

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



İLKOKUL MÜDÜRLERİNİN ÖĞRETMENLER TARAFINDAN
ALGILANAN YÖNETİCİLİK PERFORMANSLARI İLE ÖĞRETMENLERİN
İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ezel SEZER

İşletme Anabilim Dalı
İşletme Yönetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Hamide ERTEPINAR

ŞUBAT - 2015

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



İLKOKUL MÜDÜRLERİNİN ÖĞRETMENLER TARAFINDAN
ALGILANAN YÖNETİCİLİK PERFORMANSLARI İLE ÖĞRETMENLERİN
İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ezel SEZER
Y1212.041117

İşletme Anabilim Dalı
İşletme Yönetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Hamide ERTEPINAR

ŞUBAT - 2015



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi

Enstitümüz İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi Yüksek Lisans (MEB) Programı Y1212.041117 numaralı öğrencisi Ezel SEZER'in "İLKOKUL MÜDÜRLERİNİN ÖĞRETMENLER TARAFINDAN ALGILANAN YÖNETİCİLİK PERFORMANSLARI İLE ÖĞRETMENLERİNİN İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİ" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 27.01.2015 tarih ve 2015/02 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından *başarılı* ile Tezli Yüksek Lisans tezi olarak *kabul* edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi :12/02/2015

1) Tez Danışmanı: Prof. Dr. Hamide ERTEPINAR

Hamide Ertepinar

2) Jüri Üyesi : Prof. Dr. Uğur TEKİN

Uğur Tekin

3) Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Devrim AKGÜNDÜZ

Devrim Akgündüz

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

ÖN SÖZ

İlkokul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan yöneticilik performansları ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik olan bu çalışmamda amacım; öğretmenlerin iş doyumunu gerçekleştirecek ve sürdürecektir, mesleğinde daha verimli olmasını sağlayacak etmenlerin belirlenmesi ve düzenlenmesi için bunların neler olduğundan yola çıkarak gerekli düzenlemelerin yapılmasını, okul müdürlerinin yöneticilik performanslarının öğretmenlerin performansını artırması üzerindeki etkilerini belirlemektir.

Bu çalışmaya beni yönlendiren, sonsuz yardım, sabır ve anlayış gösteren tez danışmanım, değerli hocam sayın Prof. Dr. sayın Hamide ERTEPINAR' a şükran ve saygılarımı sunarım.

Çalışmamda beni destekleyen babam Hasan SEZER, kardeşim Olgun Kurtuluş SEZER olmak üzere tüm aileme, anketleri uyguladığım okullardaki öğretmenlere, yanımda olan, kuzenim Fatma SEZER, İlkay SEZER, Azim YAŞAR' a ve arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Ocak, 2015

Ezel SEZER

TEZ BİLDİRİMİ

Tez içindeki tüm bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını bildiririm.

Ezel SEZER

İstanbul, 2015

İÇİNDEKİLER

JÜRİ ÜYESİ ONAY SAYFASI	ii
ÖN SÖZ.....	iii
TEZ BİLDİRİMİ	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
SİMGELER VE KISALTMALAR.....	viii
TABLolarIN LİSTESİ.....	ix
ÖZET	xi
ABSTRACT	xiii
BÖLÜM I	1
1.GİRİŞ.....	1
1.1 ARAŞTIRMANIN AMACI.....	1
1.2. PROBLEM DURUMU	1
1.2.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEM CÜMLESİ	3
1.2.2. ARAŞTIRMANIN ALT PROBLEMLERİ	3
1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	4
1.4. SAYILTIAR	4
1.5. KAPSAM VE SINIRLILIKLAR.....	4
1.6. TANIMLAR.....	4
BÖLÜM II	6
2.GENEL BİLGİLER.....	6
2.1. İŞ DOYUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	6
2.1.1. İŞ DOYUMU FAKTÖRLERİ	6

2.1.1.1. BİREYSEL FAKTÖRLER	6
2.1.1.1.1. Yaş.....	7
2.1.1.1.2. Kıdem.....	7
2.1.1.1.3. Cinsiyet	8
2.1.1.1.4. Öğrenim Durumu.....	8
2.1.1.1.5. Hizmet Süresi	9
2.1.1.2. ÇEVRESEL FAKTÖRLER.....	9
2.1.1.2.1. Ücret	9
2.1.1.2.2. Yükselme Olanakları.....	9
2.1.1.2.3. Denetim ve Çalışma Arkadaşları	10
2.1.1.2.4. İletişim	10
2.1.1.2.5. Çalışma Koşulları	11
2.2. İŞ DOYUMUYLA İLGİLİ TEORİLER.....	11
2.2.1. KAPSAM(İÇERİK) KURAMLARI	11
2.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	11
2.2.1.2. Alderfer'in ERG Kuramı.....	12
2.2.1.3. Herzberg'in Güdüleme Kuramı	12
2.2.1.4. Başarı İhtiyacı Kuramı.....	13
2.2.2. SÜREÇ TEORİLERİ	14
2.2.2.1. Vroom'un Beklenti Kuramı.....	14
2.2.2.2. Adams'ın Eşitlik Kuramı	14
2.2.2.3. Edwin Locke'un Bireysel Amaçlar Kuramı	15
2.2.2.4. Skinner'in Pekiştirme Teorisi	15
2.2.2.5. Hackman ve Oldham'ın İş Özellikleri Teorisi	16
2.3. İŞ DOYUMUNUN BELİRTİLERİ.....	16
2.3.1. İŞ DOYUMUNUN ÖNEMİ	17
BÖLÜM III	19
3.İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	19
3.1. YURT İÇİNDE YAPILAN ARAŞTIRMALAR.....	19
3.2. YURT DIŞINDA YAPILAN ÇALIŞMALAR	21
BÖLÜM IV	23
4. MATERYAL VE METOT	23

4.1. VERİ TOPLAMA ARACI.....	23
4.2. EVREN VE ÖRNEKLEM.....	24
4.3. ÖRNEKLEM GRUBU	25
4.4. VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ	26
BÖLÜM V	27
5. BULGULAR.....	27
5.1. Kişisel Bilgilere Yönelik Bulgular	27
5.2. Öğretmen İş Doyumlarının ve Yönetici Performans Değerlendirmelerinin Öğretmenlerin Cinsiyetine Göre Değişimi	30
5.3. Öğretmen İş Doyumlarının ve Yönetici Performans Değerlendirmelerinin Öğretmenlerin Mesleki Kıdemine Göre Değişimi.....	31
5.4. Öğretmen İş Doyumlarının ve Yönetici Performans Değerlendirmelerinin Öğretmenlerin Öğrenim Durumuna Göre Değişimi.....	35
5.5. Öğretmen İş Doyumlarının ve Yönetici Performans Değerlendirmelerinin Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Değişimi.....	37
5.6. Öğretmen İş Doyumlarının ve Yönetici Performans Değerlendirmelerinin Öğretmenlerin Okul Yöneticisi İle Çalışılan Süreye Göre Değişimi.....	40
5.7. İş Doyumu Ölçeği Puanları ile Yönetici Performansı Ölçeği Puanları Arasındaki İlişkiye Yönelik Sonuçlar	42
BÖLÜM VI	46
6. SONUÇLAR VE ÖNERİLER	46
6.1. SONUÇ VE TARTIŞMA	46
6.2. ÖNERİLER	50
7. KAYNAKÇA	52
8. EKLER	59
9.ÖZGEÇMİŞ	66

