Yönetim Teorileri'nin benimsemiş oldukları çevresiyle ilişkide bulunmayan kapalı sistem örgüt anlayışından kurtarmaktadır. Bununla birlikte sistem yaklaşımı, Neo-Klasik Kuram'ın ileri sürdüğü ilkeleri daha etkin bir biçimde uygulamaya çalışmaktadır (Koçel, 1999).

Durumsallık yaklaşımı, organizasyon yapısını farklı içsel ve dışsal normlar arası bağlantılara göre şekle bürünen bir yapı olarak incelemektedir. Bu yaklaşıma göre organizasyon yapısı bir bağımlı değişkendir. Durumsallık yaklaşımına göre her alan ve şartta geçerli olan tek ve en başarılı organizasyon yapısı bulunmamaktadır (Hodgetts,

1999). Durumsallık yaklaşımının bu düşüncesi öteki yaklaşımların faydalarını yok edemez. Tam tersine durumsallık yaklaşımı, bu yaklaşımları doğru bir biçim içerisinde daha fayda sağlar bir duruma dönüştürür. Bununla birlikte bu yaklaşım, organizasyonu bir sistem olarak ele almaktadır. Organizasyonun içerisinde yer alan alt sistemlerin kendi içlerindeki bağları, diğer taraftan bu alt sistemlerin dış çevrede bulunan faktörler ile olan bağlarını da araştırır. Durumsallık yaklaşımı çoğunlukla araştırma neticelerine dayanmaktadır ve bu hususta gerçekleştirilmiş pek çok çalışma bulunmaktadır. Durumsallık yaklaşımının Klasik ve Neo-Klasik Kuram'ların esaslarının evrensel olduğu düşüncesine karşı çıkmasıyla birlikte, durumsallık yaklaşımı, yönetimde en iyi tek bir yönetim olduğu fikrine de karşı çıkmaktadır. Durumsallık yaklaşımında bu bakımdan örgütler arasındaki benzerliklerden ziyade farklılıklar önem taşımaktadır. Örneğin; hizmet işletmeleri ile üretim işletmelerinin örgüt yapıları ve uygunlukları yöntemler farklıdır. Durumsallık yaklaşımında bağımlı değişken yönetim ilke ve teknikleri, bağımsız değişken ise çevresel faktörler olarak anlaşılır ve bu değişkenler arasında yer alan bağlantılar araştırılır (Efil, 2015).

2.3. Eğitim Yönetimi

Eğitim yönetimi, yönetim sisteminin bir alt sistemi olarak kabul edilmektedir. Başaran; (1996) eğitim yönetimini, topluluğun eğitim ihtiyacını gidermek için inşa edilen eğitim örgütünü kuruluş aşamasında belirlenen hedeflerine varabilmek için etkili işletme, yenileştirme ve geliştirme süreci olarak tanımlamaktadır. Buna göre bir uzmanlık alanı olarak eğitim yönetimi, topluluğun içinde barınan bireyi tekrar oluşturarak geleceğini denetleme atılımı olarak değerlendirilebilir. Özdemir'e göre (2011) eğitim yönetimi, uygulama taraflı bir inceleme alanıdır. Eğitim yönetimi alanının ilerlemesinde işletme yönetiminde terim ve faktörleri saptayıcı bir rolü vardır. Yönetimin bir alt alanı olarak eğitim yönetimi Aslanargun'a göre (2007), eğitim

hizmetlerinin geliştirilmesinde madde ve insan gücünün yönlendirilmesi önemli bir işleve sahiptir. Eğitim yönetimini diğer yönetim alanlarından ayıran temel özellik ise kendine özgü oluşuyla açıklanabilir. Eğitim yönetimi; eğitim kurumlarını tespit edilmiş amaçlara ulaşılması adına kişi ve madde kaynaklarını temin ederek yeterli ve doğru bir şekilde kullanarak, tespit edilen politikaları ve alınan kararları uygulamaktadır. Eğitim yöneticileri örgütlerini Türk Milli Eğitiminin temel hedef ve ilkeleri ile örgütün özel hedeflerini göz ardı etmeksizin idare etmekle yükümlüdür.

Okul yönetimi ise öğrenci aday kaydı ile başlayan ve eğitim hayatı bitinceye kadar öğrencinin isteklerini düzgün bir biçimde yürütmeyi deneyen bir sürecin yönetimidir. Okul yönetimi, talebenin gerçekleştirdiği hedeflerini tarafsız bir biçimde belirlenmesini sağlamaktadır (Taymaz, 1995, s. 117). Okul yönetiminin hedefi; alakalı olduğu eğitim örgütünü, eğitim politikasını kurumun hedefleri için sürdürmek ve doğru bir biçimde işlemesini sağlamaktır. Bir eğitim kurumunda yöneticiyi ölçmeyi sağlayan çokça faktör bulunmaktadır. Bunlar; yüksek düzeyde çalışan yöneticiler, öğretmenler, civardaki kişi ve gruplar, müfettişler, öğrenciler ve velilerdir (Kaya, 2007, s. 47). Okul yönetimini, akademik ve idari olarak 2 başlığa bölünebilir. Okul yönetimi, akademik ve idari hususlarda olayların sıkıntısız bir biçimde sürmesini ve bu hususta meydana gelen farklı problemlerin giderilmesini içermektedir. Eğitim ile ilgili yasa ve yönetmelikler aracılığı ile okulun yönetimi sürdürülmektedir. Bu yönetim sırasında akademik hususlar arasında öğrenci, eğitim ve öğretimin işleyişi ve öğretmenlerle ilgili konularda bulunmaktadır. Okulun dış durumu, gereksinimleri, parasal hususlar, memurların idaresi gibi terimler ise idari konuları kastetmektedir. Okul yönetiminde yapılacak işler şöyle gruplandırılabilir (İlgar, 2005):

- Dış durumu ile alakalı olarak okulun her bir yerinin gereksinimlerini giderir özelliklerinin bulunup bulunmadığı ve eğitim öğretim işleri, sosyal faaliyetler,

yıllık ders dağılım çizelgelerinin programa uygunluğu, yıllık ünite ve günlük planların yapılması ve ders için kullanılacak araçların bakımı ve güvende tutulması bu gruba dâhildir.

- Büro işleri: Tutulması gereken defter, dosya, kayıtlar ve yazışmalar.
- Öğrenci işleri: Öğrencilerin kayıtları, diplomaları, başarı durumları, nakilleri, devamları gibi hususlar bulunmaktadır.
- Personel işleri: Öğretmen, memur ve farklı çalışanların devam ve sicil defterleri, sağlık muayeneleri, ders dağılım çizelgeleri, kişisel dosyaları gibi işlemler bu gruptadır.
- Hesap, ayniyet, döner sermaye işlemleri ve demirbaş ile alakalı işlemler de okul yönetiminin konusundadır.

2.4. Okul Yöneticileri

Eğitim yönetimi; toplumun eğitim ihtiyacını gidermek için yapılan eğitim örgütünü daha evvelden tespit edilen hedeflere göre işletme, ilerletme ve yenileme sürecidir. İnsan karmaşık olduğu kadar, insanlardan meydana gelen toplumsal sistemler ise daha karışıktır. Okul, onu bir araya getiren eğitimcilerden ve davranışlarını inceledikleri talebelerinden dolayı daha da fazla karışık yapıdadır. Anlaşılması güç olan okul yapısını ve bunun idare edilmesini sadeleştirerek ifade etmek, yalnızca bu amaçla oluşturulmuş bir modelle mümkün gözükmemektedir (Başaran, 1994). Okul diye anılan eğitim örgütünün çalıştırılmasında ve hedeflerinin gerçekleştirilmesinde yöneticilerin kritik vazife ve görevleri vardır. Eğitim yöneticilerinin ilk olarak, işlerini icra ettiği okulda her kesimin sahip olduğu eş değerler ve inanışlar oluşturmaları gerekmektedir. Bir eğitim örgütü, bütün faaliyet ve politikalarına yön veren güçlü bir amaç ile devamlılığını sürdürebilir. Eğitimcinin artık yalnızca durduğu yerden nöbetçi gibi katı ve kalıcı normların ardına sığınma zamanı eski zamanda kalmalıdır. Okul dinamik

yapıda bir kurumdur. Toplumu oluşturan bireylerin de okul örgütlerinden ümitleri günden güne farklılaşmaktadır (Çelik, 1995). Eğitim yöneticilerinin; hem ilgili bakanlıkların eğitim programlarını yürütme süreçlerini oluştururken hem de şehir düzeyindeki eğitim uygulamalarını sürdürürken klişeleşmiş, senelerdir değişmeyen anlayışları devam ettirmek yerine ayrı ayrı analiz etmeleri gerekmektedir. Şu yüzden ki eleştirilmeyen ve başka seçeneklerin sunulmadığı yönetim şekli değişime açık olmayan bir yönetimdir. Eğitim ve okul yöneticilerinin de “Önceki yıllara kıyasla öğretimsel ve yönetsel iş ve işlemleri daha işlevsel ve etkili seviyelere ne şekilde ulaştırabilirim?” sorusunu daima düşünmeleri gerekmektedir. Bu şekilde yönetim anlayışı ile yöneticinin çalıştığı okulu etki altına alması, kurumda yeni işler meydana getirmesi aracılığıyla öğretim seviyesini geliştirmesi mümkün olacaktır. Etkili yönetim ve etkili okulla ilgili yapılan araştırmalarda her bireyin üstünde bir araya geldiği bir etkili yönetici tasvirine denk gelmek imkansızdır. Bu sebeple öncelikle etkili yöneticinin niteliklerinin ortaya konulması tercih edilmiştir. Balcı (1993), etkili yöneticinin niteliklerini inceleme neticelerine yer vererek açıklarken bunlardan Edmons’un bulguları olarak yöneticinin davranışları şu şekilde sınırlandırılmıştır:

- Öğretim programının olumlu sonuçları için bir yönetim sistemi oluşturma
- Öğrenci ve öğretmenlerden isteklerini net bir biçimde meydana getirme ve bu istekleri onlara ulaştırma
- Öğretim konularında güçlü liderlik gösterme

Sınırlı, kapsamlı personel yönetimi anlayışından farklı olarak daha geniş kapsama sahip insan kaynaklarının yönetimi anlayışı uygulanır ise anlık icra edilen işe adapte personel yöneticilerinin işini artık işleri gerçekleştirecek bireyleri bilen yöneticiler alacaktır. Can (2002), konuyla ilgili incelemesinin

ana neticelerini okul yöneticisinin özellikleri diye aşağıdaki biçimde sıralamıştır:

- Eğitim yöneticisi, çevreye açılan, okuldaki durumlardan öğrenci ailelerini bilgilendiren, böylelikle ailelerin ve civardaki farklı kuruluşların katılmalarını ve yardımlarını kabul eden bir bireydir.
- Okulda iki yönlü iletişim kuran, nihai kararları öğretmen, öğrenciler ve aileleri ile beraber oluşturan, haber, bilgi ve duygu akışını gerçekleştiren, çevreyi, çalışanını ve talebeleri her koşulda haberdar eden,
- Personelin samimiyet ile iletişim kurduğu, itiraz edebildiği, peşin hükümlerden arınmış yorumların gerçekleştiği ortamları bir araya getiren bir kişidir.
- Yapılanların bir neticesi olarak bütün personelin, talebelerin, öğretmenlerin ve çevrenin güvendiği ve kendisi de çevreye güvenen, her koşulda kurumda güven ortamı sağlayan,
- Okulda meydana gelen grupları parçalamak yerine bu gruplardan okulun hedefleri yönünde faydalanmanın takipçisi olan bir lider olmalıdır.

2.5. Okulu Yönetme Biçimleri

Bir okul iyi temellere inşa edilmişse bile yöneticinin yönetim şekli, okul personelini etkisi altına alarak okulun öğrenme, çalışma ortamı ve öğretmesini farklılaştırabilir. Okulda gerçekleştirilen yönetim biçimleri 4 bölümde incelenebilir. Bunlar yetkeci, koruyucu, destekçi ve birlikçi yönetim biçimleridir (Başaran, 2000). Bu yönetim biçimleri alt başlıklar halinde aşağıda kısaca açıklanmıştır.

2.5.1. Yetkeci Yönetim

Yetkeci (autocratic) yönetim, erkek egemen idareden meydana gelir ve katı kurallı bir yönetim şeklidir. Yetkeci yönetimde tüm idari erk, yöneticide

toplanmaktadır. Buna göre, yöneticinin vermiş olduğu kararlar, çalışanlar tarafından emir olarak kabul edilmekte ve koşul aranmaksızın yerine getirmektedir. Bununla birlikte, çalışanlar içerisinde verilen emirleri yerine getirmeyenlere karşı yöneticinin cezalandırma biçimleri sert olabilir. Ancak zaman zaman da ne çok yumuşak ne de çok sert davranabilir. Yetkeci yönetimde okul yöneticisi yetkisini genellikle kanunlar ve sahip olduğu makamdan almaktadır. Bu yönetim anlayışına göre yönetici diğer bireylerden daha hakim bir kişi olduğundan dolayı bu mevkiye getirilmiştir. Yine bu yönetim biçimde, yönetici her konuda danışılması gereken, her şeyi en iyi şekilde bilen, çalışanlar tarafından gözlemlenmesi/izlenmesi ve örnek alınacak kişi olarak belirlenmesi gereken bir kimsedir. Fakat okul idarecisinin bu üstün özelliklerinin yanında çalışanlar, daha pasif kişiliğe sahiptirler. Ayrıca çalışanlar yöneticilerinin zorlamaları olmadan çalışmazlar. Bununla birlikte okulun hedeflerine ulaşma hususunda ilgisiz ve buna karşı direnç gösteren bir yapıya sahiptirler. Yönetime ilişkin kararları almak yöneticinin, alınan bu kararları gerçekleştirmek ise yöneticinin altında istihdam edilenlerin işidir. Yöneticinin altında çalışanlar yeterli olmamaları nedeniyle yönetime katılamamaktadırlar. Bu anlayışa göre, astlar asgari seviyede çalıştıkları için asgari düzeyde de ücret almalıdırlar (Sağlam, 2021).

Yetkeci yönetim anlayışında bir öğretmenin bir yönetim makamına getirilebilmesi için emirlere koşulsuz uyması, üstlerin yanında uysal olması, üstlerinin verdikleri kararları görmezlikten gelmemesi, iş yerine iş saatinden önce gelip daha geç gitmesi, işe gelmemezlik yapmaması, konuşmaktan çok susmayı bilmesi gibi davranışlar yönetsel davranışlar olarak görülmektedir. Yetkeci yönetimin uygulandığı kurumlarda çalışanın işe yaradığını göstermek için uğraştığı, yapılanları asıl değerinden daha fazla gösterme çabası içinde olduğu, şaşırtıcı ve kandırmacı bilgilerin ortaya çıktığı fark edilebilir. Tekrar bu yönetimin uygulandığı başka kurumlarda, derslerde

verimli olan talebelerin fazlalaştığı dile getirilebilir. Genel manada bu yönetim şekli insancıl olarak görülme de bu şekilde yönetimi benimseyen çalışanlar olabilmektedir. Bununla birlikte bu şekilde yönetimle başarılı olan organizasyonlar ve çalışanlar da bulunmaktadır. Bilhassa aile şirketlerinde demokratik olmayan yönetim biçimi ile yönetilen kurumlardan gelen astların, bu şekilde yönetilmekten çekinmedikleri görülebilmektedir. Bununla birlikte çalışmalar da, Türkiye’de okullarda genellikle yetkeci yönetimin kullanıldığı görülmektedir (Başaran, 2000).

2.5.2. Koruyucu Yönetim

Koruyucu (custodial) yönetim şekli, idare anlamında insan ilişkileri teorisinin çıktısıdır. Okullarda uygulanan koruyucu yönetim, eğitim kalitesinin artırılmasında, okullardaki çalışanların güven ortamı içerisinde bulunmalarının, gerçekleştirdikleri işten tatmin olmalarının gerektiği yönünde düşünceye bağlıdır. Bu yönetim biçiminde çalışanların etkinliğinin artırılması, çalışanın gerçekleştirdiği işten kaynaklanan doyumun elde edilmesine, düş kırıklığı, zorlanma ve çatışmacı durumlardan çıkıp güven ortamının sağlanmasına, tüm çalışanların stresten uzak, gerginlikten yoksun çalışma ortamında işlerini yürütmesine bağlıdır. Bununla birlikte bu yönetim biçimde yöneticiler, çalışanlarının bilişsel kabiliyetlerinden yararlanabilmelerinin yollarını aramalıdır (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2018).

Koruyucu yönetime göre, çalışanlara sosyal haklar, ödemeler ve iş güvencesi gibi çalışma hayatına ilişkin hakları eksiksiz olarak sağlanmalıdır. Ayrıca çalışan verimliliğinin artırılması adına parasal ödüllendirmeler gerçekleştirilmelidir. Çalışan verimliliği ve yönetim biçimi ile ilgili yukarıda dile getirilen hususlardan da anlaşılacağı üzere bu yönetim biçiminde çalışanların okula bağlanması, bunun sonucunda kurum amaçlarına yönelik davranışlar göstermesi, çalışanlara yönelik ekonomik hakların sağlanması yoluyla olmaktadır. Bununla birlikte sağlanan bu

ekonomik haklar ile çalışanların okula bağlılığının artması değişkenlik göstermektedir. Çiçek (2002) tarafından yapılan araştırmada ekonomik yararların eğitim çalışanlarını işe güdülemede önemli görüldüğünü ancak tek başına yeterli olmadığını ortaya koymaktadır.

2.5.3. Destekçi Yönetim

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra gelişen Destekçi (supportive) yönetim biçiminin esas görevi, çalışanlarını kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesi adına desteklenmesidir. Buna göre kurum içerisinde çalışan öğretmenler ve diğer çalışanlar, kendilerine yönelik olarak değer verildiğini hissedersen, kurum amaçlarını gerçekleştirmek için daha fazla çalışacakları düşünülmektedir. Bu sebeple yönetimde bulunanların, çalışan özgeçmişlerinin, örgüte dair beklentilerinin, mesleki tecrübelerinin ve sahip bulundukları erdemleri iyi bilmeleri gerekmektedir. Bununla birlikte bu değerlere uygun davranış içerisinde olmaları gerekmektedir (Başaran, 2000). Destekçi yönetim biçimine göre eğitim alanında çalışanlar, pasif rolden ziyade aktif rol almayı, kurum hedeflerine karşı çıkmaktan ziyade belirlenen hedeflere ulaşmayı isterler. Bununla birlikte çalışanlar, sorumluluk almaktan kaçınmazlar ve bu konuda istekli davranıp, yönetim içerisinde görev almayı tercih ederler. Aldıkları tüm sorumluluk ve görevlerinde başarılı olurlar. Bu yönetim biçiminde yöneticiler, önceki yönetim biçimlerindeki gibi yetkiye başvurma ya da ekonomik haklar verme şeklinde değil de, örnek alınması gereken lider konumundadırlar. Bu amaç için de çalışmaktadırlar. Çünkü çalışan verimliliğini bu yolla elde edeceklerine inanırlar. Bundan dolayı okul yöneticilerinin örnek alınması gereken bir lider profili içerisinde olmaları gerekliliği önem kazanmaktadır. Bu yönetim biçiminin Destekçi ve Yetkici yönetim biçimlerine göre daha başarılı olacağı dile getirilmektedir. Bununla birlikte

Çalışanların ğrenim düzeylerinin yüksekliği, bu yönetim biçimi ile uyumlu ve başarıyı artırıcı bir etken olarak dile getirilebilir (Sağlam, 2021).