SİMGELER VE KISALTMALAR

SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
%	: Yüzde
F	: Frekans
G. İçi	: Grup içi ilişki
G. Arası	: Gruplar arası ilişki
N	: Örneklem sayısı
P	: Anlamlılık düzeyi
SS	: Standart sapma
\bar{x}	: Aritmetik ortalama
S	: Serbestlik derecesi
ShX	: Aritmetik ortalamasının standart sapması

TABLULARIN LİSTESİ

Tablo 1 : Anket Uygulanan Okul ve Öğretmen Sayı Listesi.....	25
Tablo 2: Cinsiyete Göre Frekans ve Yüzdeler Sonuçları.....	27
Tablo 3: Mesleki Kıdeme Göre Frekans ve Yüzdeler Sonuçları.....	28
Tablo 4: Öğrenime Göre Frekans ve Yüzdeler Sonuçları.....	28
Tablo 5: Yaşa Göre Frekans ve Yüzdeler Sonuçları.....	29
Tablo 6: Okul yöneticisiyle çalışılan süreye Göre Frekans ve Yüzdeler Sonuçları ...	29
Tablo 7: Yönetici Performans Ölçeği Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Sonuçları	30
Tablo 8: İş Doyumu Ölçeği Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Sonuçları	30
Tablo 9: Yönetici Performansı Ölçeği Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Sonuçları	31
Tablo 10: Yönetici Performansı Ölçeği Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Scheffé Testi Sonuçları	32
Tablo 11: İş Doyumu Ölçeği Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Sonuçları	33
Tablo 12: İş Doyumu Ölçeği Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Scheffé Testi Sonuçları.....	34
Tablo 13: Yönetici Performansı Ölçeği Puanlarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Sonuçları.....	35
Tablo 14: İş Doyumu Ölçeği Puanlarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Sonuçları	36
Tablo 15: Yönetici Performansı Ölçeği Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Sonuçları	37
Tablo 16: İş Doyumu Ölçeği Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Sonuçları.....	38
Tablo 17: İş Doyumu Ölçeği Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Scheffé Testi Sonuçları	39
Tablo 18: Yönetici Performansı Ölçeği Puanlarının Okul Yöneticisi İle Çalışılan Süre Değişkenine Göre Sonuçları.....	40

Tablo 19: İş Doyumu Ölçeği Puanlarının Okul Yönetici İle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Sonuçları.....	41
Tablo 20: İş Doyumu Ölçeği Puanları ile Yönetici Performansı Ölçeği Puanları Arasındaki İlişki	42
Tablo 21: İş Doyumu Ölçeği ile Kurum Kültürünü Oluşturma ve Okula Katkısı Arasındaki İlişki	42
Tablo 22: İş Doyumu Ölçeği ile Yönetici Performansı Öğretim Yöntem ve Teknikleri/ Alan Bilgisi Arasındaki İlişki.....	43
Tablo 23: İş Doyumu Ölçeği ile Yönetici Performansı İletişim ve Rehberlik Puanları Arasındaki İlişki	43
Tablo 24: İş Doyumu Ölçeği ile Yönetici Performansı Okul Yönetimi / Motivasyon Puanları Arasındaki İlişki.....	44
Tablo 25: İş Doyumu Ölçeği ile Yönetici Performansı Zaman Yönetimi Arasındaki İlişki	44
Tablo 26: İş Doyumu Ölçeği ile Yönetici Performansı Ölçme ve Değerlendirme Arasındaki İlişki	45

İLKOKUL MÜDÜRLERİNİN ÖĞRETMENLER TARAFINDAN ALGILANAN YÖNETİCİLİK PERFORMANSLARI İLE ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİ

ÖZET

Öğretmenlerin iş doyumunu gerçekleştirecek ve sürdürecektir, mesleğinde daha verimli olmasını sağlayacak etmenlerin belirlenmesi ve düzenlenmesi için bunların neler olduğundan yola çıkarak gerekli düzenlemelerin yapılması ilave olarak okul müdürlerinin yöneticilik performanslarının öğretmenlerin performansını artırması üzerindeki etkilerini belirlemek gerekmektedir.

Bu çalışmanın amacı; ilkokul okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan yöneticilik performansları ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkiyi incelemek, elde edilen bulgular ile problemlere çözüm önerileri sunarak tartışmaktır.

Araştırmanın evreni; 2013-2014 Eğitim-Öğretim yılında, İstanbul ilinin Bahçelievler, Bakırköy, Esenler, Küçükçekmece ilçelerindeki devlet ilkokullarında görev yapan tüm öğretmenleri, araştırmanın örnekleme ise bu ilçelerden gönüllülük esasına dayalı, rastgele seçilen 234 öğretmeni kapsamaktadır.

Bu çalışmada ilkokul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan yöneticilik performansları ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkiyi ölçmek için “Yönetici Performans Ölçeği” ve “Minnesota İş Doyum Ölçeği” kullanılmıştır. Toplanan veriler SPSS programında analiz edilmiştir. T- testi ve tek yönlü varyans (ANOVA), Pearson analizi ile ölçek verileri değerlendirilmiştir.

Analizlere baktığımızda yaş ve mesleki kıdem değişkenlerinde öğretmenlerin iş doyumunda anlamlı farklılık görülmüştür. Mesleki kıdem değişkenine baktığımızda 1-10 yıl mesleki kıdem grubu öğretmenleri ile 21 yıl ve üzeri mesleki kıdem grubu öğretmenleri arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Yaş değişkenine baktığımızda ise 22-35 yaş aralığındaki öğretmenler ile 45 ve üstü yaş aralığı öğretmenleri arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Öğretmenlerin iş doyumunu ölçeceğinden aldıkları puanlarla yönetici performansı ölçüğünden aldıkları puanlar arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Anahtar Sözcükler : Yönetici, okul müdürü, iş doyumu, performans, öğretmen.

**THE RELATION BETWEEN THE JOB SATISFACTION OF
TEACHERS AND THE ADMINISTRATION PERFORMANCES OF
PRIMARY SCHOOL PRINCIPALS WHICH ARE PERCEIVED BY THE
MENTIONED TEACHERS**

ABSTRACT

As a matter of course , it is required to define and arrange the factors which fulfill of job satisfaction for teachers and provide with the purposes of the sustainability on it and being more productive on profession.Those required factors are arranged within the consideration of above mentioned concerns.In addition to that , it is also required to clarify the effects of the administration performances of principals on increasing the performance of teachers

The purpose of this study is to investigate the relation between the administration performances of the principals which are perceived by the teachers and the job satisfaction of those teachers , besides , to offer solutions with findings as a result of investigation and discuss.

The research comprises whole teachers who are charged in the districts of İstanbul at Bahçelievler,Bakırköy,Esenler and Küçükçekmece goverment primary schools , however the sampling of research only covers the 234 teachers who are selected randomly based on voluntariness principle at same districts

In order to measure the relation between the administration performances of principals which are perceived by the teachers and job satisfaction of those teachers the “ Administrator Performance Questionnaire “ and “ Minnesota Satisfaction Questionnaire” have been used.The obtained data was analyzed in SPSS program.The scale figures have been evaulated with T-test and one direction variation (ANOVA) Pearson analyse method.

According to results , it is determined that , there are significant job satisfaction differences on the age variation and the job seniority variation.When examining of the job seniority variation , it is realized that there is meaningful relation between the group who is experienced 1-10 years and the group who is experienced 21 years and over it.On the other hand ,when examining the age

variation , it is realized that there is meaningful difference between the teachers who are in 22-35 age range and the teachers who are in 45 and over age range. There is meaningful positive relation between the points obtained from the job satisfaction questionnaire of teachers and the points obtained from the administration performance questionnaire

Key words : Administrator, school principal, job satisfaction, performance, teacher

BÖLÜM I

1.GİRİŞ

1.1 ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmanın amacı; ilkokul okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan yöneticilik performansları ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkiyi incelemektir. Elde edilen bulgular ile problemlere çözüm önerileri tartışılacaktır.

1.2. PROBLEM DURUMU

Bir iş görenin işinden duyduğu doyumun iş yaşamı üzerindeki etkisi önemli düzeydedir. İş yaşamının getirdiği doyumsuzluğun olumsuz etkileri sadece bireyle sınırlı kalmayıp aynı zamanda doğrudan ya da dolaylı bir şekilde bulunduğu kuruma ve yaptığı işe yansıtacaktır.

Bir yöneticinin görevi insanları değiştirmek değildir. Bir yöneticinin görevi; bireylerde bulunan güç ve hırs faktörünün ortaya çıkarılmasını sağlamak, başarı durumunu yükseltmeye çalışmaktır. İyi olan bir yönetici planlama, akılcı kararlar verme ve iletişim becerileri özelliklerini içerir. Daha da önemlisi, etkili bir yönetim; kendine ve başkalarına saygı duymaya bağlıdır. Yöneticinin işyerinde sergilediği tutum ve değerler, o kurumda çalışan bireylerin verimine etki etmektedir. Kendine ve diğer insanların değerine inanması, bireylerin kendini sürecin bir parçası gibi düşünmesini ve kendini yenilikçi hissettiği verimli ve olumlu ortam sağlar. (Gümüş, 1999).

II. Dünya Savaşı'nda ve sonrasında, yönetici; astların işinden sorumlu olan kişiydi, bir patrondu. Böyle bir tanımla bugün de karşılaşılabilir. Fakat değişim içinde olan dünya ve işletmeler, kurumları ve toplumu etkilemektedir. Yönetici kavramı özellikle 1950'li yıllarda yönetici, Peter Drucker'ın deyişiyle

“Bilginin uygulanmasından ve performansından sorumlu kişi” olarak ifade edilmeye başlanmıştır (Yılmaz, 2000).

Her kurum belirli sayıda personelden oluşur. Her personelin kendine özgü bir görevi vardır. Her birinin bilgisi, becerisi, yeteneği, artı ve eksileri vardır. Hiç kuşkusuz bunların içerisinde birim(okul) müdürünün fonksiyonu diğerlerinden farklı bir önem taşımaktadır.

Okul müdürleri bir nevi lokomotif gibidirler. Lokomotifin vagonları çekmesi, onlara sağlıklı yol aldırması ve hedefe ulaştırması ne kadar önem arz ederse, okul müdürleri de personele yaklaşımı, bilgisi, becerisi, kişiliği, yeterliliği öğretmenler arasında bıraktığı olumlu izlenim ile onların hedeflerini yakalamalarında lokomotif görevi görürler.

Başarılı bir öğretmen için okul müdürünün yeri ve önemi yadsınamaz. Müdürler aynı zamanda çalışma ortamını, barış, sevgi ve saygıya dayalı oluştururlarsa öğretmenlerinden daha fazla verim alırlar. Kendilerini mutlu ve onları doğru yönlendiren bir müdürle çalışmanın hazzına ulaşan öğretmenler daha başarılı olur. Performansları en üst düzeye ulaşır.

Okul müdürünün öğretmenler arasında memnuniyet yaratamaması sadece öğretmenin verimini düşürmekle kalmaz. Aynı zamanda yetişmekte olan gelecekteki kuşakları da negatif yönde etkiler.

Yöneticinin olumlu performansı öğretmenlerin okulda daha fazla zaman geçirmelerini sağlar. Yaptığı işten haz almasını sağlar. Yönetici-öğretmen arasındaki olumsuz ilişki öğretmenin görevi biter bitmez okuldan en kısa sürede ayrılmasına neden olur. Bu yönleri ile bakıldığında verimliliğin elde edilmesi ve hedefe ulaşılmasında yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Hiç kuşkusuz yöneticilerin belirli vasıflara sahip olması, öğretmenlere yardımcı olması, onlarla sorunları tartışması ve çözüm üretmesi öğretmenin başarısına büyük katkı sağlayacağı gibi, onun mutlu olmasına ve mesleğinin gereklerine daha da bağlı kalmasına yardımcı olacaktır. Bu nedenle iş doyumunu gerekli ve önemlidir.

Bu nedenle eğitimin en önemli ayağı olan öğretmenlerin iş doyumunun sağlanması için, okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan yöneticilik performansları ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkinin belirlenmesi gerekmektedir.

1.2.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEM CÜMLESİ

İlkokul okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan yöneticilik performansları ile öğretmenlerin iş doyumu arasında ilişki var mıdır?