2.5.4. Birlikçi Yönetim

Birlikçi (collegial) yönetim biçimi, özellikle son yıllarda yaygınlık gösteren bir yönetim şeklidir. Bu yönetim biçimi çoğunlukla meslek ve bilim insanların görev aldığı kurumlarda görülmektedir. Üstün nitelikli çalışanlar; kendilerini daha rahat hissedebilecekleri, kendi çalışmalarında zgr olabilecekleri ortamlarda çalışmak istemektedirler. Bundan dolayı alanında st düzey uzmanlığı olan kişilerin bir araya gelmesiyle oluşan çalışma grubunda yönetim, çalışanların yaratıcılıklarını ve yeteneklerini ortaya çıkarabilmek için bağımsız bir iş ortamı oluşturmaktadır. Bu yönetim şekli, daha çok takım çalışması ile gerçekleşmektedir. Takım çalışmasına uygun olarak her grup kendi özerkliğinde çalışmalarını yürütmektedir. Bununla birlikte her grup, grup lideri olarak çalışma arkadaşlarından/grup iinden bir lider seçmektedir. Tüm bu durumlar, örgüt yöneticisinin desteği doğrultusunda gerçekleşmektedir. Çünkü bir yönetici ister seçilerek ister atamayla gelsin görevi, çalışanlara elverişli bir çalışma ortamı yaratmak ve verimi artırmaktır. Birlikçi yönetimde başarı, çalışma ortamındaki özgürlükçü tutum, grup içi çalışma, çalışanların birbirlerine yapmış oldukları katkı ve sonucunda işi gerçekleştirmenin vermiş olduğu iş tatmini ile ilişkilidir. Yine bu yönetim şeklinde, her çalışan özdenetimini gerçekleştirmekte ve yönetmektedir. Dolayısıyla alışanların özdenetim ve özyönetimi gerçekleştirecek yetkinlikleri de bulunmalıdır. Birlikçi yönetimde işgörenlerin alt düzey gereksinimlerinden ziyade, kendini gerçekleştirme vb. şekildeki gereksinimlerinin karşılanması hedeflenmektedir. Bu gereksinimler giderildiğinde, işgörenlerin mesleksenel doyuma erişmesi gerçekleştirilebilir. Bu sayede niteliksel olarak üstün yetenekli bulunan çalışanların

işlerinde yaratıcılıkları, üretkenlikleri ve sonuç olarak çalıştıkları kuruma katkıları artmaktadır (Başaran, 2000).

Son olarak değerlendirmek gerekirse, yukarıda ayrıntılarıyla dile getirilen yönetim biçimlerinden, eğitim alanında faaliyet gösteren kurumlar için en ideal olanının destekçi yönetim olduğu dile getirilebilir. Bununla birlikte, dile getirilen diğer üç yönetim biçiminin de eğitim kurumlarında uygulanması zaman zaman beklenen bir durumdur. Gerçekleştirilmesi planlanan bir proje yönetimi durumunda, grup çalışmasının öne çıktığı Birlikçi Yönetim biçimi tercih edilebileceği gibi çalışanların deneyim, yetiştirilme biçimleri, bulundukları ortam ve çevre kültürüne göre kimi zaman Yetkeci Yönetim biçimi de tercih edilebilir. Bundan dolayı tek bir yönetim biçiminin sürekli olarak uygulanması gerektiğini dile getirmek imkânsızdır. Çünkü okulu oluşturan etmenler insan ilişkilerine ihtiyacı olan, farklı kültür ortamından gelen ve her yıl nitelikleri değişen eğitimci, öğrenci ve idareci grubundandır. Dolayısıyla her yönetim biçimi gerektiği ölçüde eğitim kurumlarında uygulanabilir (Sağlam, 2021).

2.6. İş Doyumu Kavramı

İş doyumu kavramı Locke tarafından: “Çalışan bireyin yaptığı işe karşı olumlu duygular beslemesi.” şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tanıma çok benzer olarak Lawler ise iş doyumu kavramını: “Kişinin iş yaşamından aldığı haz.” şeklinde tanımlamaktadır. İş doyumu kavramı bireyin yaptığı iş hakkında oluşturduğu davranışlar şeklinde de tanımlanmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2010, s. 113). İş doyumu, kaliteli bir örgütsel ortamın oluşturulmasının ölçüsü olarak görülebilmektedir (Güney, 2006, s. 368).

İş doyumu kavramının birçok tanımı vardır. İş doyumu kavramı Vroom’a göre: “Çalışan bireylerin algılarına, duyguları ve tutumlarına dair çok farklı boyutlu iş davranışlarının bir ölçüsü.” olarak tanımlanmaktadır. Keith Davis ise iş doyumu

kavramını: “Bireylerin yaptıkları işlerinden dolayı duydukları memnuniyet ya da memnuniyetsiz durumu.” olarak tanımlamaktadır (Türk, 2007, s. 68).

İş doyumu çalışan bireyin içsel olarak huzurlu olmasını içermektedir. Çalışan birey yaptığı işten beklentileri gerçekleştiği noktada iş doyumunu sağlayacaktır. Bu anlamda Smith ve arkadaşları işin kendisi, ücretler, terfiler, idareci ve iş grupları olarak iş doyumunun bu boyutlarını merkez olarak almışlardır (Gülner, 2007, s. 161-165).

İş doyumu kavramı II. Dünya Savaşı’na kadar herhangi bir öneme sahip değilken, savaş sonrası endüstrileşme sürecinin beraberinde gelen negatif sonuçları yok etmek adına yapılan araştırmalara konu olmaya başladığı görülmektedir. İlk başta yapılan araştırmalar kurumsal açıdan araştırmalar olamasa dahi kavramın tanınip araştırılmaya başlanması oldukça önemlidir. İş doyumu konusunda yapılan araştırmaların en önemlisi Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi kuramıdır ve bu kuram başka kuramların temelini oluşturması nedeniyle oldukça önemlidir (Türk, 2007, s. 71-72).

İnsan doğasından kaynaklı olarak tek başına kendisine yetebilecek bir varlık konumunda değildir. Fiziki ve psikolojik olarak ihtiyaçlarının kendi kendine karşılayabilmesi pek mümkün değildir. Bu ihtiyaçlar nedeniyle insan başka insanlarla bir grup halinde olmak istemektedir. Günümüz şartlarında ise ihtiyaçların artması ve çeşitli türlere ayrılması bireyleri gruplar kurma konusunda zorunlu kılmıştır (Şahin, 2004, s. 524). Toplumsal hayatın varlığını sürdürebilmek adına mal veya hizmet üretmek zorunda olunması insanları yalnızca örgüt/grup kurmakla yetinmekten öte sistemli işletmelerin kurulmasına yöneltmiştir. Geçmiş çağların aksine, çağımızda endüstrileşmenin giderek çoğalması, ürün çeşitliliğinin fazlalaşması, ürünlerin kaliteli olması, çalışanların tatmin olmaları, verimliliğin sağlanması konularının göz önüne

ıkması sebebiyle örgütlerin işlerini zor ve karmaşık duruma getirmiştir (Barlı, 2005, s. 70).

Tüm bu nedenler dolayısıyla çalışanın dikkate alınmadığı, çalışanın işten beklentileri ve tatmin sağlayıp sağlayamadığının dikkate alınmadığı klasik örgüt davranışlarının yerini zamanla modern yönetim anlayışı almıştır. Modern yönetim anlayışında çalışan insan çok daha önemli hale gelmiştir. Çalışanın motive olması, örgüte karşı aidiyet duygusu içinde olması, işini severek yapması örgütün varlığını devam ettirebilmesi adına oldukça önemlidir (Türk, 2007, s. 67).

Çalışanların retim aşamalarında işine motive olması ve karar alma süreçlerine ortak edilmiş olması, kişiler arası iletişimlerinin arttırılması, kariyer aşamalarında önlerinin kapatılmaması çalışma hayatının kalitesinin artmasıyla sağlanabilecektir (Sercan, 2010, s. 16-17). İş doyumunun belirlenmesi yönünde çalışanın yaptığı işe karşı olan davranışlarının önemi büyüktür. Yapılan işe karşı hissedilen duyguların birleşimi sonucu oluşan iş doyumunu gerçekleşemediği takdirde çalışan işe geç gelmek ve işten ayrılma gibi davranışlar sergileyerek bu duruma tepki göstermektedir (şimşek, 1995, s. 95).

Hiyerarşik bir yapının olduğu çalışanların nemslenmediği örgütlerde çalışanların iş doyumunu yaşaması mümkün değildir. Günümüz alışma şartlarında çalışanların yalnızca para, terfi ya da fiziksel ödüller ile statik bir şekilde çalıştığını kabul edilirse yanılmış olunur. Toplumda yaşayan insanların neredeyse hepsi diğer insanlar tarafından kabul görmek ve meslek sahibi olmak ister ve arzu ettiği ortamı sağlayabilen insanlar psikolojik olarak kendilerini huzurlu hissederler (şahin, 2004, s. 7). Çalışanların iş doyumunu duygusunu yaşayabilmesi adına çalışma ortamının fiziki ve psikolojik şartlarının çalışanın işine karşı pozitif tutumlar sergileyebileceği düzenden olmalıdır. Çalışanlara yapacağı iş doğru ve açık bir şekilde anlatılmalıdır ki çalışan

çalışma ortamında herhangi bir rol belirsizliğine maruz kalmasın. Çalışanlara kapasitesince iş yükü verilmelidir ve çalışanın üzerinde çok fazla stres ve kaygı oluşturabilecek seviyede işler verilmemelidir. Çalışanlar yaptıkları işte iş doyumu duygusunu hissedemediklerinde performanslarına entegre olan verimlilik düzeylerinde düşüş yaşanmaktadır. Bu duruma bağlı olarak işine herhangi bir aidiyet duygusu beslemeyen çalışan devamsızlık yapmaya başlayacaktır (Yüksel, 2003, s. 213-216).

2.7. İş Doyumu Teorileri

İş doyumu teorileri iki gruba ayrılmaktadır. Bunlar kapsam ve süreç teorileridir. Kapsam teorilerinde, İhtiyaçlar Teorisi, Herzberg'in Çift Faktör Teorisi, Alderfer'in ERG Teorisi, McClelland'ın Başarma Gereksinimi Teorisi incelenecektir. Süreç teorilerinde ise, Vroom'un Beklenti Teorisi, Adams'ın Eşitlik Teorisi, Porter-Lawyer Beklenti Teorisi, Lock'un Amaçlama Teorisi incelenecektir.

2.7.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri alt başlığı altında, İhtiyaçlar Teorisi, Herzberg'in Çift Faktör Teorisi, Alderfer'in ERG Teorisi, McClelland'ın Başarma Gereksinimi Teorisi incelenecektir.

2.7.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Maslow'un bulduğu ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı motivasyon ve iş doyumu kuramlarının temelini oluşturan bir niteliğe sahiptir. Bu nedenle tarihi bir önemi bulunmaktadır (Tınaz, 2000, s. 31). Maslow'un kuramına göre insanın sahip olduğu ihtiyaçlar beş bölümde ele alınır. Fizyolojik, güvenlik, sosyal, kendine saygı ve kendini geliştirme olarak sıralanmaktadır. Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları, insanın en temel ihtiyaçlarıdır. Varolan bu ihtiyaçlar giderilmediği takdirde diğer ihtiyaçlara geçiş olmaz. Alt basamaktan üst basamağa doğru giden bir hiyerarşi söz konusudur.

Fizyolojik ihtiyaçları, yemek, içmek, cinsel isteklerin tatmin olması ve barınma ihtiyaı oluşturmaktadır. Fizyolojik ihtiyaçlar tatmin olunduğunda bir gereksinim olma özelliğini kaybeder ve artık kişiye motive etmez (Başaran, 1991, s. 383).

Güvenlik ihtiyaı kişinin tehlikeler karşısında kendini güvenceye alma ihtiyaıdır. Yaşayan tüm canlılarda iğdsel olarak güvenlik ihtiyaı vardır. Bu ihtiyaç insanda hayatını devam ettirme isteğinden dolayı oluşan ihtiyaçtır (Ataay, 1998, s. 78). Sevmek, sevilmek, başkaları tarafından kabul görmek sosyal ihtiyaçlar olarak kabul edilmektedir. Kişi, birlikte yaşadığı toplumdaki insanlarla iyi ilişkiler içinde olmayı ister ve sevmek/sevilmek ihtiyaı hisseder (ztrk, 2003, s. 84). En st ihtiyaç basamağını kendini gerçekleştirme oluşturur. Kurama göre, bu ihtiyaçlar kişinin motive ve tatmin olmasında hayatı boyunca devam ettiğinden oldukça önemlidir (Özkalp ve Kirel, 2010, s. 281).

Maslow, alışanların yaklaşık olarak % 85'inin fizyolojik gereksinmelerinin; %70'inin güvenlik gereksinmelerinin; %50'sinin sosyal gereksinmelerinin; %45'inin öz saygı gereksinmelerinin; %10'unun ise, kendini gerçekleştirme gereksinmelerinin doyurulmuş olduğunu ileri sürmektedir (Tınaz, 2000, s 31).

Tablo 1

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

İhtiyaçlar	İhtiyaç Giderici Bazı Önlemler
KENDİNİ GERÇEKLEŞTİRME VE DOYUM İşinin yaratıcı faaliyetlerini kullanabilme	Yaratıcılık gerektiren cazip işler, şahsi gelişme ve yükselme imkânları
SAYGI VE STATÜ Başarı, tanınma, statü sahibi olma, yapılan işin beğenilmesi	Görevin adı ve sorumluluğu, övülme, yükselme ve itibar sağlayan
AİDİYET VE SOSYAL İHTİYAÇLAR Sevgi, aidiyet, kimlik duygusu, kazanma, benimseme	Arkadaşça ilişkiler ortamı, sosyal faaliyetler
GÜVENLİK İHTİYAÇLARI Tehlikelerden korunma, korku duymama, güvenlik içinde olma	Sigorta emeklilik programları, iş güvencesi, güvenilir ve sağlıklı iş şartları, kabiliyetli ve uyumlu yöneticilik
TEMEL FİZYOLOJİK İHTİYAÇLAR Hayati ihtiyaçlar, hava, su, yiyecek, cinsellik	Ücret, yan ödeme, iyi fiziki çalışma şartları

Kaynak: Güney, 2006.

2.7.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

1960 tarihinde Frederic Herzberg ve arkadaşları aracılığıyla ortaya çıkan kuram, araştırmanın 200 kişiye yapılması sonucunda toplanan bilgiler ışığında oluşturulmuştur. Maslow'un teorisindeki ihtiyaçlar Herzberg'in teorisinde de bulunmaktadır. Maslow'dan ayrı bir şekilde Herzberg ihtiyaçları, güdüleyici ve hijyen faktörler şeklinde ayırtmıştır (Ataay, 1998, s. 84; Barlı, 2005, s. 31).

Maslow'un kuramındaki kendini gerçekleştirme ve tatmin, saygınlık ve statü basamaklarıyla Herzberg'in güdüleyici faktörler olarak sınıflandırdığı kategoriye benzerlik göstermektedir. Ait hissetme ve sosyal etkinlik, güvenlik ve fizyolojik ihtiyaçlar ise Herzberg'in teorisinde kuramında hijyen faktörleri şeklinde gruplandırılmaktadır (Gülner, 2007, s. 174-175).

Herzberg'in kuramı güdüleyici faktörler ve hijyen faktörleri olarak iki gruba ayrılmaktadır. İşin kendisi, başarı, gelişim olanağı, sorumluluk, terfi, onaylama güdüleyici faktörler sınıfında yer almaktadır. Statü sahibi olmak, bireyler arası ilişkiler, üst, astlar, eşit düzeydekiler, yönetim, şirket politikası, iş güvenliği, çalışma şartları, ücret, özel hayat ise hijyen faktörleri sınıfında yer almaktadır. Herzberg çalışanların yaptıkları işlerden beklentilerinin ne olduğu konusunu araştırmıştır. Bireylerin işlerine karşı tutumlarının onların güdülenmeleri üzerindeki etkisinin çok olduğunu belirtmektedir. Bireylerin yaptıkları işe karşı pozitif hisler beslediklerinde olumsuz duygular beslediklerinde ise arada çok farklılıkların görüldüğünü belirtmektedir. İş hayatından memnuniyet duyan araştırmacılar başarıma duygusunu tattıklarını, işin kendisinden memnun olduklarını, sorumluluk aldıklarını belirtmişlerdir (Özkalp ve Kırel, 2010:285).

Tablo 2

Herzberg'in Güdüleyici ve Hijyen Faktörleri

Güdüleyici Faktörler	Hijyen Faktörler
İşin kendisi	Statü, üst, astlar, eşit düzeydekiler
Başarı, gelişim olanağı	Bireyler arası ilişkiler, yönetim
Sorumluluk	Şirket politikası, iş güvenliği
Terfi, onaylama	Çalışma şartları, ücret, özel hayat

Kaynak: Gökçe vd., 2010.

2.7.1.3. Alderfer'in ERG Teorisi

ERG teorisi aslında Maslow'un geliştirmiş olduğu ihtiyaçlar hiyerarşisinden meydana gelmiştir. Bu teoride farklı olarak Maslow'un kuramında eksik kalan taraflar incelenmiştir. Bu bağlamda ihtiyaçlar 3 grupta ele alınmıştır (Barlı, 2005, s. 30).

Bu teorinin temelini kişiyi motive eden tatmin edilememiş ihtiyaçlar oluşturur. Bu ihtiyacın ardından var olma ihtiyacı gelmektedir. Sevgi, saygı ve ait olma ihtiyacı

ise ilişki ihtiyacını oluşturur. Büyüme ihtiyacı ise en üst basamağı oluşturmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2010, s. 286).

Tablo 3

Alderfer'in ERG Kuramı ve Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

3.Büyüme İhtiyacı
2.İlişki İhtiyacı
1.Varolma İhtiyaçları
5.Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı
4.Kendine Saygı İhtiyacı
3.Sosyal İhtiyaçlar
2.Güvenlik İhtiyacı
1.Fizyolojik İhtiyaçlar

Kaynak: Özkalp ve Kirel, 2010.