1.2.2. ARAŞTIRMANIN ALT PROBLEMLERİ

- 1- Öğretmenlerin iş doyumu cinsiyet değişkenine göre değişmekte midir?
- 2- Öğretmenlerin iş doyumu mesleki kıdem değişkenine göre değişmekte midir?
- 3- Öğretmenlerin iş doyumu öğrenim durumu değişkenine göre değişmekte midir?
- 4- Öğretmenlerin iş doyumu yaş değişkenine göre değişmekte midir?
- 5- Öğretmenlerin iş doyumu okul yöneticisi ile çalışma süresi değişkenine göre değişmekte midir?
- 6- İlkokul müdürlerinin yöneticilik performansı ile ilkokul öğretmenlerinin iş doyumu arasında anlamlı ilişki var mıdır?
- 7- Öğretmenlerin iş doyumu kurum kültürünü oluşturma ve okula katkısı değişkenine göre değişmekte midir?
- 8- Öğretmenlerin iş doyumu öğretim yöntem ve teknikleri/ alan bilgisi değişkenine göre değişmekte midir?
- 9- Öğretmenlerin iş doyumu iletişim ve rehberlik değişkenine göre değişmekte midir?
- 10- Öğretmenlerin iş doyumu okul yönetimi / motivasyon değişkenine göre değişmekte midir?
- 11- Öğretmenlerin iş doyumu iş doyumu ile zaman yönetimi değişkenine göre değişmekte midir?
- 12- Öğretmenlerin iş doyumu ölçme ve değerlendirme değişkenine göre değişmekte midir?

1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Bu çalışma Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilkokullar görev yapan öğretmenlerin, okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan yöneticilik performansları ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişkinin belirlenmesini sağlayacaktır. Okul müdürlerini performansları hakkında aydınlatıcı bilgi ve yarar sağlaması hedeflenmiştir.

1.4. SAYILTILAR

- 1- Katılımcıların araştırmada kullanılan anket sorularına objektif, doğru ve samimi olarak cevap verdiği varsayılmıştır.
- 2- Seçilen örneklem grubunun evreni temsil edebilecek nitelik ve nicelikte olduğu varsayılmıştır.
- 3- Araştırma kapsamında kullanılan anket çalışmalarının veri toplamak için uygun ve güvenilir bir araç olduğu varsayılmıştır.

1.5. KAPSAM VE SINIRLILIKLAR

- 1- Bu araştırma 2013-2014 Eğitim-Öğretim yılında İstanbul'un Bahçelievler, Bakırköy, Esenler, Küçükçekmece ilçelerindeki devlet ilkokullarında görev yapan 234 öğretmenle sınırlıdır.
- 2- Araştırma Yönetici Performans ölçeği ve Minnesota İş Doyumu ölçeği ile uygulanan sorularla sınırlıdır.

1.6. TANIMLAR

Yönetici: Belli bir zaman içinde belirlenen amaçlara ulaşmak için insan, para, hammadde, malzeme, makine, vb. üretim araçlarını birlikte kullanarak, bu üretim

araçlarını uygun şekilde birleştirmeyi, uyuşturmayı ve ahenkleştirmeyi gerçekleştiren kişidir. (Eren, 2001, s.153).

Ürün ve hizmet üretmek için çalışanları örgütsel amaçlara yönlendiren ve kazanç ve riski çalışanların sorumluluğuna veren kişidir.(Mucuk,1989, s.18).

İş Doymu: Çalışan bireyin istekleriyle işin özelliklerinin birbirine uyumlu olarak gerçekleştiği, çalışan bireyin işinden memnun olmasını sağlayan olgudur. (Muchinsky, 2000).

Öğretmen: En genel tanımıyla, öğrenmeye rehberlik eden, öğreten kişidir (<http://www.baktabul.net>).

İnsanlara bilgi veren, öğretmeyle görevli kişidir.

Öğretmenlik kutsal bir meslektir. Birey öğretmen olmak için öğretmen yetiştiren okulları bitirmelidir. Sınıf öğretmeni ilkokullarda görev yapan bireylerdir. Branşı sınıf öğretmenliği olan birey sınıfında bütün derslere girmek durumundadır. Ortaokul ve liselerdeki öğretmenlerinin görevi sadece branşına ait olan bir dersi öğretmektir. Meslek öğretmenleri *ise meslek okullarında* görev yapar (www.eokul-meb.com/ogretmen-nedir-49497/).

Okul Müdürü: Öğretim müfredatı, öğretim personelinin faaliyetleri, okuldaki sekreteryaya ve okul içi eğitim öğretim çalışmalarını planlayan, organize ve koordine eden ve düzenli bir şekilde yürütülmesini sağlayan kişidir (<http://www.isvemeslektanismani.net>).

Okulun belirlenen amaçlarına uygun şekilde yönetilmesini, değerlendirilmesini ve geliştirilmesini sağlamakla yükümlü kişidir. Müdür, kanun, yönetmelik, program ve emirlere uygun olarak okulun bütün işlerini yürütmeye, düzene koymaya, denetlemeye yetkilidir.

Performans: Çalışan bireyin maksimum enerji, bilgi, kişisel yeterlilik göstermesi ve bu gösterdiği çaba ile işinden aldığı doyumdur.

Çalışan bireyin yaptığı iş için harcaması gereken maksimum enerji, bilgi, kişisel yeterlilik ve işten aldığı doyuma performans denir (<http://www.turkcebilgi.com>).

İş: Bir sonuç elde etmek, bir ürün ortaya koymak için emek vererek çalışmaktır (<http://www.nedirnedemek.com>).

BÖLÜM II

2.GENEL BİLGİLER

2.1. İŞ DOYUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Bireyin aldığı eğitim, sosyal çevresi iş deneyimi gibi etmenler işe ve iş koşullarına yönelik değerlendirmeleri belirlemekte ve tutum geliştirilmesinde etkin olmaktadır. Bundan dolayı iş doyumunu ya da doyumsuzluğuna sebep olan nedenler incelenmelidir. İncelenecek nedenler bireysel ve örgütsel faktörler olarak sınıflandırılabilir (Lam,1995, s.73).

Bireysel faktörler; yaş, kıdem, cinsiyet, öğrenim durumu, hizmet süresidir. Çevresel faktörler; ücret, yükselme olanağı, denetim ve çalışma arkadaşları, iletişim, çalışma koşullarıdır. İş doyumunu etkileyen diğer faktörler ise; motivasyon, performans, yaşam doyumunu, iş yaşamı kalitesi ve öznel iyi olma durumudur. İş doyumunu etkileyen faktörler; bireysel faktörler ve çevresel faktörler olarak iki grupta incelenecektir.

2.1.1. İŞ DOYUMU FAKTÖRLERİ

2.1.1.1. BİREYSEL FAKTÖRLER

Araştırmanın bu bölümünde öğretmenlerin iş doyumunu ile ilgili olarak bireysel faktörler ele alınacaktır.