Alderfer, ihtiyaçların bir bütün olduğunu belirtir ve bu noktada aslında ihtiyaçların güçlülük seviyesine göre kurulmasına karşı çıkmaktadır. Alderfer, büyüme ihtiyacının gerçekleşmesinin doğuştan getirilen ihtiyaçların gerçekleşmesinden daha fazla önem arz ettiğini savunmuştur. Bu bağlamda ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinin tersine kişinin en üst basamak ihtiyaçlarının karşılaması adına önce alt basamak ihtiyaçların doyurulması düşüncesini kabul etmemektedir. Kişi 3 ihtiyacı da aynı anda hissedilebilir (Tınaz, 2000, s. 1).

2.7.1.4. McClelland'ın Başarma Gereksinimi Teorisi

McClelland'ın teorisi, insanların bazı ihtiyaçlarını edindikleri veya kültürlerinden öğrendikleri temeline dayanır. Teoriye göre, iş motivasyonuna temel olan üç ihtiyaç vardır: başarma ihtiyacı, ilişki ihtiyacı ve güç ihtiyacı (Robbins, Judge, 2012).

Başarma İhtiyacı, daha önce yapılmış olan bir şeyi daha sonra yapıldığından daha iyi ve etkili olarak yapma ihtiyacı olarak oluşur. Güç İhtiyacı, diğer kişilere karşı yetkili olma ve onları kontrol edebilme ihtiyacıdır. Bağlanma İhtiyacı; başkalarıyla yakın, arkadaşça ilişkiler sürdürme ihtiyacıdır.

McClelland'a göre bu ihtiyaçların her biri farklı tatmin duygusu doğurur. McClelland, önceleri etkili kişilerin yüksek başarı motivasyonu ile hareket ettiğini öne sürmüştür. Daha sonraki yıllarda J. Burnham ile yaptığı bir çalışmada yüksek başarı ihtiyacına sahip olan kişilerin birtakım işlerde başarı sağlayabileceklerini, fakat etkili bir yönetici olabilmek için başarı ihtiyacından daha fazla güç ihtiyacının önemli olduğunu bulmuştur. Bu nedenle idarecilerin başarı sağlamaktan ziyade, emri altında çalışan kişileri etkileme mecburiyeti vardır. Gerçekten de başarılı yöneticiler, güç ihtiyacı yüksek, bağlanma ihtiyacı düşük kişilerdir. Çünkü güç ihtiyacı bireyin hiyerarşik düzendeki durumunun bir fonksiyonudur. Bununla beraber güç ihtiyacı, idarecinin bireysel olarak gelişiminden ziyade, örgütün fayda sağlayabileceği şekilde kontrol altına alınmalıdır (Can, vd., 2015, s. 112-113).

2.8.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri alt başlığında Vroom'un Beklenti Teorisi, Adams'ın Eşitlik Teorisi, Porter-Lawyer Beklenti Teorisi, Lock'un Amaçlama Teorisi incelenecektir.

2.8.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi

Vroom'un teorisine göre ihtiyaçların bireyi davranışa yöneltmesinin yeterli olmayacağı, gerçekleşen davranışın sonunda ihtiyacını gidereceğine dair beklenti içinde olması gerekmektedir (Öztürk, 2003, s. 87). Bu teoriye göre çalışanın ihtiyaçları en önemli unsurdur ve çalışanın gayret göstermesi adına onu harekete geçirecek bir güdünün oluşması gerekmektedir. Bu teoride 3 ana faktör bulunmaktadır. Bunlar:

1. Çalışan birey yaptığı davranışlarının sonunda ödüllendirileceğini bilir ve ödül beklentisi ile işini yapar. Aynı performansı gösterdiğinde aynı ücreti alacağını bilmekte ve daha çok çalışıp daha fazla performans gösterip ürün ürettiğinde daha fazla ücret alacağını bilmektedir.

2. Her çalışan insan olmasından kaynaklı olarak her uyarana aynı istekte bulunmayabilir. İhtiyaçların önem derecesi işgörenden işgörene değiştiğinden dolayı beklentiler değişir.

3. Çalışanın sahip olduğu beklenti başarıma şansı göstereceği çabayı etkiler (Gülner, 2007, s. 180-182).

Vroom teoriiyi çoğunlukla örgüt açısından oluşturmaktadır ve kişinin gerçekleştirmesinin kendisi adına önem arz eden amaçları konu edinmiştir. Gerçekleştirmek istenen amaçların bireyden bireye farklılık göstereceğini belirtmiştir (Ataay, 1998, s. 94).

2.8.2.2. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Adams'ın eşitlik teorisine göre, çalışanlar diğer çalışan kişilerle aynı ücreti ve aynı ödülü almak isteler. Çalışan emeği karşısında bir ücret talebinde bulunur. Bu ücret çalışan bakımından bir gelir demek olurken, işveren bakımından bir maliyet/gider olmaktadır. Çalışanın işyerinden almış olduğu ödeme yalnızca maddi olmayabilir. Bu kapsamda terfi, psikolojik tatmin gibi faktörler de olabilmektedir. Çalışanların emeği karşısında almış olduğu ücreti kendisi ile birlikte aynı işi yapmakta olan diğer çalışanların aldıkları ücret ile kıyaslamaktadır. Yaptığı kıyaslamanın sonucu olarak çalışan ücretini negatif veya pozitif olarak değerlendirir. Şayet çalışanın kendisi ile beraber aynı işi yapan başka birisi yoksa bu kıyaslamayı yapamaz. Sonuç olarak çalışan kişi aynı işi yapan diğer çalışanların da kendisi ile aynı ücreti aldıklarını gördüğünde

eşitlik duygusunu yaşayacak ve işinden doyum sağlamış olacaktır. Buna karşın aynı işe aynı ücretin alınmadığını fark eden çalışan bu eşitlik duygusunu yaşayamayacak ve doğal olarak işten doyum sağlayamamış olacaktır (Başaran, 1991, s. 161-162).

Adams'ın teorisine göre ödüllendirme konusunda bir hesaplama yöntemi vardır. Bu hesaplamayı yapan birey “benim aldığım ödüller – sizin aldığınız ödüller”, “benim çabam ve katkılarım – sizin çaba ve katkılarınız” şeklinde bir formülasyon yapmaktadır (Barlı, 2005, s. 41).

Burada kişi kendisinin almış olduğu ödüllerin kendi çaba ve katkılarına oranı, diğer çalışanların almış olduğu ödüllerin çaba ve katkılarına eşit çıkarsa o noktada kişi motive sağlayacaktır. Şayet tersi bir durum yaşanıp diğer çalışanların oranı yüksek çıkarsa bir eşitsizlik yaşanmış olacaktır ve kişi gerginlik durumu yaşayacaktır. Bu kıyaslama sonunda kişinin oranı yüksek çıkarsa da kişide suçluluk duygusu belirecektir. Böyle bir durum oluştuğunda kişi almış olduğu ödülün fazlalığını ortadan kaldırmak adına daha fazla çaba ve katkıda bulunarak eşitsizliğin yok olması için çalışır (Türk, 2007, s. 90-91).

2.8.2.3. Porter-Lawler Beklenti Teorisi

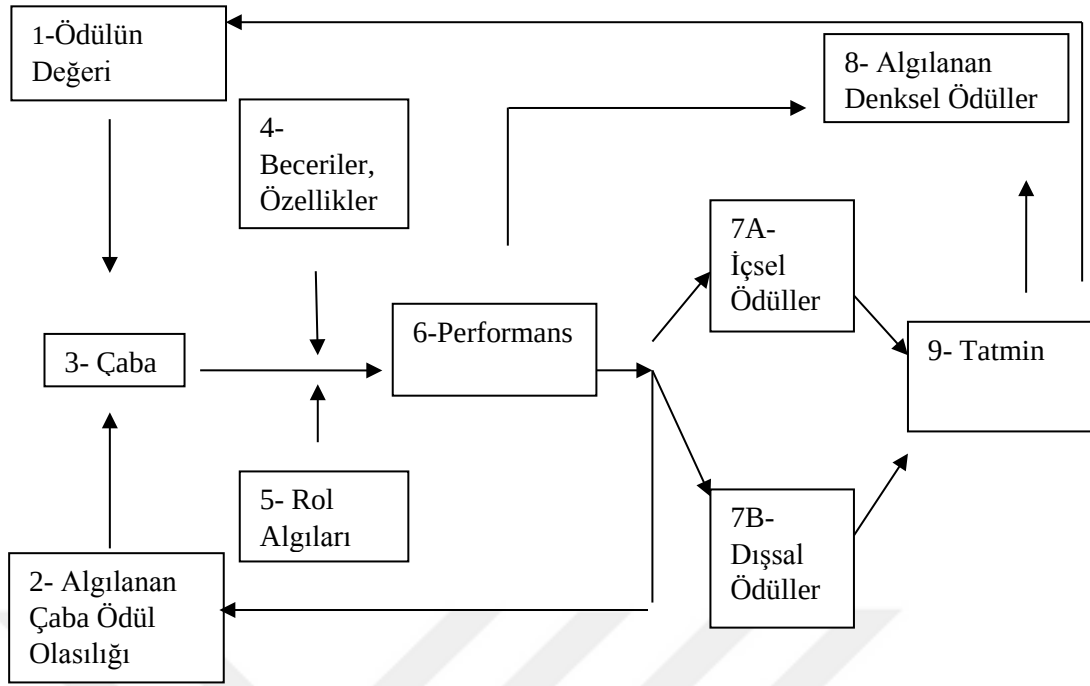
Porter ve Lawler, Vroom'un beklentisi kuramını geliştirerek yeni bir teori ortaya koymuşlardır. Bu teoriye göre kişi, tutum ve davranışlarında akılcı davranır. Kendisine sunulmuş olan alternatifler arasından hedeflerini gerçekleştirmesine daha fazla katkı sağlayacağını düşündüğünü seçer ve ona göre bir davranış tarzı ortaya koyar. Bu kapsamda bireyi davranışa yönelten 3 ilişki vardır. Bunlar:

Çaba-Performans İlişkisi; birey gayreti nispetinde performans sağlayacağı beklentisindedir.

Performans-Ödül İlişkisi; kişi gösterdiği performans neticesinde ödüllendirileceğine inanır.

Ödül-Bireysel Amaç İlişkisi; kişinin kendi hedeflerini/ihtiyaçlarını tatmin etme derecesi ödüdür. Tatmin etme derecesi ne kadar yüksekse ödül, birey için o derecede değerli olmaktadır.

Teoride; çabanın neticesinde performansa erişmek (birinci ilişki) beklenti, performansın bireyi ödüle ulaştırması (ikinci ilişki) araçsallık, ödülün bireyin gözündeki değeri (üçüncü ilişki) çekicilik (valance) terimleriyle dile getirilir. Teoride ayrıca hem birinci derece hem de ikinci derece sonuç için ayrım bulunmaktadır. Bireyin göstermiş olduğu çabanın neticesinde işini gerçekleştirmiş olması, üretkenlik artışı, devamsızlığın yapılmaması şeklindeki iş ile direkt olarak ilgili neticeler, birinci derece sonuçlardır. İkinci derece sonuçlarsa bu başarının bireye ödül veya ceza getirmesi şeklindeki birinci derece sonuçların uzantısıdır. Beklenti teorisinde; davranışın oluşması adına, çekicilik, araçsallık ve beklenti terimlerinin hepsinin birlikte pozitif olması gerektiğini ileri sürülmektedir (Can, vd., 2015, s. 114).



Şekil 1. Porter ve Lawler'in Beklenti Teorisi

2.8.2.4. Locke'un Amaçlama Teorisi

1968 tarihinde geliştirilmiş olan amaçlama teorisine göre, kişinin bilinçli amaç ve maksatları davranışın temel nedenini oluşturmaktadır. Birey bir işe başladığı zaman belli bir amacı var ise, o amacı gerçekleştinceye kadar çalışmaktadır. Teoriye göre niyetlerin özel bir önemi vardır ve amaçlar bilinçli olarak seçilmelidir. Teori, özendiriciler-amaç-performans ilişkisi üzerinde durur (Can, vd., 2015, s. 116).

Locke'un teorisi örgütler açısından önemlidir. Bireyler çalışma ortamında sadece gelir elde etmek için bulunmazlar. Aynı zamanda yaptıkları işle bağ kurarlar, işlerinde anlam ararlar. Yaptıkları işe inanmazlar/anlam yüklemesler ise hem motive olmaları hem de başarılı olmaları zordur. Çalışanların motivasyonunda amaç, bu nedenle önemlidir. Bireyin örgütün amaçlarını bilmesi, kavraması ve benimsemesi örgütle aynı dili konuşabilmesi için de önemlidir. Örgüt, amaçlarını çalışanları ile net bir şekilde paylaşmalıdır. Bireyin amaçları ile örgütün amaçları arasında uyum söz konusu olduğunda çalışanların motivasyonu artmaktadır. Bu nedenle örgütlerin

amaçlarını çalışanları ile şeffaf şekilde paylaşmaları önemlidir (Zencirkıran ve Keser, 2018, s. 227).

Teoriye göre, amaç bir eylemin sonucudur. Bu noktada amaç belirlenirken dikkat edilmesi gereken özellikler üzerinde de durulmalıdır. Dikkat edilmesi gereken özellikler, amacın belirgin olması, amacın güçlüğü ve amacın yoğunluğudur. Belirgin olması, bir amacın nicelik bakımından ölçülebilirlik derecesinin olmasıdır. Güçlük, amacın kolaylıkla ulaşılabilir olup olmadığını ifade eder. Yoğunluk ise, amaca ulaşma konusunda istek duymayı anlatır. Bu son özellik için “bağlanma” kavramı da kullanılabilir. Belirginliği yüksek amaçlar performansı artırır. Amaçlar, güçlü ve iddialı olduğunda alınan verim daha fazla olmaktadır. Aslında kolay olan amaçların seçilmesi daha olasıdır; ancak çalışanlar bir kez zor bir amacı seçmişlerse amacı başarmak adına daha çok gayret göstermeleri gerekmektedir. Teori gereği, ilgili bireylere dönüt sağlamak verimi artırmanın bir yolunu oluşturur. Bu sayede çalışan bireylerin yaptıkları işle aslında yapması gereken iş arasında varolan farklılıklar ortaya koyulmaktadır. Bu noktada, dışarıdan yapılacak geribildirim yerine, kişinin kendi gelişmesini yönlendirebilmesine olanak sağlayacak bir iç geribildirim daha yararlı olacaktır. Son olarak Locke, çalışanlara kendi amaçlarını belirleme çalışmalarına katılma olanağı sağlanırsa, daha fazla ve daha sıkı çalışacaklarını öne sürmektedir (Can, vd., 2015, s. 117).

2.9. İş Doyumunu Etkileyen Unsurlar

Çalışanların iş doyumu düzeyini etkileyen çeşitli unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurlar çalışanların bireysel unsurları ve örgütsel unsurlar olarak ayrı alt başlıklar halinde incelenmektedir.

2.9.1. Bireysel Unsurlar

Cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, kişilik yapısı iş doyumunu etkileyen bireysel faktörlerdir.

2.9.1.1. Cinsiyet

Cinsiyet faktörü iş doyumunu etkileyen bireysel unsurlarda muhtemelen en fazla üzerinde durulan ve araştırmalara konu olan faktördür. Zira kadın ve erkeğin toplum içindeki rolleri farklılık gösterdiği için doğal olarak beklentileri de farklılık göstermektedir. Bu durum sonucunda kadın ve erkeğin tatmin düzeyleri de farklılık göstermektedir (Çarıkçı ve Oksay, 2004, s. 159). Kadınlara oranla erkeklerin tatmin düzeylerinin daha düşük olması, erkeklerin daha fazla ekonomik yüke sahip olmalarına bağlanabilmektedir (Bisen, Priya, 2010, s. 38).

2.9.1.2. Yaş

Yaşın iş doyumunu üzerindeki etkisi bireyin gereksinimleri ve bilgi düzeyleriyle alakalıdır (Gibson ve Klein, 1970, s. 418). Başka bir ifadeyle yaşın artmasıyla beraber çalışan bireyin deneyim ve tecrübeleri de artmakta ve bununla beraber tatmin düzeyinde de bir artış görülmektedir. Yapılan araştırmalarda yaşça büyük işgörenlerin genç işgörelere nazaran iş tatmin derecelerinin daha fazla olduğu dile getirilmektedir. Bu durumun önemli bir sebebi ise, eğitim düzeyinin artması sonucunda genç işgörelerin işten beklentilerinin yükselmesi ile ilgili olarak iş tatmin düzeylerinin azalması şeklinde dile getirilmektedir (Glenn vd., 1977, s. 190-193). Çalışan bireylerin yaşının ilerlemesi hayatla ve çalışılan işle ilgili beklentilerinin çoğunun gerçekleştirilmesi nedeniyle iş doyumunu düzeylerinin yaşın ilerlemesi ile paralellik gösterdiği ifade edilmektedir. Ayrıca emeklilik dönemi yaklaşan çalışanlarda iş doyumunu düzeyinde bir azalma

görülmektedir. Bu azalmanın nedeni ise, çalışanın işinden ayrıldıktan sonra ne yapacağı konusunda endişe duymasındır (Mottaz, 1987, s. 389-408).

2.9.1.3. Medeni Durum

Çalışanların evli veya bekâr olmalarının iş doyumları üzerindeki etkilerini inceleyen araştırmalara bakıldığında genel olarak evli çalışanların bekâr çalışanlara nazaran iş tatmin düzeylerinin daha yüksek seyrettiği görülmektedir. Evli olan çalışanların tatmin düzeylerinin daha yüksek olmasındaki etken aile hayatında sağladıkları tatmini işle bütünleşmesi olabilmektedir. Ayrıca çalışanların evli olmaları işleriyle ilgili beklentilerinin değişmesine neden olması da tatmin düzeylerini etkileyebilmektedir (Telman ve Ünsal, 2004, s. 59). Bu konuda yapılan bir araştırmanın sonucuna göre de bekâr çalışanlara nazaran evli çalışanlar daha az devamsızlık yapmakta ve işten ayrılma meyilleri daha azdır. Ayrıca evli çalışanlar tatminkârlıkları bekâr çalışanlara göre daha yüksektir (Özkalp ve Kirel, 1996, s. 149).

2.9.1.4. Eğitim Düzeyi

Yapılan araştırmalar değerlendirildiğinde, eğitim düzeyi yüksek çalışanların iş doyumları, daha düşük eğitim düzeyine sahip olan bireylere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Çalışan bireylerin eğitim düzeyi ve deneyimlerine uygun olan bir pozisyonda çalışmadıklarında mutsuz hissettikleri ve iş doyum düzeylerinin azaldığı görülmektedir. Ayrıca çalışan bireyin sahip olduğu yetenek ve yeterliliklerin fazla bir pozisyonda çalıştırılması bireyde yüksek düzeyde stres ve endişeye neden olacak ve bu durum iş doyum düzeyinin azalmasına neden olabilmektedir (Göktepe, 2016, s. 120).

2.9.1.5. Kişilik Özellikleri

İş doyumunu ile kişilik özellikleri arasında bir ilişki mevcuttur. Bu duruma örnek olarak, asabi ve etrafına karşı uyumsuz olan bireyler sıklıkla iş doyumsuzluğu

yaşamaktadır (İşcan ve Sevimli, 2005, s. 56). Çalışanların bireysel özellikleri ile iş tatmini arasındaki ilişkileri beş faktörlü kişilik modeli üzerinden değerlendiren Judge, Heller ve Mount (2002), uyumluluk ve deneyime açıklık dâhil olmak üzere beş faktörlü kişilik modelinden, nevrotik kişilik, dışadönüklük ve vicdanlılık faktörlerinin iş doyumunu ile ilişkili olduğunu ortaya koymaktadırlar. Buna göre, nevrotik kişilik eğilimleri gösteren çalışanların, bu durumu işlerine yansıtmaları halinde iş doyumlarında azalma olacaktır. Nevrotikler, negatif yaşam deneyimleriyle ilişkili iken, dışadönükler ise pozitif duygular yaşamaya yatkındırlar. Çalışma ortamında da kişilerarası etkileşimlerinin pozitifliği, iş doyumunu arttırırken, negatifliği iş doyumsuzluğuna yol açacaktır (Judge, vd., 2002, s. 531).

2.9.2. Örgütsel Unsurlar

İşin niteliği, ücret, terfi olanakları, bağımsız çalışma olanağı, çalışma süresi, yönetim biçimi iş doyumunu etkileyen örgütsel faktörler olarak incelenmektedir.

2.9.2.1. İşin Niteliği

İş doyumunu etkileyen önemli bir faktör yapılan ya da yapılacak olan işin ne olduğu ve nasıl yapıldığıdır. Çalışanın iş doyumunu açısından uğraşacağı iş ve işi yaptığı zaman başarı hissi sağlaması önem taşımaktadır. Bu bağlamda çalışanın işi yapması sonucunda başarı hissi yaşamayı iş doyumunu sağladığı anlamına gelir. Rutin olarak her gün aynı işi yapan çalışan, yaptığı işe bir mana yükleyemeyebilir ve bu sebepten o işle ilgili bir iş doyumunu yaşamayabilmektedir. Bireyler doğası gereğince rutin olarak her gün aynı işi yapmaktan dolayı sıkılabilmektedirler. Bu sebeple çalışanların yetenekleri doğrultusunda farklı işler yapmaları da tatmin duygusunu hissetmelerinde önemli yer tutmaktadır. Ayrıca çalışanların yapabileceklerinden fazla iş yüklenmesi strese sebep olabilmektedir (Ceylan, 1998, s. 80).

2.9.2.2. Ücret

Küreselleşen dünyada rekabetin hızlı bir şekilde artması sonucunda ücret, çalışanın iş doyumu konusunda önemlidir. Ücret çalışan için emeğinin karşılığı, gelir kaynağı anlamını taşıırken, işveren için önemli bir maliyet anlamı taşımaktadır. Ücret faktörünün yalnızca parasal olarak ele almak yeterli değildir. Çünkü çalışanın almış olduğu ücret bir açıdan kendisinin örgüt içindeki konumunu göstermektedir. Çalışan almış olduğu ücrette yapılacak artışı diğer çalışanlara yapılan artışlarla kıyaslayıp pozitif ya da negatif olarak değerlendirecektir. Ücretinde fazla zam yapılan veya prim alan çalışan üstlerinin çalışmalarına önem verdiği anlamını çıkaracaktır. İşverenler bu durumlara dikkat etmeli ve her bireyin ücret algısının farklı olabileceğini unutmamalıdır. Eşit işe eşit ücret verilmesi gerekmektedir. Eşit olarak değerlendirilmediğini düşünen personel iş doyumu yaşayamayacaktır. Bu sebeple işgörenlerin iş doyumu sağlamak için ücretleme, örgütün amaç ve stratejilerine uygun olmalı geleneksel “bordrolama”nın ötesine geçmelidir (Can, vd., 2015, s. 127).

2.9.2.3. Terfi Olanakları

Örgüt için kar elde etmek, büyümek ve gelişmek ne ölçüde önemli ise, çalışan için terfi almak, yüksek statüye kavuşmak da aynı ölçüde önemlidir. Özellikle kariyer temelli mesleklerde/işlerde terfi, en önemli hedeftir. Bu açıdan bazı işlerde terfi etmek çalışanların iş doyumunu artırmaktadır bazı işlerde ise terfi, her çalışan için ulaşılması gereken bir hedefi oluşturmaz. Bu amaçla çaba harcamak, gelecek planlarını terfi etmek üzerine kurmak önemlidir (Zencirkıran ve Keser, 2018, s. 217).

2.9.2.4. Bağımsız Çalışma Olanakları

Çalışanın işini yaparken belirli bir oranda serbestlik hissetmesi, yapmakta olduğu için çekici olması, sürekli tekrar eden ve sıkıcı olmayan bir iş yapması, yaptığı

işle bir statü kazanması bireyler açısından iş doyumu yaşamalarını pozitif olarak etki etmektedir (Özkalp ve Kırel, 1996, s. 131).

2.9.2.5. Çalışma Süresi

Belirli bir iş yerinde çalışma süresi aynı zamanda iş tecrübesinin bir göstergesi olarak görülmektedir. Bilhassa aynı işyerinde uzun zaman çalışanların iş doyumu düzeylerini yüksek olduğu görülmektedir. İş doyumu düzeylerinin yüksek olması çalışan bireyin işyerini tanımış olması, işyerine bağlanması, işteki tecrübeleri ve beklentileri arasında bir uyumun olmasıyla açıklanabilmektedir. Bu çerçevede çalışmaya yeni başlayan kişilerin iş doyumu düzeyleri uzun süredir çalışanlara göre daha düşüktür. Bu durumun nedeni ise işe yeni başlayan çalışanların yapılan işe ve işyerine karşı olan beklentilerini daha yüksek düzeyde tutmaları, üstelik bu beklentilerin çok gerçekçi olmamasıdır (Oshagbemi, 2000, s. 219).

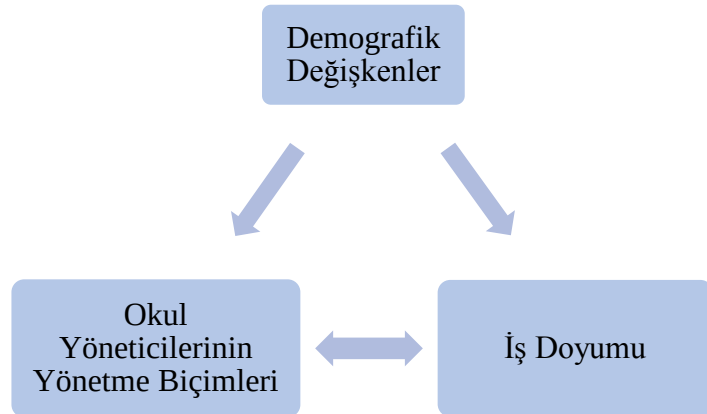
2.9.2.6. Yönetim Biçimi

Yönetim biçimi; yöneticilerin çalışan bireylere olan davranışları, kuralların uygulanma tarzı ve çalışma ortamının fiziksel koşulları çalışan bireylerin iş doyumlarına etki etmektedir. Yönetim şekli çalışan bireylerin iş doyumu düzeylerini iki biçimde etkilemektedir: İlk olarak, karar verme sürecine çalışan bireylerin katılımını sağlamaktır. İkinci olarak ise, çalışan birey merkezli olmaktır. Başka bir ifade ile çalışanlara yönelik olma ve çalışanları destekler nitelikte olmaktır. Yönetimin çalışanların ilişkilerini destekler nitelikte olması ve buna katkı sağlaması iş doyumu düzeyini arttırmaktadır (Erdil vd., 2004, s. 3).

3.YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Yöntemi

Sosyal bilimlerde en fazla kullanılan araştırma yöntemi tarama ya da anket tipi araştırmadır. Tarama modeli, istatistiksel sonuçların üretildiği bir modeldir. Taramalar, çalışma grubunun kendileri tarafından ileri sürülen inanışları ya da tutumlarıyla alakalı araştırma soruları için uygun olan bir tekniktir (Neuman, 2006, s. 394). Bu araştırma tekniği, araştırmanın gerçekleştirileceği ve çok büyük olan evrenin araştırma için önemli olan niteliklerinin ortaya çıkarılması adına uygun bir tekniktir. Özellikle olasılığa dayalı örneklem teknikleri ve klasik anketlerle gerçekleştirilen tarama tekniğinin kullanıldığı bir araştırmayla, evrene ait olan genel nitelikleri, güvenilir bir şekilde elde edilebilmektedir. Bu sebeple bu çalışmada, tarama modelinin bir türü olan ilişkisel tarama tekniği kullanılmıştır. İlişkisel tarama tekniği, iki ve üzeri değişkenlerin kendi aralarındaki farklılığın meydana çıkarılması ve bunun seviyesinin tespit edilmesi biçimindeki araştırma türüdür (Karasar, 2013, s. 76-81). Bu bağlamda eğitim alanında çalışanların yönetici yönetim biçimi ve iş doyumu arasındaki ilişki belirlenerek analiz edilmiştir. Araştırmaya ilişkin ilişkisel bağlam aşağıdaki şekil ile gösterilmiştir.



Şekil 2. Araştırma Modeli

3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmacının örneklem belirlenirken amacı, temsil gücü olan bir örneklem ya da çok daha büyük bir toplamdan veya nüfustan küçük bir birimler toplamı elde etmektir. Böylece küçük grubu inceleyerek büyük bir grup hakkında doğrudan genellemeler yapılabilmektedir. Bu amaçla çalışmada, basit tesadüfi örneklemeğe göre, örneklem belirlenmiş ve Yönetim Biçimleri Ölçeği, Minnesota İş Doyumu Ölçeği ve demografik bilgilerin de toplanacağı form katılımcılara internet üzerinden ulaştırılmıştır. Araştırmanın evreni İstanbul ili Çekmeköy ilçesindeki ilkököl ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerdir. Çekmeköy ilçesinde ilkökullarda görev yapan kadın öğretmen sayısı 408, erkek öğretmen sayısı 105'tir. Ortaokullarda görev yapan kadın öğretmen sayısı 402, erkek öğretmen sayısı 154'tür. İlçede 810 kadın, 259 erkek toplamda 1069 öğretmen ilkököl ve ortaokullarda görev yapmaktadır. Buna göre %95 güven aralığında örneklemin minimum 278 olması gerekmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004). Bu amaçla 11 Ocak – 26 Nisan 2021 tarihleri arasında internet üzerinden online olarak gerçekleştirilen anket uygulamasında 305 öğretmenin anketi analiz edilebilir bulunmuştur.

Araştırmada anket formu hazırlanırken, katılımcılara yönelik bilgilerin elde edilmesinde Kişisel Bilgi Formu kullanılmıştır. Bu formda; katılımcıların cinsiyet, yaş, toplam mesleki kıdem ve şu anda görev yaptıkları okuldaki hizmet yılı, şu anda görev yaptıkları okul türü ve eğitim durumlarına ilişkin sorular bulunmaktadır. Aşağıdaki tabloda, katılımcılara yöneltilen kişisel sorulara ilişkin bulgular verilmiştir.

Tablo 4

Katılımcılara Ait Betimleyici İstatistikler

Değişken	Grup	n	%
Cinsiyet	Erkek	194	63,6
	Kadın	111	36,4
Yaş	20-30	78	25,6
	31-40	141	46,2
	41-50	56	18,4
	51 ve üzeri	30	9,8
	1-5 yıl	31	10,2
Hizmet yılı	6-10 yıl	125	41,0
	11-20 yıl	88	28,9
	21 yıl ve üzeri	61	20,0
Görev yapılan okul türü	İlkokul	133	43,6
	Ortaokul	172	56,4
	Ön lisans	8	2,6
Eğitim durumu	Lisans	247	81,0
	Lisansüstü	50	16,4
	12 aydan az	41	13,4
	1-5 yıl	158	51,8
Görev yapılan okuldaki hizmet yılı	6-10 yıl	89	29,2
	11-20 yıl	11	3,6
	21 yıl ve üzeri	6	2,0

Katılımcıların %63,6'sı (n=194) kadın, %36,4'ü (n=111) erkektir. Katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımları, %25,6 oranında (n=78) 20-30 yaş aralığında; %46,2 oranında (n=141) 31-40 yaş aralığında; %18,4 oranında (n=56) 41-50 yaş aralığında ve %9,8 oranında (n=30) 51 ve üzeri yaş aralığındadır. Katılımcılardan %43,6'sı (n=133) ilkokul kademesinde, %56,4'ü ise (n=172) ortaokul kademesinde görev yapmaktadırlar. Toplam mesleki kıdemlerine bakıldığında katılımcılar, %10,2 oranında (n=31) 1-5 yıl arası mesleki kıdeme sahipken, %41 oranında (n=125) 6-10 yıl; %28,9 oranında (n=88) 11-20 yıl ve %20 oranında (n=61) 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahiptir. Hâlihazırdaki görev yaptıkları okul açısından hizmet yıllarına bakıldığında, 12 aydan az süre ile görev yapanların oranı %13,4

(n=41); 1-5 yıl arası görev yapanların oranı %51,8 (n=158); 6-10 yıl arası görev yapanların oranı %29,2 (n=89); 11-20 yıl arası görev yapanların oranı %3,6 (n=11) ve 21 yıl ve üzeri görev yapanların oranı ise %2 (n=6) olarak elde edilmiştir. Katılımcıların eğitim düzeyleri Ön Lisans, Lisans ve Lisansüstü olarak gruplandırılmış olup, Ön Lisans düzeyindeki katılımcıların oranı %2,6 (n=8); Lisans düzeyindeki katılımcıların oranı %81 (n=247) ve Lisansüstü düzeyindeki katılımcıların oranı ise %16,4 (n=50) şeklinde bulunmuştur.

3.3. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları

Veri toplama yöntemi olarak tarama modeli ile uyumlu olan anket yöntemi seçilmiştir. Söz konusu anket formunda yöneticilerin yönetim biçimlerinin ölçülmesi amacıyla Yönetim Biçimleri Ölçeği, iş tatmini boyutlarının belirlenmesinde ise Minnesota İş Tatmini Ölçeği kullanılmıştır. Bununla birlikte, katılımcıların demografik değerlerinin tespit edilmesi için kişisel bilgi formu kullanılmıştır.

3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Araştırmaya ilişkin kişisel bilgi formunda katılımcıların cinsiyet, eğitim durumu, yaş, görev yapılan okul türü, toplam çalışılan hizmet yılı ve şu an bulundukları okulda çalışılan hizmet yılına ilişkin sorulardan oluşmaktadır.

3.3.2. Yönetim Biçimleri Ölçeği

Yönetim Biçimleri Ölçeği, Özcan (1996) tarafından geliştirilmiş olup, 44 maddeden oluşmaktadır. Ölçek içerisinde 4 alt boyut bulunmaktadır. Bu alt boyutlar, Yetkeci (10 madde), Koruyucu (9 madde), Destekçi (13 madde) ve Birlikçi (12 madde) yönetim biçimleri alt boyutlarıdır. Yetkeci yönetim biçimi alt boyutuna ait maddeler 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 ve 10. maddelerdir. Koruyucu yönetim biçimi alt boyutu maddeleri, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18 ve 19. maddelerdir. Destekçi yönetim biçimi alt boyutu

20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31 ve 32. maddelerden oluşmaktadır. Son alt boyut olarak Birlikçi yönetim biçimi alt boyutu maddeleri 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43 ve 44. maddelerdir. Yetkeci yönetim biçimi alt boyutu, ataerkil, baskıcı yönetim biçimini temsil etmektedir. Burada yönetici tek güç sahibi ve direktifleri emir yerine geçmektedir. Koruyucu yönetim biçimi alt boyutunda insan ilişkileri önemlidir. Öğretmenler bu yönetim biçimi ile kendilerini güvende hissedebilirler. Destekçi yönetim biçimi alt boyutunda çalışanlar desteklenmektedir. Kendilerine değer verildiğini düşünmektedirler. Birlikçi yönetim biçimi alt boyutu daha çok takım çalışmasının olduğu yönetim biçimini temsil etmektedir. Ölçeğin iç tutarlılığı Cronbach Alpha yöntemi ile yapılmış olup, α katsayısı Yetkeci için ,80; Koruyucu için ,72; Destekçi için ,92 ve Birlikçi için ,86 olarak hesaplanmıştır. Ölçek maddeleri arasında ters puanlama söz konusu değildir. Puanlama sistemi 5'li Likert tipi (Hiç memnun değilim 1; memnun değilim 2; kararsızım 3; memnunum 4; çok memnunum 5) şeklindedir. Ölçekten minimum 44, maksimum 220 puan alınmaktadır. Puanın yükselmesi temsil edilen alt boyuta ait düzeyin yüksekliğini ifade etmektedir (Özcan, 1996).

3.3.3. Minnesota İş Doyumu Ölçeği

Çalışmada kullanılan bir diğer ölçek Minnesota İş Doyumu ölçeğidir. Ölçek Weis, Dawis, Lofquist ve England (1967) tarafından geliştirilmiş olup, Türkçeye çevrilmesi Baycan (1985) tarafından gerçekleştirilmiştir. Baycan (1985) çalışmasında ölçeğin güvenirliğini ölçtüğü Cronbach Alpha katsayısı ,77 olarak elde edilmiş ve ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu belirtmiştir. Ölçekte toplamda 20 soru bulunmakta ve alt boyutları olarak içsel tatmin ve dışsal tatmin dile getirilmektedir. Ölçeğin 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 16, 19 ve 20. maddeleri içsel doyum ile ilgili iken, 5, 6, 13, 14, 15, 17 ve 18. maddeleri dışsal doyum ile ilgilidir. Ölçeğin puanlamasında

3,35 ve üzeri yüksek iş doyumunu, 1,68-3,34 arası orta düzeyde iş doyumunu ve 0-1,67 arası düşük iş doyumunu göstermektedir (Günay, 2016, s. 89).

3.4. Verilerin Analizi

Çalışmada veri toplama araçlarından Kişisel Bilgi Formu, Yönetim Biçimleri Ölçeği ve Minnesota İş Doyumu Ölçeği'ne verilen yanıtlar incelendikten sonra, 305 anket formu değerlendirmeye alınmıştır. Veri toplama araçları ile toplanan veriler, bilgisayar ortamında SPSS (Statistical Package For Social Sciences, ver 22.0) istatistik paket programına girilmiştir. Daha sonra araştırma amacına uygun olarak istatistiksel testler uygulanmıştır. Veriler, normallik testleri, cronbach alpha güvenilirlik analizi, frekans analizi, Mann-Whitney U testi, Kruskal Wallis testi, post-hoc testi ve Spearman korelasyon analiziyle irdelenmiştir. Araştırmada anlamlılık değeri olarak ise 0.01 ve 0.05 düzeyleri kabul edilmiştir.