2.1.1.1.1. Yaş

Bireysel farklılıklar başlığı altında baktığımızda yaş değişkeniyle ortaya çıkan araştırma sonuçları, bireylerin ilk yıllarda daha yüksek iş doyumunu yaşadıkları, sonraki yıllarda doyumsuzluk durumunun artmaya başladığı, daha sonrasında ise doyumda tekrar yükselme görüldüğü şeklindedir. Ayrıca ilerleyen yaşla birlikte bireyin aynı işte kalması durumunda iş doyumunu artmaktadır. (Kaya, 1991, s.1).

Genel olarak yaşla birlikte iş doyumunu da artmaktadır. İş doyumunun yaşla birlikte artmasında iki temel nedenden bahsedebiliriz. Birincisi, yaş ilerledikçe ödül ve gelir gibi imkânların iyi düzeye geldiğinden doyumun artması, ikincisi ise çalışan bireylerin beklentilerinin gerçekçi temeller üzerinde olması sebebiyle işlerine uyum sağlamasıdır. Bu sebeple çalışan bireylerin yaşları ilerledikçe daha mutlu olurlar (Önder, 2007).

2.1.1.1.2. Kıdem

Kıdem bireyin bir işte çalıştığı süreyi ifade eder. Çalışılan işteki tecrübeler, çeşitlilik çalışan bireyin kişisel özellikleriyle birleştiğinde iş doyumunun devamlılığını sağlar. Kıdeminin artmasıyla birlikte tecrübelenen birey işini daha iyi anlayabilmekte, deneyimi sayesinde özgüvenle yaptığı işinde memnuniyeti artmaktadır. (Keser, 2006, s.115).

Yapılan araştırmalarda da, iş doyumunu ile iş deneyimi arasında olumlu bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır (Solmuş, 2004, s.193).

Araştırma bulgularında kıdemle iş doyumunu ilişkisi arasında bazı paralellikler görülmektedir. Örneğin Gilmer⁶ in bahsetmiş olduğu bir araştırma, işe yeni başlayan kişilerin başlamalarından hemen sonra iş doyumunun yüksek düzeyde olduğu ancak daha sonra iş doyumunu düzeyinin düştüğünü ifade etmektedir. (Balcı, 1985, s.11).

Genç ve deneyimsiz çalışanların ilk yıllarda iş doyum düzeylerinin çok düşük olduğu, fakat ilerleyen yıllarda düşük olan iş doyum düzeyinin yükselmeye başladığı görülmektedir. Bu nedenle iş deneyimi, iş doyumunu üzerinde etkili bir faktördür (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2002, s.330).

Brush, Moch ve Pooyan'ın (1987) araştırmalarının sonucu mesleki kıdemin örgüt yapısı ile ilişkili olarak iş doyumunu sınırlama ve artırma etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır.

2.1.1.1.3. Cinsiyet

Araştırmalar sonucunda iş doyumunda cinsiyet değişkeninin bir etken olduğu görölmüş ancak hangi cinsin daha fazla doyum sağladığı konusunda tutarlı sonuçlar görölmemiştir. (Balcı, 1985, s.10).

Erkek ile kadın çalışanlar işlerinden farklı beklentilere sahiptirler. (Gazioğlu, şaziye, Aysıt Tansel, 2002.)

Kadın ve erkek ayrımı yapılması yerine beklenti düzeyiyle ilgili değerlendirmek daha doğru bir yaklaşım olabilir. Örneğin; erkekler kazanç sağlama, kariyerini geliştirme, ilerleme fırsatlarının olması gibi konuları kadınlarda daha fazla önemsemektedir. Kadınlar ise sosyal ilişkilere, çalışma koşullarının yeterli olmasına önem vermektedir. (Kirel, 1999, s.118).

2.1.1.1.4. Öğrenim Durumu

Genel iş doyumuna bakıldığında bazı araştırmalarda eğitim düzeyleri yüksek bireylerin genel iş doyumlarının eğitim düzeyi daha düşük olan bireylerin oranına göre daha iyi olduğu tespit edilmiştir. (Baysal, 1985, s.33)

Yılmaz'ın (2010) lise öğretmenlerinin iş doyumlarını belirlemek için yapmış olduğu çalışması sonucunda lisansüstü ve doktora derecesinde olan öğretmenlerin iş doyumlarının eğitim düzeyleri lisans seviyesinde olan öğretmenlerden daha yüksek olduğu görölmüştür.

Ancak araştırmalara bakıldığında eğitim düzeyi ile iş doyumunu arasında doğrusal bir ilişki görölmemektedir. Bunun nedenlerine baktığımızda ise; birincisi alt düzeyde eğitim almış olan bireylerin beklentilerinin de göreli olarak düşük olması sebebiyle iş doyum düzeyleri yüksek olabilir. İkincisi ise; eğitim düzeyi yükseldikçe bireyin örgütten beklentileri de artmakta ve bu beklentilerinin yeterli düzeyde karşılanmaması sebebiyle iş doyum düzeyleri düşük çıkmaktadır (Cherrington 1994, s.288; Reitz 1981, s.216).

2.1.1.1.5. Hizmet Süresi

Hizmet süresinin iş doyumunu ile yakından ilişkili bir değişken olarak ele alındığı görülmektedir. İş doyum düzeyleri yüksek olarak işe başlayan bireylerin işlerinde ilerleme ve gelişme sağlayamazlarsa doyum düzeyleri düşmektedir. Ancak hizmet süresi artarken, iş ortamında kişinin kıdeminin artması ve başarılı olduğu hissi iş doyumunu olumlu yönde etkilemektedir (Schultz, 1990; Akt: Güllü, 2009).

2.1.1.2. ÇEVRESEL FAKTÖRLER

Çalışan bireyin kontrolü dışında oluşan örgütsel faktörlerden; ücret ,yükselme olanağı,denetim ve çalışma arkadaşları,iletişim ve çalışma koşullarına yer verilecektir.

2.1.1.2.1. Ücret

Para temel ihtiyaçları sağlamakla birlikte üst düzey ihtiyaçların karşılanmasında da yardımcı olur. Çalışan birey ücreti, kendilerinin örgüte katkısına, yönetimin çalışana nasıl baktığının bir yansıması olarak görürler (Derin, 2007, s.24).

Toplumda saygınlık kazanma, toplum tarafından kabul edilme, başarı, tanınma gibi sosyal gereksinimleri sağlamasından ötürü ücret önemli bir unsurdur.(Balcı, 2010).

Aynı zamanda kendisinden daha az başarılı bir kişinin daha fazla ücret aldığı gören bireyin iş doyumunu düşmektedir (Gül,2005, s.82).