4. BULGULAR

4.1. Ölçeğe Ait Normallik ve Güvenilirlik Testleri

Parametrik testler, normal dağılım ya da bu dağılımdan türetilmiş diğer dağılımları varsayımsal olarak evren kabul eden testlerdir. Elde edilen test istatistikleri de varsayılan bu dağılımın karakteristiğine uygun kritik değerlerle karşılaştırılarak yorumlanmaktadır. Yani öngörülen evren dağılımı, aynı zamanda test istatistiklerinin değerlendirme ölçütlerinin tanımlanmasını sağlamaktadır. Bu nedenle bu testlerin kullanılabilmesinin ön koşulu, örneklemin bu evrenden rastgele çekilmiş olmasıdır. O halde testlerin kullanılabilmesi için öncelikle örneklem verilerinin dağılımının normal dağılım göstermesi gerekmektedir (Gamgam ve Altunkaynak, 2017, s. 35). Burada hangi analiz işlemlerinin tercih edileceğine karar verirken normallik testleri yol gösterici olacaktır. Güvenilirlik için ise en çok bilinen Cronbach Alpha yöntemi uygulanmıştır. Cronbach Alpha yöntemi sosyal bilimlerde alanında çokça kullanılan bir iç tutarlılık ölçüsüdür. Bu ölçü aslında, riskten kaçınma, içe dönüklük ya da dışa dönüklük gibi belirli bir yapıyı ölçme amacıyla bir grup bireye sorulan bir dizi sorunun sorulduğu bir bağlamda geliştirilmiştir (Başol, 2016, s. 141). Bundan dolayı araştırmaya ait veriler üzerinde analiz işlemlerinden önce, Cronbach Alpha iç tutarlılık analizi ve normallik testleri uygulanmıştır.

Tablo 5

Ölçek ve Alt Boyutlarına Ait Güvenilirlik Testi

	Madde Sayısı	Cronbach Alpha (α)
İçsel Doyum	13	,910
Dışsal Doyum	7	,848
İş Doyumu Ö.	20	,927
Yetkeci	10	,812
Koruyucu	9	,922
Destekçi	13	,959
Birlikçi	12	,942
Yönetim Biçimleri Ö.	44	,941

Yukarıdaki tablo, ölçek ve alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik testi sonuçlarını göstermektedir. İş Doyumu Ölçeği'nin güvenilirlik katsayısı α değeri ,927; Yönetim Biçimleri Ölçeği'nin güvenilirlik katsayısı α değeri ise ,941 olarak elde edilmiştir. Alt boyutların α katsayısı ise; içsel doyum için ,910; dışsal doyum için ,848; Yetkeci için ,812; Koruyucu için ,922; destekçi için ,959 ve birlikçi için ,942 şeklindedir. Alanyazında α katsayısı için ,60-,80 arasının oldukça güvenilir ve ,80'in üstü için ise yüksek düzeyde güvenilir olduğu belirtilmiştir (Uzgören, 2012). Buna göre, araştırmada kullanılan ölçek ve alt boyutlarının yüksek düzeyde güvenilir olduğu dile getirilebilir.

Tablo 6

Ölçek ve Alt Boyutlarına Ait Normallik Testi

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Stat.	df	Sig.	Stat.	df	Sig.
İçsel Doyum	,147	306	,000	,891	306	,000
Dışsal Doyum	,119	306	,000	,968	306	,000
İş Doyumu Ö.	,089	306	,000	,938	306	,000
Yetkeci	,077	306	,000	,987	306	,006
Koruyucu	,116	306	,000	,954	306	,000
Destekçi	,105	306	,000	,950	306	,000
Birlikçi	,070	306	,001	,982	306	,001
Yönetim Biçimleri Ö.	,078	306	,000	,959	306	,000

Ölçek ve alt boyutlarına ait normallik testlerinin sonuçlarının verildiği tabloda, hem Kolmogorov-Smirnov hem de Shapiro-Wilk testleri sonucuna göre, ölçek ve alt boyutlarının anlamlılık değerleri 0,05'ten küçük çıkmıştır. Buna göre, ölçek ve alt boyutlarına ait veriler normal dağılım içerisinde bulunmamaktadır. Bundan dolayı araştırmada, katılımcılara ait değişkenler ile ölçek ve alt boyutları arasındaki ilişkilerin test edilmesinde parametrik olmayan yöntemler kullanılmıştır.

4.2. Ölçek ve Alt Boyutlarına Ait Ortalama Değerler

Yönetim Biçimleri Ölçeği'nde toplamda 44 madde bulunmaktadır. 5'li Likert tipi bir ölçek olduğundan, elde edilebilecek maksimum ortalama puan 5'tir. Bu durum ölçeğin alt boyutlarında da geçerlidir. Aynı durum, İş Doyumu Ölçeği için de geçerli olup, elde edilebilecek maksimum puan 5'tir. Her iki ölçekte de elde edilen yüksek puan, ölçeğin ölçtüğü tutumun yüksekliğini ifade etmektedir (Baycan, 1985; Özcan, 1996).

Tablo 7

Ölçek ve Alt Boyutlarına Ait Ortalama Puanlar

	Likert		
	n	$\bar{x}$	ss
İçsel Doyum	305	3,9	,661
Dışsal Doyum	305	3,16	,860
İş Doyumu Ö.	305	3,64	,670
Yetkeci	305	2,81	,756
Koruyucu	305	3,59	,852
Destekçi	305	3,59	,972
Birlikçi	305	3,21	,960
Yönetim Biçimleri Ö.	305	3,31	,621

Ölçekler ve alt boyutlarına ilişkin ortalama puanlara bakıldığında, Yetkeci alt boyutu haricinde hepsinin 3'ün üzerinde olduğu görülmektedir. Katılımcıların içsel doyuma ilişkin ortalama puanları 3,9 olarak gerçekleşmiş olup, yüksek düzeyde içsel doyum içerisinde oldukları anlaşılmıştır. Yine aynı şekilde dışsal doyum ortalama puanları ise 3,16 olarak gerçekleşmiştir. Katılımcıların vermiş oldukları cevaplara göre Yönetim biçimleri ölçeğine ait ortalama puan 3,31 olarak gerçekleşmiştir. Bu ölçek içerisindeki en yüksek puanlar ise” 3,59 ortalama ile Koruyucu ve Destekçi alt boyutlara aittir. Bu yönüyle katılımcıların hem iş doyumu hem de yönetim biçimleri açısından orta düzeyin üstünde bir seviyede oldukları belirtilebilir.

4.3. Araştırmada Kullanılan Değişkenler ile Ölçek ve Alt Boyutları Arasındaki Fark

Bu başlık altında Yönetim Biçimleri ve İş Doyumu ölçek ve alt boyutları ile katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, görev yapılan okul türü, mesleki kıdem ve görev yapılan okuldaki hizmet yılı arasındaki fark analiz edilmiştir. Analizler, cinsiyet ve görev yapılan okul türü değişkenlerinde Mann Whitney U testi ile, yaş, mesleki

kıdem, eğitim düzeyi ve görev yapılan okuldaki hizmet yılı değişkenlerinde Kruskal Wallis testi ile gerçekleştirilmiştir.

Tablo 8

Cinsiyete Göre Ölçek ve Alt Boyutları Puanlarının Karşılaştırılması

Ölçek	Değişken	n	Mean Rank.	U	p
İçsel Doyum	Kadın	194	160,69	9276,0	,044
	Erkek	111	139,57		
Dışsal Doyum	Kadın	194	158,78	9645,5	,129
	Erkek	111	142,90		
İş Doyumu Ö.	Kadın	194	160,14	9381,5	,061
	Erkek	111	140,52		
Yetkeci	Kadın	194	155,98	10189,5	,435
	Erkek	111	147,80		
Koruyucu	Kadın	194	145,71	9353,5	,056
	Erkek	111	165,73		
Destekçi	Kadın	194	146,71	9546,0	,099
	Erkek	111	164,00		
Birlikçi	Kadın	194	143,21	8868,0	,010
	Erkek	111	170,11		
Yönetim Biçimleri Ö.	Kadın	194	147,15	9632,0	,126
	Erkek	111	163,23		

Tablo incelendiğinde, katılımcıların cinsiyetlerine göre, iş doyumu alt boyutlarından içsel doyum ve yönetim biçimleri alt boyutlarından birlikçi alt boyutunda anlamlı farklılığın ($p<0,05$) olduğu görülmektedir. Anlamlı farklılık, içsel doyum alt boyutunda kadın lehine iken, birlikçi alt boyutunda erkek lehine gerçekleşmiştir. Bir başka söylemle, kadın katılımcıların içsel doyum düzeyleri daha yüksek çıkarken, erkek katılımcıların birlikçi tutumları daha yüksek çıkmıştır. Bu iki alt boyut dışında ölçek geneli ve alt boyutlarda anlamlı bir ilişki elde edilememiştir.

Tablo 9

Görev Yapılan Okul Türüne Göre Ölçek ve Alt Boyutları Puanlarının Karşılaştırılması

Ölçek	Değişken	n	Mean Rank.	U	p
İçsel Doyum	İlkokul	133	164,44	9917,0	,046
	Ortaokul	172	144,16		
Dışsal Doyum	İlkokul	133	173,04	8772,5	,000
	Ortaokul	172	137,50		
İş Doyumu Ö.	İlkokul	133	169,45	9250,0	,004
	Ortaokul	172	140,28		
Yetkeci	İlkokul	133	124,08	7591,0	,000
	Ortaokul	172	175,37		
Koruyucu	İlkokul	133	170,58	9100,5	,002
	Ortaokul	172	139,41		
Destekçi	İlkokul	133	167,33	9532,5	,013
	Ortaokul	172	141,92		
Birlikçi	İlkokul	133	168,39	9390,5	,007
	Ortaokul	172	141,10		
Yönetim Biçimleri Ö.	İlkokul	133	163,48	10044,0	,068
	Ortaokul	172	144,90		

Katılımcıların görev yaptıkları okul türü ile ölçek ve alt boyutları arasındaki ilişkinin incelendiği analiz sonucunda, Yönetim Biçimleri Ölçeği dışındaki alt boyutlarda ve İş Doyumu Ölçeğinde anlamlı farklılık ($p<0,05$) elde edilmiştir. Yönetim Biçimleri ölçeği alt boyutlarından yetkeci alt boyutunda, anlamlı farklılık ortaokul kademesinde görev yapan katılımcılar lehineyken, anlamlı olan diğer ölçek ve alt boyutlarda ilkokul kademesinde görev yapan katılımcıların düzeyleri daha yüksek bulunmuştur. Buna göre, ilkokul kademesinde görev yapan katılımcıların, içsel doyum, dışsal doyum ve iş doyum düzeyleri ile koruyucu, destekçi ve birlikçi alt boyutlarına ilişkin düzeyleri, ortaokul kademesinde görev yapan katılımcılara göre anlamlı bir şekilde yüksektir.

Tablo 10

Yaş'a Göre Ölçek ve Alt Boyutları Puanlarının Karşılaştırılması

Ölçek	X ²	p
İçsel Doyum	6,758	,080
Dışsal Doyum	6,437	,092
İş Doyumu Ö.	6,589	,086
Yetkeci	2,209	,530
Koruyucu	4,880	,181
Destekçi	17,919	,000
Birlikçi	8,301	,040
Yönetim Biçimleri Ö.	11,637	,009

Katılımcıların yaş grupları ile ölçek ve alt boyutları arasındaki ilişkinin anlamlı olup olmadığında ilişkin gerçekleştirilen test sonucunda, Yönetim Biçimleri ölçeği ile destekçi ve birlikçi alt boyutlarına anlamlı bir ilişkin olduğu görülmüştür. Anlamlı farklılığın hangi alt gruplarda olduğunu belirlemek için post-Hoc analizi gerçekleştirilmiştir. Post-Hoc analizi gerçekleştirilirken Tamhane T2 tekniği kullanılmıştır.

Tablo 11

Yaş'a Göre Ölçek Alt Boyutu Grup Farklılıkları

Ölçek	I	J	I-J	p
Destekçi	51 ve üzeri	20-30	,737	,019

Gerçekleştirilen post-hoc analizi sonucunda destekçi alt boyutunda 51 ve üzeri yaş grubundaki katılımcılar ile 20-30 yaş aralığındaki katılımcılar arasında, 51 ve üzeri yaş grubundaki katılımcılar lehine anlamlı farklılık elde edilmiştir. Buna göre, 51 ve üzeri yaş grubundaki katılımcıların yönetim biçimleri alt boyutundan destekçi alt

boyutu düzeyleri 20-30 yaş aralığındaki katılımcılara göre anlamlı ($p<0,05$) şekilde yüksektir.

Tablo 12

Mesleki Kıdeme Göre Ölçek ve Alt Boyutları Puanlarının Karşılaştırılması

Ölçek	X ²	p
İçsel Doyum	15,734	,001
Dışsal Doyum	18,601	,000
İş Doyumu Ö.	14,948	,002
Yetkeci	16,195	,001
Koruyucu	16,091	,001
Destekçi	18,993	,000
Birlikçi	18,055	,000
Yönetim Biçimleri Ö.	14,069	,003

Mesleki kıdem ile ölçek ve alt boyutları arasındaki ilişkinin analiz edildiği test sonucunda, tüm alt boyutlar ve ölçek genellerinde anlamlı ($p<0,05$) farklılık elde edilmiştir. Anlamlı farklılığın hangi alt gruplarda gerçekleştiğinin belirlenmesi post-hoc analizi ile sağlanmıştır.

Tablo 13

Mesleki Kıdeme Göre Ölçek ve Alt Boyutları Grup Farklılıkları

Ölçek	I	J	I-J	p
İçsel Doyum	1-5 yıl	6-10 yıl	,3503	,007
		21 yıl ve üzeri	,4233	,008
	11-20 yıl	6-10 yıl	,2212	,042
Dışsal Doyum	1-5 yıl	6-10 yıl	,4665	,003
	11-20 yıl		,3885	,003
İş Doyumu Ö.	1-5 yıl	6-10 yıl	,3909	,000
		21 yıl ve üzeri	,4086	,013
	11-20 yıl	6-10 yıl	,2798	,004
Yetkeci	6-10 yıl	11-20 yıl	,4241	,000
Koruyucu	11-20 yıl	1-5 yıl	,5811	,012
		6-10 yıl	,3808	,004
Destekçi	11-20 yıl	1-5 yıl	,7437	,008
		6-10 yıl	,5046	,000
Birlikçi	11-20 yıl	6-10 yıl	,5198	,000
Yönetim Biçimleri Ö.	11-20 yıl	6-10 yıl	,2723	,002

Mesleki kıdeme göre ölçek ve alt boyutu arasındaki ilişki, iş doyumu için 6-10 yıl ve 21 yıl ve üzeri mesleki kıdemi olan katılımcılara göre 1-5 yıl mesleki kıdemi olan katılımcılar ve 6-10 yıl mesleki kıdemi olan katılımcılara göre 11-20 yıl mesleki kıdemi olan katılımcılar lehinedir. Yönetim biçimleri ölçeği açısından bakıldığında, 11-20 yıl mesleki kıdem sahibi katılımcıların düzeyleri, 6-10 yıl mesleki kıdeme sahip katılımcılara göre yüksektir. Alt boyutlar için elde edilen bulgulara bakıldığında, 6-10 yıl arası mesleki kıdemi olan katılımcılara göre 1-5 yıl ve 11-20 yıl mesleki kıdemi olan katılımcıların hem içsel doyum hem de dışsal doyum düzeyleri daha yüksektir. Aynı zamanda 1-5 yıl mesleki kıdemi olan katılımcıların 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip katılımcılara göre içsel doyumları daha yüksek elde edilmiştir. 11-20 yıl arası mesleki kıdemi bulunan katılımcıların 6-10 yıl arası mesleki kıdemi bulunan katılımcılara göre koruyucu, destekçi ve birlikçi alt boyutlara ilişkin düzeyleri daha yüksek elde edilmiştir. Bununla birlikte 11-20 yıl mesleki kıdemi olan katılımcıların 1-5 yıl arası

mesleki kıdemi bulunan katılımcılara göre koruyucu ve destekçi alt boyutlara ilişkin düzeyleri de yüksek elde edilmiştir. Konu ile ilgili son bulgu ise, 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip katılımcıların 11-20 yıl arası mesleki kıdemi bulunan katılımcılara göre yetkeci düzeyleri daha yüksek olduğu yönündedir.

Tablo 14

Görev Yapılan Okuldaki Hizmet Yılına Göre Ölçek ve Alt Boyutları Puanlarının Karşılaştırılması

Ölçek	X ²	p
İçsel Doyum	14,486	,006
Dışsal Doyum	21,206	,000
İş Doyumu Ö.	18,775	,001
Yetkeci	25,349	,000
Koruyucu	15,936	,003
Destekçi	19,280	,001
Birlikçi	21,970	,000
Yönetim Biçimleri Ö.	13,127	,011

Katılımcıların görev yaptıkları okuldaki hizmet yıllarına göre gerçekleştirilen analiz neticesinde, her iki ölçek ve alt boyutlarında anlamlı ($p < 0,05$) bir ilişkin olduğu sonucu elde edilmiştir. Anlamlı ilişkinin hangi alt gruplarda gerçekleştiğini tespit etmek için post-hoc analizi gerçekleştirilmiş olup, bulgular aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 15

Görev Yapılan Okuldaki Hizmet Yılına Göre Ölçek ve Alt Boyutları Grup Farklılıkları

Ölçek	I	J	I-J	p
İçsel Doyum	21 yıl ve üzeri	1-5 yıl	,1753	,024
		11-20 yıl	,1538	,016
	12 aydan az	1-5 yıl	,6220	,000
		6-10 yıl	,5371	,005
Dışsal Doyum	11-20 yıl	1-5 yıl	,5618	,000
		6-10 yıl	,4769	,003
	21 yıl ve üzeri	1-5 yıl	,7631	,000
		6-10 yıl	,6782	,000
İş Doyumu Ö.	12 aydan az	1-5 yıl	,4536	,006
		6-10 yıl	,3810	,000
	21 yıl ve üzeri	1-5 yıl	,3810	,000
		6-10 yıl	,2834	,000
Yetkeci	12 aydan az	21 yıl ve üzeri	1,001	,000
		6-10 yıl	,3353	,004
	1-5 yıl	21 yıl ve üzeri	1,23	,000
		6-10 yıl	21 yıl ve üzeri	,8938
Koruyucu	11-20 yıl	21 yıl ve üzeri	,9227	,010
		6-10 yıl	1-5 yıl	,4745
	6-10 yıl	12 aydan az	,6179	,001
		21 yıl ve üzeri	1-5 yıl	,6835
Destekçi	6-10 yıl	1-5 yıl	,4492	,003
		12 aydan az	,9756	,000
	21 yıl ve üzeri	1-5 yıl	1,04	,000
		6-10 yıl	,5912	,000
Birlikçi	6-10 yıl	11-20 yıl	,7692	,013
		1-5 yıl	,4441	,002
	21 yıl ve üzeri	12 aydan az	,9167	,000
		1-5 yıl	1,156	,000
Yönetim Biçimleri Ö.	6-10 yıl	6-10 yıl	,7125	,000
		11-20 yıl	,6212	,023
	21 yıl ve üzeri	1-5 yıl	,2753	,005
		12 aydan az	,4371	,004
Yönetim Biçimleri Ö.	21 yıl ve üzeri	1-5 yıl	,4833	,000
		6-10 yıl	,2080	,009
		11-20 yıl	,2820	,048

Görev yapılan okuldaki hizmet yılı ile ölçek ve alt boyutları arasındaki ilişkiye ait sonuçlar incelendiğinde, 12 aydan az çalışan katılımcıların 1-5 yıl arası çalışanlara göre ve 21 yıl ve üzeri çalışanların hem 1-5 yıl arası hem de 6-10 yıl arası çalışanlara göre iş doyumu düzeyleri yüksektir. 6-10 yıl arası çalışanların, 1-5 yıl arası çalışanlara göre ve 21 yıl ve üzeri çalışanların 12 aydan az, 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 11-20 yıl arası çalışanlara göre yönetim biçimleri düzeyleri yüksektir. Katılımcılardan 21 yıl ve üzeri aynı kurumda çalışanların içsel doyum düzeyleri 1-5 yıl ve 11-20 yıl arası çalışanlara göre yüksektir. Bununla birlikte 12 aydan az, 11-20 yıl ve 21 yıl ve üzeri çalışanların dışsal doyum düzeyleri, 1-5 yıl ve 6-10 yıl arası çalışanlara göre yüksek bulunmuştur. Destekçi ve birlikçi alt boyutlara ilişkin olarak katılımcıların bu alt boyutlara ilişkin düzeyleri, 6-10 yıl ve 21 yıl ve üzeri çalışanlar lehinedir. Koruyucu alt boyutunda, 6-10 yıl arası çalışanların 1-5 yıl arası çalışanlara göre ve 21 yıl ve üzeri çalışanların 12 aydan az ve 1-5 yıl arası çalışanlara göre düzeyleri yüksek bulunmuştur. 12 aydan az, 6-10 yıl ve 11-20 yıl arası çalışan katılımcıların yetkeci alt boyutuna ilişkin düzeyleri 21 yıl ve üzeri çalışanlara göre daha yüksektir. Ayrıca 1-5 yıl arası çalışanların yine yetkeci alt boyutuna ilişkin düzeyleri 6-10 yıl arası çalışan katılımcılara göre daha yüksektir.

Tablo 16

Eğitim Düzeyine Göre Ölçek ve Alt Boyutları Puanlarının Karşılaştırılması

Ölçek	X ²	p
İçsel Doyum	6,009	,050
Dışsal Doyum	5,932	,052
İş Doyumu Ö.	7,417	,025
Yetkeci	16,722	,000
Koruyucu	,583	,747
Destekçi	5,470	,065
Birlikçi	3,648	,161
Yönetim Biçimleri Ö.	2,724	,256

Katılımcıların eğitim düzeylerine göre ölçek ve alt boyutlarına ilişkin düzeyleri iş doyumu ve yetkeci alt boyutunda anlamlıdır ($p < 0,05$). Diğer alt boyut ve ölçek genelinde anlamlı bir farklılık elde edilememiştir. Anlamlı farklılığın hangi alt boyutlarda gerçekleştiğine dair post-hoc analizi yapılmıştır.

Tablo 17

Eğitim Düzeyine Göre Ölçek Alt Boyutu Grup Farklılıkları

Ölçek	I	J	I-J	p
Yetkeci	Lisans	Ön Lisans	1,219	,001
	Lisansüstü	Ön Lisans	1,087	,002

Gerçekleştirilen post-hoc testine göre lisans ve lisansüstü mezunu olan katılımcıların yetkeci alt boyuta ait düzeyleri ön lisans mezunu olan katılımcılara göre yüksektir.

Tablo 18

Ölçek ve Alt Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi

		İçsel Doyum	Dışsal Doyum	İş Doyumu Ö.
Yetkeci	r	-,179	-,282	-,243
	p	,002	,000	,000
	N	305	305	305
Koruyucu	r	,376	,507	,481
	p	,000	,000	,000
	N	305	305	305
Destekçi	r	,405	,630	,552
	p	,000	,000	,000
	N	305	305	305
Birlikçi	r	,316	,601	,479
	p	,000	,000	,000
	N	305	305	305
Yönetim Biçimleri Ö.	r	,379	,618	,530
	p	,000	,000	,000
	N	305	305	305

Araştırmada kullanılan ölçek ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi incelemek için gerçekleştirilen, non-parametrik testler içerisindeki Spearman korelasyon testi sonuçları Tablo 18’de verilmiştir. Buna göre, Yönetim Biçimleri ölçeği ile İş Doyumu ölçeği arasında %1 anlamlılık düzeyinde pozitif yönde ($r>0$) orta düzeyde ($r(305)=,530$; $p<0,01$); içsel doyum ile %1 anlamlılık düzeyinde pozitif ($r>0$) ve zayıf şiddette ($r(305)=,379$; $p<0,01$) ve son olarak dışsal doyum ile %1 anlamlılık seviyesinde pozitif yönde ($r>0$) yüksek şiddette ($r(305)=,618$; $p<0,01$) ilişki bulunmuştur. Yetkeci alt boyutu ile içsel doyum alt boyutu arasında %1 anlamlılık düzeyinde negatif yönde ($r<0$) çok zayıf düzeyde ($r(305)=-,179$; $p<0,01$); dışsal doyum alt boyutu ile %1 anlamlılık düzeyinde negatif yönde ($r<0$) zayıf seviyede ($r(305)=-,282$; $p<0,01$) ve İş Doyumu Ölçeği ile %1 anlamlılık düzeyinde negatif yönde ($r<0$) zayıf düzeyde ($r(305)=-,243$; $p<0,01$) ilişkinin olduğu sonucu bulunmuştur. Koruyucu alt boyutu ile İş Doyumu Ölçeği arasında %1 anlamlılık düzeyinde pozitif yönde ($r>0$) orta seviyede

($r(305)=,481$; $p<0,01$); içsel doyum alt boyutu ile %1 anlamlılık düzeyinde pozitif yönde ($r>0$) zayıf ($r(305)=,376$; $p<0,01$) ve dışsal doyum alt boyutu ile %1 anlamlılık düzeyinde pozitif yönde ($r>0$) orta düzeyde ($r(305)=,507$; $p<0,01$) ilişki bulunmaktadır. destekçi alt boyutu ile İş Doyumu Ölçeği arasında %1 anlamlılık düzeyinde pozitif yönde ($r>0$) orta düzeyde ($r(305)=,552$; $p<0,01$); içsel doyum alt boyutu arasında %1 anlamlılık düzeyinde pozitif yönde ($r>0$) orta düzeyde ($r(305)=,405$; $p<0,01$) ve dışsal doyum alt boyutu ile %1 anlamlılık düzeyinde pozitif yönde ($r>0$) yüksek seviyede ($r(305)=,630$; $p<0,01$) ilişki elde edilmiştir. Son olarak birlikçi alt boyutu ile İş Doyumu Ölçeği arasında %1 anlamlılık düzeyinde pozitif yönde ($r>0$) orta düzeyde ($r(305)=,479$; $p<0,01$); içsel doyum alt boyutu ile %1 anlamlılık düzeyinde pozitif yönde ($r>0$) zayıf ($r(305)=,316$; $p<0,01$) ve dışsal doyum alt boyutu ile %1 anlamlılık düzeyinde pozitif yönde ($r>0$) yüksek ($r(305)=,601$; $p<0,01$) bir ilişkinin olduğu sonucu elde edilmiştir.

5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç ve Tartışma

Kişinin işini veya iş deneyimini değerlendirmesinden kaynaklanan tatmin edici veya olumlu bir duygusal durum olarak tanımlanan iş doyumunu, bir çalışanın kendi kurumsal ortamındaki bireysel amaçlarının ve faaliyetlerinin performansı ile ve aynı zamanda kuruluşun işlevlerini yerine getirmesiyle bağlantılı bir duygu olarak görülebilir. Kısaca iş doyumunu, bir çalışanın işinden duyduğu memnuniyettir. İş doyumunun tarihsel gelişimine ve tanımına bakıldığında kişilik, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum gibi içsel nitelikler ve örgüt kültürü, maaş, denetim, örgütsel iletişim gibi dışsal nitelikler şeklindeki iki boyutu birleştirdiği söylenebilir. Bir başka söylemle, belirtilen nitelikler, iş doyumunu etkileyen etmenlerdir. İş doyumunu kavramına öğretmenler açısından bakıldığında ise, okul organizasyonunun genel bağlılığı ve verimliliğinde önemli bir rol oynamaktadır. Öğretmenlerin iş doyumunu, onların örgüte bağlılıklarını önemli ölçüde etkilemiştir. İşinden memnun olan öğretmenler okulda çalışma noktasında isteklidirler. Bu açıdan öğretmenlerin iş doyumları ne kadar yüksekse katılımları ve organizasyona bağlılıkları o derece iyi olmaktadır. Öğretmenlerin örgüte karşı duydukları mutlu ya da tatmin edici duygu, işlerini yürütmedeki genel süreci etkilemekte, dolayısıyla bir bütün olarak okul başarısına katkıda bulunmaktadır. Öğretmenlerin çalıştıkları kuruma karşı hissettikleri bir yönüyle yöneticilerinin tutumları ile de ilişkilidir. Yönetici tutumlarının da etkisi büyüktür. Yöneticilerin, çalışanların iş doyumunu ve verimliliğini etkileyen mümkün olduğunca çok faktörü göz önünde bulundurması önemlidir. Yöneticilerin kararları, bir organizasyonun tüm bileşenleri üzerinde olumlu veya olumsuz etkilere sahip olabilir ve yöneticilerin karar verme tarzları önemlidir. Okul yöneticileri, rasyonel veya sezgisel olarak kararlar verebilir veya bunlardan kaçınmaya çalışabilirler, ancak

kararları nihayetinde öğretmen motivasyonunu ve iş doyumunu etkilemektedir. Bu yönüyle araştırma, okul yöneticilerinin yönetim biçimleri ile öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişkiyi incelemektedir.

Katılımcılara ait betimleyici istatistiklere bakıldığında, katılımcıların büyük çoğunluğunun (%63,6) erkek olduğu görülmektedir. Kadın katılımcıların oranı %36,4'tür. Katılımcıların yaş dağılımlarına bakıldığında 31-40 yaş aralığındaki katılımcıların çoğunluğu (%46,2) oluşturduğu görülmektedir. 20-30 Yaş aralığındaki katılımcıların oranı %25,6 iken, 41-50 yaş aralığındaki katılımcıların oranı %18,4 ve 51 ve üzeri yaşa sahip katılımcıların oranı %9,8'tir. Katılımcıların büyük çoğunluğu (%41,0) 6-10 yıl arasında mesleki tecrübeye sahiptirler. %28,9 oranında 11-20 yıl arası mesleki tecrübeye sahip katılımcılar bulunurken, 21 yıl ve üzeri mesleki tecrübeli katılımcıların oranı %20'dir. En düşük mesleki tecrübe grubunda ise %10,2 ile 1-5 yıl arası katılımcılar bulunmaktadır. Katılımcıların görev yaptıkları okullara bakıldığında, birbirine yakın oranlarda ilkokul (%43,6) ve ortaokul (%56,4) bulgularına ulaşılmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %81'i lisans mezunu, %16,4'ü lisansüstü mezunu ve %2,6'sı ön lisans mezunudur. Hâlihazırda görev yapılan okuldaki hizmet yılına ilişkin bilgilere bakıldığında katılımcıların yarısından fazlasının (%51,8) 1-5 yıl arasında, %29,2'sinin 6-10 yıl arasında, %13,4'ünün ise 12 aydan az süreyle görev yaptıkları görülmektedir. 11-20 yıl arası görev yapanların oranı %3,6 iken 21 yıl ve üzeri görev yapanların oranı %2'dir.

5.1.1. Yönetici Biçimleri ve İş Doyumu Düzeyleri ile İlgili Sonuç ve Tartışma

Araştırmada, katılımcıların iş doyumunu ve yönetici biçimleri düzeylerine ilişkin sonuçlara bakıldığında, orta düzeyin üstünde sonuçlar elde edilmiştir. Yönetim biçimleri ölçeğinden alınabilecek en yüksek puanın 220 olduğu düşünülürse, elde edilmiş olan $145,78 \pm 27,35$ puan, orta düzeyin üstünde bir seviyede olduğunu

göstermektedir. Aynı durum, Koruyucu, Destekçi ve Birlikçi yönetim biçimleri olan alt boyutlar için de dile getirilebilir. Yetkeci yönetim biçimi alt boyutu için ise orta düzeyin biraz altında kaldığı belirtilebilir. Alanyazın incelendiğinde, Alper (2008) ve Başaran'ın (2017) çalışmalarında da yönetim biçimleri ölçeği ve alt boyutlarına ilişkin katılımcı tutum düzeyleri orta düzeyde bulunmuştur. Yine buradaki çalışma sonuçlarıyla paralel olarak yetkeci alt boyutuna ilişkin düzeyin diğer alt boyutlara göre daha düşük seviyede elde edildiği görülmüştür. Buna karşın alanyazın içerisinde Teyfur (2011) ve Kantos vd.'nin (2009) çalışmalarında, katılımcıların daha çok yetkeci yönetim biçimini tercih ettikleri ve dolayısıyla bu düzeyin yüksek çıktığı ifade edilmiştir. İş doyum düzeyleri incelendiğinde hem içsel doyum hem dışsal doyum hem de ölçeğin geneli olarak iş doyum düzeylerinin oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Katılımcıların vermiş oldukları cevaplara göre içsel doyum düzeyinin oldukça yüksek çıktığı görülmüştür. Alanyazındaki Başaran (2017), Akbulut (2015) ve Yılmaz'ın (2014) çalışmalarında öğretmenlerin iş doyum düzeyleri yüksek bulunmuştur. Bu bakımdan çalışmadan elde edilen bulgular ile örtüşmektedir. Buna karşın Tunacan ve Çetin (2009) ve Ersözlü'nün (2008) çalışmalarında iş doyum düzeyleri düşük bulunmuştur.

5.1.2.Cinsiyete Göre Yönetici Biçimleri ve İş Doyumu Düzeyleri ile İlgili Sonuç ve Tartışma

Katılımcıların yönetim biçimleri ve iş doyum düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin sonuçlar incelendiğinde, sadece içsel doyum ve birlikçi yönetim biçimi alt boyutlarında anlamlı istatistiksel bir farkın olduğu dile getirilebilir. Bu iki alt boyut dışında, cinsiyete göre anlamlı farklılık elde edilememiştir. İçsel doyum alt boyutunda, kadın katılımcıların düzeyleri erkek katılımcılara göre; birlikçi yönetim biçimi alt boyutunda ise erkek katılımcıların düzeyleri kadın

katılımcıların düzeylerine göre anlamlı bir şekilde yüksek çıkmıştır. Diğer bir deyişle, kadın katılımcıların içsel doyum düzeyleri, erkek katılımcıların ise birlikçi yönetim biçimi düzeyleri daha yüksek çıkmıştır. Alanyazın incelendiğinde, özellikle yönetim biçimlerinin cinsiyete göre farklılık göstermediği dile getirilmiştir. Fırat (2013), Başaran (2017) ve Arlı (2007) çalışmalarında, yönetim biçimlerinin cinsiyete göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığını belirtmişlerdir. Bu yönüyle elde edilen bulgular, belirtilen bu çalışmalar ile de paralellik göstermektedir. Cinsiyete göre iş doyumu düzeyinin anlamlı farklılaşmaması alanyazındaki Türkçapar (2012), Boğa (2010) ve Başaran'ın (2017) çalışmaları ile örtüşmektedir. Buna karşın Yılmaz'ın (2014) çalışmasında kadın öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri erkek öğretmenlere göre daha yüksek çıkmıştır.

5.1.3. Yaş Göre Yönetici Biçimleri ve İş Doyumu Düzeyleri ile İlgili Sonuç ve Tartışma

Katılımcıların yaş gruplarına göre yönetim biçimleri ve iş doyumu düzeylerinin karşılaştırıldığı analiz neticesinde sadece destekçi yönetim biçimlerinde anlamlı farklılık elde edilmiştir. Buna göre yaşı 51 ve üzeri olan katılımcıların 20-30 yaş aralığındaki katılımcılara göre destekçi yönetim biçim düzeyleri daha yüksek elde edilmiştir. Burada, yaşı büyük olan katılımcıların daha destekçi, babacan, çalışanlara destekte bulunan destekçi yönetim biçimi düzeylerinin yüksek çıkması, yaş itibarıyla olgunlaşma ve tecrübe kaynaklı olduğu belirtilebilir. Elde edilen sonuçlara göre, alanyazındaki Ertuğrul (2009) ve Arlı'nın (2007) çalışmaları örtüşmektedir. Bu çalışmalarda da katılımcıların yaşlarına göre yönetim biçimleri düzeyleri arasında anlamlı farklılık elde edilememiştir. İş doyumu ile ilgili alanyazında ise Karakuzu (2013) ve Kıvılcım'ın (2014) çalışmalarında katılımcıların yaşlarına göre iş doyumu düzeyleri anlamlı farklılaşmamıştır ve bu çalışmanın sonuçları ile örtüşmektedir.

5.1.4. Hizmet Yılına Göre Yönetici Biçimleri ve İş Doyumu Düzeyleri ile İlgili Sonuç ve Tartışma

Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre yönetim biçimi ve iş doyumu düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için gerçekleştirilen analiz neticesinde tüm ölçek ve alt boyutlarında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Katılımcılardan daha düşük mesleki tecrübeye sahip olanların içsel doyum düzeyleri daha yüksek çıkmıştır. Benzer durum iş doyumu için de geçerlidir. Bu durum için, daha genç katılımcıların heyecan ile birlikte yeni şeyler başarma düşüncelerinin, içsel doyumlarını geliştireceği ve motivasyonlarını arttıracakı düşünülebilir. Alanyazında Menziroğlu'nun (2005) çalışmasında da benzer sonuçlar elde edilmiş olup, daha az mesleki kıdemi olanların daha yüksek iş doyumu içerisinde oldukları belirtilmiştir. Buna karşın Kılıç ve Gümüşeli (2010) ve Özcan'ın (2013) çalışmalarında mesleki kıdem ile iş doyumu düzeyi arasında anlamlı bir fark elde edilememiştir. Yönetim biçimleri düzeyleri ile ilgili olarak ise tam tersi bir durum ile karşılaşıldığı dile getirilebilir. Elde edilen bulgulara göre, daha fazla mesleki tecrübesi olanların daha az tecrübesi olanlara göre yönetim biçimleri düzeyleri daha yüksek elde edilmiştir. Sadece yetkeci yönetim biçimi alt boyutunda daha az hizmet yılı olan katılımcıların düzeyleri yüksek çıkmıştır. Alanyazındaki çalışmalara bakıldığında ise Fırat (2013), Çelik (2015), Başaran (2017) ve Ertuğrul'un (2009) çalışmalarında, katılımcıların mesleki tecrübelerine göre yönetim biçimleri düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

5.1.5. Görev Yapılan Okul Türüne Göre Yönetici Biçimleri ve İş Doyumu Düzeyleri ile İlgili Sonuç ve Tartışma

Katılımcıların çalıştıkları okul türüne göre ölçek ve alt boyutları incelendiğinde, ilkokulda görev yapan katılımcıların iş doyumu, içsel doyum ve dışsal doyum

düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Alanyazındaki Kuruüzüm ve Çelik (2005) ve Kumaş ve Deniz'in (2010) çalışmalarında da ilkokul kademesinde görev yapan öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri daha yüksek çıkmış olup, bu çalışmadan elde edilen bulgular ile örtüşmektedir. Yönetim biçimleri açısından incelendiğinde ise, yetkeci alt boyutu haricindeki diğer alt boyutlarda yine ilkokul kademesinde görev alan katılımcıların düzeyleri daha yüksek bulunmuştur. Yetkeci alt boyutunda ise ortaokulda görev yapan katılımcıların düzeyleri daha yüksektir.