2.1.1.2.2. Yükselme Olanağı

Çalışana, kişisel gelişme, kendini gerçekleştirme olanağı veren yükselme, bireyin kendine olan güvenini artırır, kendini güçlü görmesini sağlar. Gelir düzeyinde bir artış anlamına da gelen yükselme; kişiyi tatmin eder ve prestij sağlar. (İncir, 1984, s.88).

Araştırmalar, alışanların hedefledikleri yükselme olanağına zamanında ulaşamamalarının iş doyumlarını olumsuz yönde etkilediğini göstermektedir (Başaran, 2000, s. 219).

Tecrübe kazanan çalışanlar, çalıştıkları kurumda uzmanlaştıka yetkilerini yetersiz bulmakta, daha yüksek yetkilerle çalışmayı istemektedirler. Ancak yükselme yolları tıkalı olan işletmelerde çalışan bireylerin, çalışma gayretleri ve istekleri kırılacaktır (Eren, 2008).

alışan birey, kendi ücretini, işletmedeki diğer çalışanlar ile ücretleri karşılaştırarak aldığı ücretin adilliliğini karşılaştırır. Bu karşılaştırma neticesinde aldığı ücretin yetersiz veya adaletsiz olduğunu düşünen çalışan huzursuz olmakta ve iş doyumunu düzeyi de düşmektedir (olak, 2009, s. 23).

2.1.1.2.3. Denetim ve alışma Arkadaşları

alışan bireylerin iş doyumları ile ilişkisine bakıldığında örgütün yönetim Őekli ve örgütte oluşturulan ortamın ilişki düzeyi yüksektir. Güven duygusunu sağlayan, adil olan, dürüst, ilişkilerin iyi olduğu çalışma ortamında çalışan bireyleri olumlu yönde etkilemektedir.(Başaran, 2008)

Feldman ve Arnold'a (1986, s.197) göre çalışanların birbiriyle iletişim kuramaması iş doyumunu azaltmakta, sosyal yalnızlığa itmekte, sonuç olarak da işi terk etmesine neden olmaktadır.

Yapılan bazı araştırmalarda kişisel konumundan memnun olmayan, asabi, insan ilişkileri zayıf olan bireylerin mesleklerinden en az doyum bireyler olduğu belirlenmiştir (Şenyüz, 1999).

2.1.1.2.4. İletilişim

Yönetim açısından bakıldığında iyi iletişimde amaç; çalışan bireylerin birbirlerine bilgi vermesi, yönerge aktarması, ast st iletişiminin sağlamaları, örgütün amaçlarının anlaşılması, düzenli raporlar çıkarması, çalışanlar arası bilgi ve duygu birliğinin sağlanmasıdır. Etkili ve iyi bir iletişimin olmadığı durumlarda bilgi alişverişi eksik veya hatalı, amaçlar doğru anlaşılmamış olabileceğinden gereksiz zaman kayıpları yaşanacak veya işlemler istenilen biçimde yapılamayacak, bunun

sonucunda iş doyumsuzluğu doğacaktır. Fakat doğru ve yeterli iletişimin zamanında yapılması sağlandığında istenilen amaca daha kısa sürede ulaşılabilecek, çalışan bireyler emeğinin karşılığını daha kısa sürede alacaklar ve iş doyumuna ulaşmaları kolaylaşacaktır (Samadov, 2006, s.32-33).

2.1.1.2.5. Çalışma Koşullar

Çalışma ortamı ve çalışma ortamını etkileyen fiziksel koşullar çalışan bireylerin verimliliği etkileyen en önemli faktörler arasındadır. Bu koşulların en uygun düzeye ulaşması, çalışan bireyin moralini etkileyebileceği gibi işletmeye bağlılığını ve iş doyumunu da kolaylaştıracaktır. Bu sebeplerle de çalışma ortamında ışıklandırma, ısıtma, havalandırma, gürültü ve titreşim gibi fiziksel koşulların çalışanların çalışma temposu ve çalışma isteğini artırması yönünde düzenlenmesi gerekir (Kutaniş ve Bayraktaroğlu, 2002, s.606).

Görevlerini etkili bir şekilde yerine getirebilmeleri, eğitim ve öğrenci kalitesinin yükseltilmesi için öğretmenlerin çalışma koşullarının iyileştirilmesi iş doyumunun yükseltilmesi açısından önemlidir. (Arslan, 2006, s.44).

2.2. İŞ DOYUMUYLA İLGİLİ TEORİLER

2.2.1. KAPSAM(İÇERİK) KURAMLARI

Kapsam Teorileri (İçerik Teorileri) çalışan bireyi güdüleyen faktörleri belirlemekte, çalışan bireyi iş doyumuna yönelten ihtiyaçları göstermektedir. Kapsam teorileri Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, Alderfer'in ERG kuramı, Herzberg'in güdüleme kuramı, başarı ihtiyacı teorisi alt başlıklarında açıklanacaktır.

2.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi beş basamaktan oluşmaktadır. Bireyin davranışlarına yön veren ihtiyaçlar aşağıda belirtildiği gibi sıra ile fizyolojik

ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, ait olma ihtiyacı, saygınlık ihtiyacı, son olarak da kendini gerçekleştirme ihtiyacıdır.

Fizyolojik İhtiyaçlar: Beslenme, uyku gibi temel ihtiyaçlardır.

Güvenlik İhtiyacı: Can ve mal varlığını koruma ihtiyacıdır.

Sosyal İhtiyaçlar: Ait olma, sevme, sevilme ihtiyacıdır.

Saygı İhtiyacı: Sosyal statü ve mevki sahibi olma, saygı görme, takdir edilme ihtiyacıdır.

Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Kapasitenin arttırılması, yeteneğin geliştirilmesi ihtiyacıdır.

Birey için bu ihtiyaç basamaklarından birinde kendilerince yeterli doyuma ulaştığını düşündüğünde bir üst basamaktaki yeni gereksinim önem kazanır. Alt basamaktaki gereksinim güdüleyici olma özelliğini yitirir. Birey sıra ile alttan yukarıya doğru ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırlar (Türk, 2007).

2.2.1.2. Alderfer'in ERG Kuramı

Alderfer tarafından Maslow'un ihtiyaçlar Hiyerarşisi kuramını gözden geçirilmiştir. İnsanın üç temel ihtiyacı vardır:

- Var olma: Fizyolojik ve güvenlik
- İlişki - bağlılık: Sevgi, saygı, tanınma, aidiyet
- Gelişme: potansiyelini ve yeteneklerini keşif, büyüme

Birey bir basamaktaki ihtiyacını doydurduktan sonra bir üst basamağa çıkar. Fakat üstteki ihtiyacını gerçekleştirmezse alttaki başka bir ihtiyaca yönelir.

Alderfer kişinin herhangi bir dönemde bu üç basamaktan herhangi birisinin etkisiyle davranışlarını düzenleyebileceğini söyler (Önen ve Tüzün, 2005).