5.1.6. Eğitim Durumu Göre Yönetici Biçimleri ve İş Doyumu Düzeyleri İle İlgili Sonuç ve Tartışma

Eğitim durumuna göre katılımcıların yönetim biçimi ve iş doyumu düzeyleri yetkeci yönetim biçimi alt boyutu haricinde anlamlı farklılaşmamıştır. Yetkeci alt boyut için anlamlı farklılık, eğitim düzeyi daha yüksek olan katılımcılar lehinedir. Benzer bir sonuç Fırat (2013) ve Başaran'ın (2017) çalışmalarında da elde edilmiş olup, bu çalışmanın bulguları ile örtüşmektedir. Diğer bir deyişle eğitim seviyesi yüksek olan katılımcıların, ataerkil, baskıcı, emir-komuta ilişkisini barındıran yetkeci yönetim biçimi düzeyleri daha yüksek elde edilmiştir. İş doyumuna ilişkin olarak ise anlamlı farklılık elde edilememiştir. Katılımcıların iş doyumu düzeylerinde eğitimin etkisinin olmadığı dile getirilebilir. Elde edilen bulgular alanyazındaki Kılıç (2013) ve Alsweel ve Buehl'in (2002) çalışmaları ile örtüşmektedir. Buna karşın, Kaya'nın (2007) gerçekleştirdiği çalışmada eğitim durumuna göre iş doyumu düzeylerinin farklılaştığı sonucu elde edilmiştir.

5.1.7. Görev Yapılan Okuldaki Hizmet Yılına Göre Yönetici Biçimleri ve İş Doyumu Düzeyleri ile İlgili Sonuç ve Tartışma

Görev yapılan okuldaki hizmet yılına göre yönetim biçimleri ve iş doyumu düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin gerçekleştirilen analiz neticesinde,

anlamli farklılıklar elde edilmiştir. Tüm ölçek ve alt boyutlarında anlamli farklılık bulunmuştur. Burada bir genelleme yapılması istenirse, hâlihazırda çalıştığı kurumda daha fazla hizmet yılı olan katılımcıların yönetim biçimleri ve iş doyumu düzeyleri daha yüksektir. Elde edilen bu sonuç alanyazında Başaran (2017) ve Ergen'in (2009) çalışmalarıyla örtüşmektedir. Buna karşın alanyazında genellikle daha az tecrübeli katılımcıların daha yüksek yönetim biçimi düzeylerinin olduğu sonucu bulunmuştur. Örneğin, Çelik (2015) ve Başaran'ın (2017) çalışmalarında durum böyledir.

5.1.8. Yönetici Biçimleri ve İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Sonuç ve Tartışma

Araştırmada gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucuna göre tüm alt boyutların birbirleri ile arasında anlamli bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Bu ilişki genele itibariyle pozitif yönde gerçekleşmiştir. Sadece yetkeci yönetim biçimi ile diğer alt boyutlar arasında negatif yönde bir ilişkinin varlığı elde edilmiştir. Bununla birlikte katılımcıların yönetim biçimi düzeyleri ile iş doyumu düzeyleri arasında orta düzeyde iki yönlü pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Alanyazında Başaran'ın (2017) çalışmasında da benzer sonuçlar elde edilmiş olup, ölçekler arasında pozitif ilişki, yetkeci alt boyut ile diğer alt boyutlar arasında negatif yönlü ilişki olduğu belirtilmiştir.

5.2. Öneriler

Araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde şu önerilerde bulunulabilir;

Katılımcıların iş doyumu düzeyleri oldukça yüksektir. Yönetim biçimi düzeylerine bakıldığında ise en yüksek Koruyucu ve Destekçi alt boyutlara ilişkin düzeylerin yüksek olduğu görülmektedir. Yönetimde insan ilişkilerinin önemli olduğu, öğretmenlerin güven içerisinde çalışma hayatlarını sürdürdükleri ve çalışanlarını destekleyen özelliklere sahip yönetim biçimi olarak Destekçi ve Koruyucu yönetim

biçimi alt boyutlarına ait düzeylerin yüksek olduğu düşünülürse, genel olarak gerek Bakanlık düzeyinde gerekse daha küçük düzeyde okul yönetimlerinin, öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin arttırılması adına Koruyucu ve Destekçi yönetim biçimlerini uygulamaya geçirmeleri gerekmektedir.

Görev yapılan okul türüne göre elde edilen bulgular neticesinde ortaokul kademesinde görev yapan öğretmenlere yönelik olarak hem yönetim biçimleri üzerine düzenlemeler gerçekleştirilmeli hem de motivasyonları artırıcı uygulamalarda bulunulması gerekmektedir.

Mesleki kıdem açısından daha düşük kıdeme sahip olan öğretmenlere yönelik, yönetim ve işin gerekliliklerine yönelik olarak eğitimler verilmeli, tecrübeli öğretmenler ile birlikte projeler ve etkinlikler gerçekleştirmeleri sağlanmalı, bu şekilde daha fazla tecrübe kazanımları sağlanmalıdır.

Öğretmenlerin iş doyumlarını arttırmak için, okul yönetimi ve Bakanlık düzeyinde anket ve mülakatlar geliştirilip, çalışmaya ve işin yürütülmesine dair sorunlar dinlenmeli, gerekirse rehberlik hizmetleri sağlanmalıdır.

Alanyazın incelendiğinde, yönetim biçimleri ile iş doyum düzeylerinin incelendiği çalışmalara rastlanılmaktadır. Fakat bu konuda tükenmişlik, anksiyete, örgütsel bağlılık vb. çalışma hayatını ilgilendiren diğer ölçeklerin de bulunduğu araştırmalar gerçekleştirilmelidir. Ayrıca alanyazında çoğunlukla nicel çalışmaların olduğu görülmüş olup, mülakat ve görüşmeler ile nitel çalışmaların gerçekleştirilmesi ve daha derinlemesine çalışmaların gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Akat, İ., Budak, G. & Budak, G. (1999). *İşletme yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Akat, İ., Budak, G. & Budak, G. (1999). *İşletme yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Akbulut, B. (2015). Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel imaj algıları ile iş doyumu düzeyleri arasındaki ilişki. (Yayımlanmamış Tez). Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Akın, H. B. (2005). *Sunuş: Bir yönetim öncüsü Henri Fayol, Genel ve endüstriyel yönetim*. Ankara: Adres Yayınları.
- Aktan, C. C. (1999). 2000'li yıllarda yeni yönetim teknikleri (4): İnsan mühendisliği. İstanbul: Tügiad Yayını.
- Alper, S. (2008). Ortaöğretim kurumlarında uygulanan yönetim biçimlerine ilişkin olarak öğretmen algıları. (Yayımlanmamış Tez). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Alsweel, R. & Buehl, M. M. (2002). Teacher job satisfaction: A Quantitative study on why teachers remain teachers. George Mason University.
- Arlı, D. (2007). İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetim biçimlerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. (Yayımlanmamış Tez). Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Aslanargun, E. (2007). Modern eğitim yönetimi anlayışına yönelik eleştiriler ve post-modern eğitim yönetimi. *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi*, 50(1), 195-212.
- Ataay, İ. D. (1998). *İşletmelerde insan gücü verimliliğini etkileyen faktörler*. Ankara: Mess Yayınları.
- Balcı, A. (1993). *Etkili okul: Kuram, uygulama ve araştırma*. Ankara: Yavuz Dağıtım.
- Barlı, Ö. (2005). *Türk yöneticisinin yararlandığı motivasyonel araçlar*. Ankara: Atlas Yayın Dağıtım.
- Başaran, İ. E. (1991). *Örgütsel davranış, insanın üretim gücü*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Başaran, İ. E. (1994). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Başaran, İ. E. (1996). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Yargıcı Matbaası.

- Başaran, İ. E. (2000). Örgütsel Davranış. Ankara: Feryal.
- Başaran, İ. E. (2004). Yönetimde İnsan İlişkileri. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Başaran, İ. E. (2008). Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi. Ankara: Ekinoks Yayınevi.
- Başaran, M. (2017). Okul yöneticilerinin yönetim biçimleri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkinin incelenmesi. (Yayımlanmamış Tez). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Başol, G. (2016). Eğitimde ölçme ve değerlendirme. Genişletilmiş Dördüncü Baskı. Ankara: Pegem Yayıncılık.141
- Baycan, A. (1985). An analysis of several aspects of job satisfaction between different occupational groups. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Besler, S. (2012). Yönetim ve yönetim bilimi. Besler, S. ve Oktal, Ö. (Ed.) Yönetim Bilimi I içinde. Eskişehir: AÖF Yayınları.
- Bisen, V. P. (2010) Industrial psychology. New Delhi: New Age International Limited.
- Boğa, Ç. (2010). İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeylerinin öğretmenlerin iş doyumuna etkisi (Samsun ili örneği). (Yayımlanmamış Tez). Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun.
- Blase, J. P., Dedrick, C., & Strathe, M. (1986). Leadership behavior of school principals in relation to teacher stress, satisfaction, and performance, Journal of Humanistic Education and Development, 24, 159–171.
- Brown, K., & Wynn, S. (2009). Finding, supporting, and keeping: The role of the principal in teacher retention issues. Leadership and Policy in schools, 8(1), 37-63.
- Can, N. (2012). Öğretmen Liderliği. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Can, H., Aşan, Ö. & Aydın, M. E. (2015) Örgütsel davranış. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H., Kavuncubaşı, Ş. & Yıldırım, S. (2012). Kamu ve özel kesimde insan kaynakları yönetimi. Ankara: Siyasal Kitabevi.

- Celdran, M. C. B. (2020). Leadership styles and job satisfaction in the colleges of nursing among the universities in Zamboanga City. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 11(7), 444–455.
- Ceylan, A. (1998) Örgütsel davranışın bireysel boyutu. Kocaeli: GYTE Yayınları.
- Çarıkçı, İ. H. & Oksay, A. G. A. (2004) Örgütsel yapı ve meslek farklılıklarının iş tatmini üzerindeki etkileri: hastane çalışanları üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2), 157-172.
- Çelik, M. (2015). Okul müdürlerinin yönetim biçimleri ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki: İdil İlçe Örneği. (Yayımlanmamış Tez). Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Çelik, V. (1995). Eğitim yöneticisinin vizyonu ve misyonu. *Eğitim yönetimi*, 1(1), Kış, 47-52.
- Çiçek, A. (2002). İlköğretim okulu yöneticilerinin sınıf öğretmenlerini işe güdülemede kullandıkları yöntemlere ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri. (Yayınlanmamış Tez). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Dereli, T. (1976). Organizasyonlarda davranış. İstanbul: Fakülteler Matbaası.
- Duyar, D. D. (2018). Fayol ve Gulick'ten günümüze yönetim fonksiyonlarının dönüşümü üzerine bir değerlendirme. *Journal of Political Administrative and Local Studies*, 1(2), 75-92.
- Efil, İ. (1999). İşletmelerde yönetim ve organizasyon. Bursa: Alfa Yayınları.
- Efil, İ. (2015). İşletmelerde yönetim ve organizasyon. Bursa: Dora Basım Yayın Dağıtım.
- Egboka, P. N., Ezeugbor, C. O. & Enueme, C. P. (2013). Managerial skills andenhancement strategies of secondary school principals. *Journal of veducation and practice*, 4 (26), 168-174.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S.H. & Erat, S. (2004) Yönetim tarzı ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasındaki ilişkiler tekstil sektöründe bir uygulama, *Doğu Üniversitesi Dergisi*, Sayı:5(1), 17-26.
- Eren, E. (1996). Yönetim ve organizasyon. İstanbul: Beta Basım Yayın.

- Ergen, Y. (2009). İlköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderlik davranışlarının öğretmenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi (Manisa İli örneği). (Yayımlanmamış Tez). Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Ergun, T. & Polatoğlu, A. (1992). Kamu yönetimine giriş. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Ersözlü, A. (2008). Sosyal sermayenin ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin iş doyumuna etkisi (Tokat ili örneği). (Yayımlanmamış Tez). Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Ertuğrul, Ş. (2009). İstanbul ili ilköğretim okulu müdürlerinin yönetim biçimleri ile kişilik özellikleri arasındaki ilişki (Fatih ilçesi örneği). (Yayımlanmamış Tez). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Evans, L., (2001). The effects of educational change on moral, job satisfaction and motivation. *Journal of Educational Change*.
- Fayol, H. (2005). Genel ve endüstriyel yönetim. Ankara: Adres Yayınları.
- Fırat, H. (2013). Adana ili merkezindeki ilkokullarda görevli okul yöneticilerinin yönetim biçimleri. (Yayımlanmamış Tez). Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Friedkin, N. E., & Slater, M. R. (1994). School leadership and performance: A social network approach. *Sociology of education*, 139-157.
- Genç, N. (2017). Yönetim ve organizasyon, çağdaş sistemler ve yaklaşımlar. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Genç, N. (2019). Meslek yüksekokulları için yönetim ve organizasyon. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gibson, J.L. & Klein S.M. (1970). Employee attitudes as a function of age and length service: A re-conceptualisation. *Academy Of Management Journal*, 13, 411-425.
- Glenn, N.D., Taylor R. D. & Weaver C.N. (1977). Age and job satisfaction among males and females: A multivariate multi-study. *Journal Of Applied Psychology*, 62, 190-193.

- Gomes, R. C. & Streibe, G. (2014). Public administration education: Enabling professionals to think critically. XXXVIII encontro da Anpad, Rio de Janeiro, Brasil.
- Gökçe, G., Şahin, A. & Bulduklu, Y. (2010). Herzberg'in çift faktör kuramı ve alt gelir gruplarında bir uygulama: Meram tıp fakültesi örneği. Sosyal Ekonomik araştırmalar Dergisi, 10(20), 233-246.
- Göktepe, K. A. (2016). Tükenmişlik sendromu: Tüketmeyin, tükenmeyin. İstanbul: Nesil Yayınları.
- Gülner, B. (2007). Örgütlerde iletişim ve iş doyumu, İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Günay, A. (2016). Kabin ekiplerinde iş doyumu ve tükenmişlik sendromu. (Yayımlanmamış Tez). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Güney, S. (2006). Davranış Bilimleri. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Gürüz, D. & Gürel, E. (2006). Yönetim ve organizasyon. Ankara: Nobel Yayınları.
- Griffith, J. (2004) Relation of Principal Transformational Leadership to School Staff Job Satisfaction, Staff Turnover, and School Performance. Journal of Educational Administration
- Grissom, Jason A. (2011) Can Good Principals Keep Teachers in Disadvantaged Schools? Linking Principal Effectiveness to Teacher Satisfaction and Turnover in Hard-to-Staff Environments.
- Harahap, F. (2017). The Influence of Principal Managerial Competency toward Teachers Productivity and Organizational Citizenship Behavior (OCB) By Mediation of Interpersonal Communication of State Vocational High School (SMK) South Tapanuli, North Sumatera, IOSR Journal of Humanities and Social Science, 22(01), 29-39.
- Hodgetts, R. M. (1999). Yönetim, teori, süreç ve uygulama. İstanbul: Beta Yayınları.
- Hulpia, H., Devos, G., & Van Keer, H. (2009). The influence of distributed leadership on teachers' organizational commitment: A multilevel approach. The Journal of Educational Research, 103(1), 40-52.

- İlgar, L. (2005). Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi. İstanbul: Beta Yayınları.
- Judge, T. A., Heller, D. & Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 530-541.
- Jumintono, S., Zuharty, M., & Said, H. (2018). Vocational schools leadership reinforcement model. *Indian Journal of Public Health Research and Development*, 9(11), 1549-1557.
- Kantos, E. K., Çuhadaroğlu, E. O. & Taşdan, M. (2009). İlköğretim okulları yöneticilerinin yönetim biçimlerine ilişkin sınıf öğretmenlerinin görüşleri. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 17(2), 393-402.
- Karasar, N. (2013). Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Karakuzu, S. (2013). Denizli il merkezinde bulunan ilkokullarda görev yapan sınıf öğretmenleri ve ortaokullarda görev yapan branş öğretmenlerinin iş doyumunun incelenmesi. (Yayımlanmamış Tez). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Katz, R. (1955). Skills of an Effective Administrator. In *Harvard Business Review*.
- Kaya, İ. (2007). Otel işletmeleri işgörenlerinin iş tatminini etkileyen faktörler: geliştirilen bir iş tatmin ölçeği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 355-372.
- Kennerly, S. M. (2000). Leadership behavior and organizational characteristics: Implications for faculty satisfaction. *Journal of Nursing Education*, 28(5), 198-202.
- Kılıç, Y. (2013). Lise öğretmenlerinin örgütsel adalet ve iş doyumu algıları arasındaki ilişki. (Yayımlanmamış Tez). Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Kılıç, Z.S. & Gümüşeli, İ. A. (2010). İstanbul ili vakıf üniversitelerine bağlı meslek yüksek okullarında görevli öğretim elemanlarının iş doyum düzeyleri. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 39(2), 290-309.

- Kıvılcım, P. (2014). Öğretmenlerde iş doyumu, özyeterlik inancı ve yaşam doyumu ilişkisinin karşılaştırılması. (Yayımlanmamış Tez). Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Koçel, T. (1999). İşletme yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Kumaş, V. & Deniz, L. (2010). Öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin incelenmesi. MÜ Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 32, 123-139.
- Kuruüzüm A. & Çelik, N. (2005). İkinci mertebe faktör modeli ile öğretmen iş doyumunu belirleyen faktörlerin analizi. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 29, 137-146.
- Leblebici, D. N. (2008). Örgüt kuramının temelleri. C.Ü. İktisadi İdari Bilimler Dergisi, 9(1), 111-129.
- Leithwood, K., Tomlinson, D., & Genge, M. (1996). Transformational school leadership. In International handbook of educational leadership and administration (pp. 785-840). Springer, Dordrecht.
- Leithwood, K., Steinbach, R., & Jantzi, D. (2002). School leadership and teachers' motivation to implement accountability policies. Educational Administration Quarterly, 38(1), 94-119.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). Principal and teacher leadership effects: A replication. School leadership & management, 20(4), 415-434.
- Mahfouz, S. A., Awang, Z., & Muda, H. (2019). The impact of transformational leadership on employee commitment in the construction industry. International Journal of Innovation, Creativity and Change, 7(10), 151–167.
- Marks, H. M., & Printy, S. M. (2003). Principal leadership and school performance: An integration of transformational and instructional leadership. Educational Administration Quarterly, 39(3), 370-397.
- Maryati, T., Astuti, R. J., & Udin, U. (2019). The effect of spiritual leadership and organizational culture on employee performance: The mediating role of job satisfaction. International Journal of Innovation, Creativity and Change, 9(3), 130– 143.