2.2.1.3. Herzberg'in Güdüleme Kuramı

Herzberg'in güdüleme kuramı hijyen faktörleri ve motive edici faktörler olarak iki faktörden oluşmaktadır.

Hijyen faktörleri: Yönetim, gözetim, çalışma koşulları, ücret, arkadaşlık ilişkileri faktörleridir. Çalışılan yerdeki psikolojik ve fiziksel durumla ilgilidir.

Motive edici faktörler: Başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk, ilerlemedir. Bireyin tanınması ve başarılı olmasıyla ilgilidir.

Bu kurama göre, çalışanın işyerinde kötümser olmasına yol açan ve işten ayrılmasına ve memnuniyetsizliğine neden olan hijyen etmenleri ile çalışanın işyerinde mutlu eden, işyerine bağlayan, tatmin ve teşvik eden etmenlerin birbirinden ayrılması gerekir. (Eren, 1998, s.410)

Çalışma ortamında motive edici faktörlerin olması çalışan bireye doyum sağlarken, hijyen faktörler doyuma ulaştırmayacaktır (Herzberg 1968, Baysal,2004, s.159).

2.2.1.4. Başarı İhtiyacı Kuramı

David Mc Clelland insan gereksinimlerini başarı gereksinimi, güç gereksinimi, ilişki gereksinimi olarak üç başlıkta toplamıştır.

Bu kurama göre, çalışan bireyin en büyük gereksinmesi başarıdır. Bu nedenle çalışan birey, diğer gereksinimlerden çok başarı gereksinmesi için güdülenir (Başaran, 1982, s.183).

Bireylerin meslek alanlarında en iyi olma ve en iyiyi arama, arzu ve duygularının temelinde başarı gereksinimi vardır. Yani güçlükleri yenme, ilerleme ve gelişme isteğidir (Davis, 1984, s.33).

Diğer bir gereksinim ise güç gereksinimidir. Bireyin bulunduğu çevreye hakim olma isteğidir. Bireyin güç Gereksinimi yüksek ise yönetici olmaktan haz duyarlar. Çevresinde yer alan diğer bireyler üzerinde statü sağlayıcı bir durumda ve etkili olmak isterler (Robbins, 1994).

İlişki gereksinimi ise; insanın hayatını yalnız başına sürdüremeyen ve sosyal özelliğe sahip olduğu göz önüne alınarak ortaya atılmıştır. Kişiler, iş ve toplum hayatında diğer kişi ve çeşitli gruplarla ilişki içinde olma ihtiyacı hissederler. Kişilerin, her insana bağlılığı ve geliştirmiş olduğu arkadaşlık ve bağlılık dereceleri değişkendir (Eren, 1998).

Bu kuramda Clelland ihtiyaçların öğrenildiği, potansiyel bir hiyerarşiye göre düzenlendiği, bu hiyerarşinin kişiden kişiye değiştiğini iddia etmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005).

Yöneticiler, çalışanların ihtiyacını belirleyerek gerekli ortamı hazırlayabilir ve çalışan bireyin performansını arttırabilirler (Koçel, 2007, s.490-491;Ünlü, 2013, s.9; Pekel, 2001, s.13).

2.2.2. SÜREÇ TEORİLERİ

Çalışanın işten nasıl ve neden doyum aldığını, çalışandan istenilen verimin nasıl alınacağını, çalışanı nelerin yavaşlatacağını açıklayan teorilerdir.

2.2.2.1. Vroom'un Beklenti Kuramı

Beklenti Kuramının öncüsü olan Vroom oluşturduğu bu kuramda, iş ve görev başarısı bireyde büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın işlevidir. Gösterilen gayret ile performans, bu performans ile alınan ödülün bireyin amacı ile tatmini arasındaki ilişkisini kurarak açıklanmasıdır. (Özkalp ve Kırel, 2001, s.12).

Vroom'un Beklenti Kuramını, "Güdüleme=Arzulama Derecesi x Bekleyiş" biçiminde formüle edebiliriz (Eren, 2011).

Beklenti teorisi üç ilişkiye işaret etmektedir (Robbins, 2003, s.173):

1. Çaba-Performans ilişkisi: Kişinin göstereceği çabanın kişisel performansı yani başarıyı artıracaklarını düşünmesi

2. Performans-ödül ilişkisi: Kişinin belirli seviyedeki performansının istenilen ödüle ulaşmasını sağlayacağına olan inancı.

3. Ödül-bireysel amaçlar ilişkisi: Örgütsel tarafından verilen ödüllerin kişinin kendi amaçlarını ve ihtiyaçlarını karşılama derecesi ve bu potansiyel ödüllerin kişi için çekicilik derecesi.

2.2.2.2. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Çalışan bireyler sahip oldukları bilgi, yetenek, tecrübe, eğitim seviyesi ve gösterdikleri çabayla; bu çabalardan elde ettikleri ücret, ek ödemeler, statü, üstlerden gelen olumlu bir geri bildirim, terfi gibi ödülleri diğer çalışan bireylerle karşılaştırma yoluna giderler. Bu karşılaştırma sonucunda eşitlik ya da eşitsizlik algılayan çalışan kişinin davranışları bu algısına göre farklılık gösterecektir. Çalışan birey eşitsizlik eşitsizlik algılandığında bu eşitsizliği gidermek için değişik yollar izleyebilir (Ataman, 2001, s. 448–449).

- İş girdilerini değiştirir (örn. Performansını azaltır)
- Elde ettiği çıktıları değiştirme gayretine girer (örn. zam talebinde bulunur)

- İşi bırakır
- Mukayese noktasını değiştirir(kendini başka bir çalışan ile mukayese eder)
- Psikolojik olarak karşılaştırmanın yönünü değiştirir (rn. Haksızlığın geçici olduğuna ve bir müddet sonra sorunun çözüleceğine inanır) (Shermerhorn, Hunt ve Osborn, 2000, s.115).

Oluşturulmuş dllendirme sistemi tam olarak adaleti sağlamalıdır. Bireylerin ihtiyaçlarının yanı sıra yapmış oldukları işlerin karşılıklarının da adil bir Şekilde olması gerekmektedir (Akkuş, 2010).

2.2.2.3. Edwin Locke’un Bireysel Amaçlar Kuramı

Edvin Locke ve Gary Latham tarafından geliştirilmiş olan amaç kuramında; bireylerin kendileri için saptadıkları amaçları başarmaları kendileri tarafından ödül olarak görülmekte ve bu nedenle de gdlendikleri görüşü savunulmaktadır. Çetinkanat,2000, s.2-33).