- Mehrad, A., & Fallahi, B. (2014). The role of leadership styles on staff's job satisfaction in public organizations. *Acta Universitaria*, 24(5), 27–32.
- Memduhoğlu, H. B. & Yılmaz, K. (2018). Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Mezireoğlu, M. (2005). Sınıf ve branş öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin ölçülmesi (Zonguldak İli örneği). (Yayımlanmamış Tez). Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Mitchell, D. & Thurmaier, K. (2012). Foundations of public administration budgeting theory, currents and undercurrents in budgeting theory: Exploring the swirls, heading upstream. Par, Aspa.
- Moir, E. (2009). Accelerating teacher effectiveness. Lessons learned from two decades of new teacher induction. *Phi Delta Kappan*, 91(2), 14-21.
- Mottaz, C.J. (1987). Age and work satisfaction, *Work And Occupations*, 14(3), 389-408.
- Neuman, W. L. (2006). Toplumsal Araştırma Yöntemleri: Nitel ve Nicel Yaklaşımlar. çev: Sedef Özge. Ankara: Yayın Odası.
- Oshagbemi, T. (2000). Is length of service related to the level of job satisfaction?, *International Journal Of Social Economics*, 27(3), 213–226.
- Özalp, İ. (2004). Yönetim organizasyon. Eskişehir: AÖF Yayınları.
- Özcan, H. (1996). Liselerde uygulanan yönetim biçimleri. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi. Ankara.
- Özcan, Z. E. (2013). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin iş doyumunu (Niğde örneği). (Yayımlanmamış Tez). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- Özdemir, M. (2011). Kamu yönetimi ve işletme yönetimi arakesitinde bir bilim: Eğitim yönetimi. *Amme İdaresi Dergisi*, 44(2), 29-42.
- Özer, M. A. & Önen, S. M. (2020). Yönetim. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Özkalp E. & Kirel, Ç. (2010). Örgütsel davranış. Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım.

- Özkalp, E. & Kirel, Ç. (1996). Örgütsel davranış. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Öztürk, A. & Öztürk, F. (2003). İşletmelerde personel güçlendirmeye dayalı iş doyumunun artırılması. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi 17 (1-2), 189-202.
- Petzko, V. N. (2004). Findings and implications of the NASSP national study of leadership in middle level schools (volumes I and II): Teachers in middle level schools. NASSP Bulletin, 88(638), 69-88.
- Robbins, S. P. & Jugde, T. A. (2012) Örgütsel davranış, (Çev. İ. Erdem), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Sabancı, A. (2016). The Correlation between School Managers' Communication Skills and School Culture, International Journal of Progressive Education. ERIC, 12(3), 17.
- Sağlam, A. Ç. (2021). Okul örgütü ve yönetimi. Memduhoğlu, H. B. ve Yılmaz, K. (Ed.). Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi içinde (s. 200-233). Ankara: Pegem Akademi.
- Sercan, H. (2010). Etkili motivasyon yöntemleri. İstanbul: Etap Yayınevi.
- Sevimli, F. & İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumunu. Ege Akademik Bakış Dergisi, 5(1), 55-64.
- Springer, G. J. (2011). A Study of Job Motivation, Satisfaction, and Performance among Bank Employees. The Journal of Global Business Issues, 5(1).
- Suyatno, Wantini, Baidi, & Amurdawati, G. (2019). The influence of values and achievement motivation on teacher professionalism at Muhammadiyah 2 high school Yogyakarta, Indonesia. Pedagogika, 133(1), 105–127.
- Şahin, A. (2004). Yönetim kuramları ve motivasyon ilişkisi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (11), 523-547.
- Şimşek, L. (1995). İş tatmini. Verimlilik Dergisi, 2, 91-108.
- Tannenbaum, A. S. (1974). İşletmelerde sosyal psikoloji. Ankara: San Matbaası.

- Taurisa, C. M., & Ratnawati, I. (2012). Analysis of Effect of Organizational Culture and Organizational Commitment on Job Satisfaction in Improving The Performance of Employment. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi (JBE)*, 19(2), 170–187.
- Taymaz, A. H. (1995). *Okul yönetimi*. İstanbul: SAYPA.
- Taylor, W. T. (2003). *The principles of scientific management*. New York: Routledge.
- Telman, N. & Ünsal, P. (2004). *Çalışan memnuniyeti*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Teyfur, M. (2011). İlköğretim okul yöneticilerinin uyguladıkları yönetim biçimlerine ilişkin algıları ve velilere göre okul yöneticilerinin yönetim becerilerinin değerlendirilmesi. (Yayımlanmamış Tez). Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Tınaz, P. (2000). Çalışma yaşamında motivasyon kuramları, *Mercek Dergisi*, 5(19), 29-37.
- Timur, H. (1984). İş ölçümü iş planlaması, verimlilik. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Top, M., Akdere, M., & Tarcan, M. (2015). Examining transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment, and organizational trust in Turkish hospitals: public servants versus private-sector employees. *International Journal of Human Resource Management*, 26(9), 1259–1282.
- Tunacan, S. & Çetin, C. (2009). Lise öğretmenlerinin iş doyumunu etkileyen faktörlerin tespitine ilişkin bir araştırma. M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, (29), 155-172.
- Turgay, E. Bozkurt, Ö. & Sezen, S. (1998). *Kamu yönetimi sözlüğü*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Türk, M. S. (2007). *Örgüt kültürü ve iş tatmini*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Türkçapar, Ü. (2012). Beden eğitimi farklı değişkenler açısından iş doyum düzeylerinin incelenmesi. *Gefad*. 32(2), 331-346.
- Uzgören, Nevin (2012), *Bilimsel Araştırmalarda Kullanılan Temel İstatistiksel Yöntemler ve SPSS Uygulamaları*. Genişletilmiş 2.Baskı, Ekin Yayın Dağıtım, Bursa.

- Varghese, J. (2010). POSDCorbef, 8th chapter, social work intervention with communities and institutions, indira gandhi national open un. Kulwanth, Singh, https://issuu.com/ians_web/docs/25_bsww-02-volume-ii-social_work_intervention_with/9
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: a cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 517.
- Weiss, D.J., Dawis, R.V., England, G.W. and Lofquist, L.H. (1967) Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. University of Minnesota, Minneapolis.
- Yazıcıoğlu, Y. & Erdoğan, S. (2004). Spss uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yılmaz, F. (2011). İşletmelerde bütçeleme. *Mali Çözüm Dergisi*, Nisan-Mayıs-Haziran.
- Yılmaz, K. ve Altinkurt, Y. (2012). Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişki. *Dumlupınar Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Kütahya*.
- Yılmaz, T. (2014). Özel okullardaki ilköğretim müdürlerinin liderlik biçimi ile sınıf öğretmenlerinin iş doyumu arasındaki ilişki. (Yayımlanmamış Tez). Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yüksel, İ. (2003). İş stresi, işe bağlılık ve iş doyumu arasındaki ilişkinin analizi (Teknisyenlere yönelik bir uygulama), Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 17(1-2), 213-224.
- Zencirkıran, M. & Keser, A. (2018) Örgütsel davranış. Bursa: Dora Yayınevi.

EK A: Anket Formu

Araştırma Ölçekleri

Kıymetli Meslektaşım,

Bu anket formu “Okul Yöneticilerinin Yönetim Biçimleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Çekmeköy Örneği” konulu tez çalışmasına yönelik gerekli verilerin toplanması amacıyla hazırlanmıştır. Anket soruları genel olarak değerlendirileceği için isminiz istenmeyecektir. Vereceğiniz cevaplar bilimsel amaçlar için kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Anketi tamamlamanız yaklaşık 5 dakika sürecektir.

Gösterdiğiniz ilgi ve değerli katkılarınız için teşekkür eder saygılarımı sunarım

Mustafa EVRAN

Yeditepe Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi
Yüksek Lisans Öğrencisi

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

1. Yaşınız: ☐ 20-30 ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ 51 ve üzeri

2. Cinsiyetiniz: ☐ Kadın ☐ Erkek

3. Görev yaptığınız okul türü: ☐ İlkokul ☐ Ortaokul

4. Mesleki kıdeminiz: ☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-20 yıl ☐ 21 yıl ve üstü

5. Bulunduğunuz okuldaki hizmet süreniz:

☐ 12 aydan az ☐ 1 yıl – 5 yıl ☐ 5 – 10 yıl ☐ 11- 20 yıl

☐ 21 yıl ve üstü

6. Eğitim düzeyiniz: ☐ Ön lisans ☐ Lisans ☐ Lisansüstü

YÖNETİM BİÇİMLERİ ÖLÇEĞİ

	Hiçbir zaman	Çok az	Bazen	Çoğu zaman	Her zaman
1. Eğitsel kol çalışmalarında görev alacak öğretmenleri müdür seçiyor.					
2. Okuldaki eğitim-öğretimle ilgili iletişim müdürden öğretmene tek yönlüdür.					
3. Müdür sosyal faaliyetler arasındaki koordinasyonu kendisi sağlıyor.					
4. Zümre öğretmenler toplantısı müdür tarafından düzenleniyor.					
5. Ders denetimi müdür tarafından yapılıyor.					
6. Eğitim araç gereçlerinin kullanımı için müdürden izin alınıyor.					
7. Okul kütüphanesine alınacak kitapları müdür seçiyor.					
8. Okula alınacak araç gereçlerin alımına müdür karar veriyor.					
9. Hizmetiçi eğitim etkinliklerine katılacak öğretmenleri müdür seçiyor.					
10. Okulun parası müdür tarafından harcanıyor.					
11. Haftalık zaman çizelgesi hazırlanırken öğretmenlerin istekleri dikkate alınıyor.					
12. Dileyen öğretmen dilediği eğitsel kol çalışmasında görev alıyor.					
13. Şikâyeti olan öğretmen şikayetini dilediği makama gönderiyor.					
14. Eğitim öğretim ile ilgili iletişim öğretmenlerin istediği biçimde düzenleniyor.					
15. Okul kütüphanesine alınacak kitaplar öğretmenlerin isteklerine göre seçiliyor.					
16. Eğitim programlarına yerel konuların konulmasında öğretmenler serbest bırakılıyor.					
17. Okula araç gereç alınacak kitaplar öğretmenlerin isteklerine göre seçiliyor.					
18. Hizmet içi eğitim etkinliklerine katılacak öğretmenler serbest bırakılıyor.					
19. Okulun topluma götüreceği eğitim hizmetlerinde öğretmenler serbest bırakılıyor.					
20. Haftalık zaman çizelgesinin hazırlanmasında müdür öğretmenlere destek oluyor.					
21. Eğitsel kol çalışmalarında görev alacak öğretmenlerin yeterliği göz önüne alınarak görev almaları destekleniyor.					
22. Müdür öğretmenlere problemleri söylemeleri için destek veriyor.					
23. Öğretmenlerin birbiriyle olan iletişimi müdürce destekleniyor.					
24. Öğretmenler kendisiyle görüşmek üzere müdürce destekleniyor.					
25. Öğretmenlerin sosyal faaliyetler arasında koordinasyonuna müdür destek veriyor.					
26. Zümre öğretmenlerin toplanması müdürce destekleniyor.					
27. Ders denetimi öğretmeni güdülemek amacıyla yapılıyor.					
28. Eğitim araç gereçlerini kullanmaları için öğretmenler destekleniyor.					

29. Okul kütüphanesine alınacak kitapların seçiminde öğretmenlere destek sağlanıyor.					
30. Okula araç gereç alımında müdür öğretmenlere destek oluyor.					
31. Hizmet içi eğitim etkinliklerine katılacak olan öğretmenler müdürce destekleniyor.					
32. Okulun parasının harcama planı öğretmenlerin yardımı ile müdür tarafından yapılıyor.					
33. Haftalık zaman çizelgesi tüm öğretmenlerin katılımı ile birlikte hazırlanıyor.					
34. Eğitsel kol çalışmalarında görev alacak öğretmenleri öğretmenler birlikte belirliyor.					
35. Öğretmenler problemlerini birlikte çözüyor.					
36. Okuldaki iletişim ağı birlikte kararlaştırılıyor.					
37. Öğretmenler yaptıkları toplantılara müdürü davet edip konuşabiliyor.					
38. Öğretmenler sosyal faaliyetler arasında koordinasyonu birlikte kararlaştırıyorlar.					
39. Zümre öğretmenleri toplantısı bu öğretmenlerce kararlaştırılıyor.					
40. Ders denetimi aynı daldaki öğretmenlerce birlikte yapılıyor.					
41. Eğitim araç gereçlerinin kullanımını öğretmenler birlikte belirliyor.					
42. Okul kütüphanesine alınacak araç gereçler öğretmenlerce belirleniyor.					
43. Okula alınacak araç gereçler öğretmenlerce belirleniyor.					
44. Hizmetiçi eğitim etkinliklerine katılacak öğretmenlerin seçimini öğretmenler birlikte yapıyor.					

MİNOSSETA İŞ DOYUMU ÖLÇEĞİ

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



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-59090411-20-25495369

25/05/2021

Konu : Anket ve Araştırma İzni (Mustafa EVRAN)

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi : a) Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 21.01.2020 tarihli ve 2020/2 sayılı genelgesi.
b) Yeditepe Üniversitesinin 29.04.2021 tarihli ve 842 sayılı yazısı.
c) Müdürlüğümüz Araştırma ve Anket Komisyonunun 18.05.2021 tarihli tutanağı.

Araştırma Konusu : Okul Yöneticilerinin Yönetim Biçimleri İle Öğretmenlerin İş Doyumu
Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Çekmeköy Örneği
Araştırma Türü : Anket
Araştırmacı : Mustafa EVRAN
Araştırma Yeri : Çekmeköy
Araştırma Kişiler : Resmî İlkokul ve Ortaokullarda Görevli Öğretmenler
Araştırmanın Süresi : 2020 - 2021 Eğitim ve Öğretim Yılı

Yukarıda bilgileri verilen araştırmanın; 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanununa aykırı olarak kişisel veri istenmemesi, öğrenci velilerinden açık rıza onayı alınması, yüz yüze eğitime geçmiş olan kurumlarımızda, Covid-19 tedbirlerinin araştırmacı ve ilgili kurum idarelerince alınması, bilimsel amaç dışında kullanılmaması, bir örneği Müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının kurumlarımıza araştırmacı tarafından ulaştırılarak uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun kamuoyuyla paylaşılması ve araştırma bittikten sonra 2 (iki) hafta içerisinde Müdürlüğümüze gönderilmesi, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim ve öğretimi aksatmayacak şekilde, ilgi (a) genelge esasları dâhilinde uygulanması kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Levent YAZICI
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR
25/05/2021
Levent KILIÇ
Vali a.
Vali Yardımcısı

Ek:

- 1- İlgi (b) Yazı ve Ekleri (30 Sayfa)
- 2- İlgi (c) Tutanak (1 Sayfa)

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Adres : Binbirdirek Mah. İnran Öktem Cad. No: 1 Sultanahmet Fatih İstanbul	Belge Doğrulama : https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys
Telefon : 0212 384 36 32	Bilgi İçin : Yavuz KILIÇ
E-posta : strategijelistirme34@meb.gov.tr	Unvanı : Şef
Kep Adresi : meb@hs01.kep.tr	İnternet Adresi : http://istanbul.meb.gov.tr/

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden **d251-a436-3a0b-a371-3669** kodu ile teyit edilebilir.



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

GÜNLÜDÜR

Sayı : E-59090411-44-25557049

26.05.2021

Konu : Anket ve Araştırma İzni (Mustafa EVRAN)

YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü)

İlgi : a) Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 21.02.2020 tarihli ve 2020/2 sayılı genelgesi.
b) Valilik Makamının 25.05.2021 tarihli ve 25495369 sayılı oluru.

Valilik Makamının Anket ve Araştırma İzni (Mustafa EVRAN) konulu ilgi (b) oluru ve kullanılması uygun görülen ölçme araçlarının Müdürlüğümüzce mühürlenene örnekleri ekte gönderilmiştir.

Olur gereğince işlem yapılması, araştırma sonuç raporunun, araştırma bittikten sonra 2 (iki) hafta içerisinde Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Şubesine gönderilmesi hususlarında gereğini arz ederim.

İrfan BALLI
İl Millî Eğitim Müdürü a.
Şube Müdürü

Ek:

- 1- Valilik Oluru (1 Sayfa)
- 2- Ölçekler

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Adres : Binbirdirek Mah. İmran Öktem Cad. No: 1 Sultanahmet Fatih İstanbul	Belge Doğrulama : https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys
Telefon : 0212 384 36 30	Bilgi İçin : Aykut ÇELİK
E-posta : stratejigelistirme34@meb.gov.tr	Unvanı : Büro Hizmetleri
Kep Adresi : meb@hs01.kep.tr	İnternet Adresi : http://istanbul.meb.gov.tr/

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden **fd41-4329-3f9d-afa9-64ab** kodu ile teyit edilebilir.



T.C.
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Yazı İşleri Müdürlüğü

29.04.2021

Sayı : E.21568116-302.14.01-842
Konu : Mustafa Evran Etik Kurul Onayı

DAĞITIM YERLERİNE

Üniversitemiz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı öğrencilerinden Mustafa EVRAN'a ait "Okul Yöneticilerinin Yönetim Biçimleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Çekmeköy Örneği" başlıklı araştırma önerisinin beşeri bilimler etik standartlarına uygunluğuna ilişkin Yeditepe Üniversitesi Beşeri ve Sosyal Araştırmalar Etik Kurul Onayı ekte sunulmuştur.

Gerekli iznin verilmesi hususunu bilgilerinize arz ve rica ederim.

Prof. Dr. Fatma Yeşim EKİNCİ
Rektör a.
Rektör Yardımcısı

Ek: Etik Kurul Onayı.pdf

DAĞITIM :

Gereği :
İLGİLİ MAKAMA

Bilgi :
İletişim Fakültesi

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Adresi : <http://belgedogrulama.yeditepe.edu.tr/bg.aspx?id=B1F2F05E-91D7-46AD-A15C-599575DBE3C5>

Yeditepe Üniversitesi 26 Ağustos Yerleşimi, İnönü Mahallesi Kayışdağı

Caddesi 34755

Ataşehir / İSTANBUL

Telefon No: (0216) 578 0000 Faks No : (0216) 578 0299

İnternet Adresi www.yeditepe.edu.tr

Kep Adresi : yeditepeuniversitesi@hs03.kep.tr

Bilgi İçin: Gamze ÇEVİK

Telefon No: (0216) 578 0000