Amaç teorisinde, amaçların belirlenme biçimleri önemlidir. Yöneticiler ve çalışan bireylerin amaçları birlikte kararlaştırılması, sadece yöneticiler tarafından kararlaştırılmasına göre daha etkili sonuçlar doğurduğu belirlenmiştir. Ayrıca amaçların ulaşılamayacak derecede zor olması iş doyumsuzluğu ve düşük performansa yol açabilmektedir (Semerci, 2005, s.37- 38).

Bu kuramda başlıca iki önerme vardır. Birinci nerme, bireyin kendisi için belirlediği amaçlar büyük ölçüde onun davranışını yönlendirir. Birey, işe başlarken mevcut olan fizik enerjisini kendi tespit edip belirlediği amaca yöneltir. Dolayısıyla kişinin amaçları, niyetleri iş başarısında önemli güdüsel nedendir. İkinci nerme ise; örgüt tarafından, dışarıdan sunulan zendiriciler, çalışan bireyin amaçları ve niyetlerini etkileyerek iş başarısı üzerinde etkili olurlar. (Onaran, 1981).

2.2.2.4. Skinner’in Pekiştirme Teorisi

Pekiştirme kuramı, bireylerin belirli uyarılar ya da sonuçlar sebebi ile Őartlanmaları ve bu Őartlanma sonucunda davranışlarda bulunmaları üzerine odaklanmıştır. Gelen uyarılar veya elde etmeyi umdukları sonuçlar bireyleri davranışlara yönelten sebeplerdir (zler, 2013).

Bir davranışın, olumlu sonuçlandığında yenilenme ihtimali, olumsuz sonuçlandığında yenilenme ihtimalinden daha yüksektir. Bütün olumlu pekiştirmeler ödül olarak kabul edilebilir fakat bütün ödüller olumlu pekiştirme olmayabilir. Bir bireyin arzu ettiği bir ödül başka bir birey için arzu edici olmayabilir (Çetinkanat, 2000, s.30).

Birey kendisine mutluluk veren davranışları tekrarlar ancak acı veren davranışlardan uzak durur (Eren, 2006).

2.2.2.5. Hackman ve Oldham'ın İş Özellikleri Teorisi

Hackman ve Oldham teorilerini beş özellik olarak gördükleri beceride çeşitlilik, işin bütünlüğü, önemi, kişiye özgülük ve dönüt olarak gruplamışlardır (Sun, 2002).

İş Özellikleri teorisi 1975 yılında Hackman ve Oldham tarafından ortaya atılmıştır. İşin beş özelliğinin olduğunu tespit eden kuramcılar, iş doyumunun da tespit edilen bu beş özelliğe bağlı olduğunu ifade etmişlerdir. Kurama göre bu beş özellik üç psikolojik nedene yol açmaktadır. Bu durumlar, çalışan bireyin iş doyumlarında ve güdülenmesinde önemli sonuçlar oluşturmaktadır.

Yapılan iş için gerekli olan beceri türünün fazlalığı, yapılacak işin önemli olması ve bir bütünlük içinde olması duygusu, çalışan bireye özerklik sağlanması da çalışan bireyde sorumluluk duygusu yaratmaktadır. Yapılan iş ile ilgili geri bildirim sağlanması halinde çalışan bireyin işin sonucuna yönelik bilgi sahibi olmasını sağlayacaktır.

2.3. İŞ DOYUMUNUN BELİRTİLERİ

İş doyumunu ile performans arasındaki ilişkinin pozitif olduğu (Can ve Soyer 2008) bilinmektedir.

Loscocco'ya göre; İşini anlamlı bulan bireylerin, işinden ve yaşamdan daha fazla doyum aldıkları düşünülebilir. Bireyin iş yaşamından beklentilerinin karşılanması, iş doyumunu pozitif yönde etkileyen diğer bir unsurdur (Loscocco, Roschelle, 1991).

İş gücünün etkili bir biçimde kullanılması için temel koşulun onu oluşturan bireylerin işe uyumunu sağlamak olmalıdır (Taşdemir, 1999).

Yeteneklerin kullanılmasına elverişli işlerin yapılması çalışanların daha iyi performans göstermek için çaba harcamalarını sağladıkları görüşü ağırlık kazanmıştır. (Baysal, 1993).

Yapılan çalışmalar iş doyumunu yüksek olan bireylerin hem ruhsal hem fiziksel sağlıklarının çok daha iyi olduğunu ve böylece çok daha iyi öğrenme potansiyeline sahip olduklarını tespit etmiştir. Bu çalışan bireylerin yeni işleri de kısa sürede öğrendikleri, iş kazası yaşama risklerinin daha az olduğu ve çatışmalardan uzak durdukları belirlenmiştir. İş doyumunu yüksek olan çalışan bireyler başkalarına yardım etmeyi sever, hizmet eden ve katılımcı bir davranış gösterirler (Özkalp ve Kirel, 2001, s.135).

Genel olarak, iş doyumunu olan birey işinden memnun olmakta ve işiyle gurur duymaktadır. (Kanbay, 2010).

2.3.1. İŞ DOYUMUNUN ÖNEMİ

Çalışan bireyin işine devamı, işini çekici bulması, işine bağlılığı ve verimliliğini sağlayabilmek için iş doyumunu oldukça önemli bir olgudur. Yapılan araştırmalar, başarı değerlendirmesi ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadır (Tarlan ve Tütüncü, 2001).

Hizmet üreten kurumlar içinde yer alan eğitimde yöneticilerin de çalışanların da iş doyumunun sağlanması çok önemlidir. Çünkü ürettikleri veya üretmedikleriyle bütün bir toplumu etkileyebilmektedirler. Bir hizmet sektörü olduğu için eğitim çalışanlarının işlerinde doyum sağlaması çok önemlidir (Yılmaz, 2011, s. 282).

İş doyumunun önemli olduğunu savunanlara göre, öncelikli olarak insanlar kişisel yeteneklerini göstermek ve gerçekleştirmek istemektedir. İş doyumunu, bireylerin psikolojik olgunluğa erişmesini sağlar ancak bunu elde etmemek hayal kırıklığına uğratar. İş, bireyin yaşamının odak noktasıdır ve işsiz olan insan

umutsuzdur. Bu sebepten dolayı insanlar zorunlu haller dışında dahi çalışmak ister. Bir işe sahip olmayan bireylerin psikolojik sağlığı düşük düzeyde olabilir. İşi olmayan insanların boş zaman fazladır. Çünkü iş ve boş zaman birbiriyle orantılıdır. Düşük olan iş doyumu moral bozukluğuna, işten soğumaya, düşük verimliliğe ve sonuç olarak da sağlıksız bir toplumun oluşmasına ortam hazırlar (Özkalp ve Kirel, 2005, s.133).

İnsanların büyük çoğunluğu için bir işe sahip olmak yaşamın merkezidir. Bunun nedenlerinden biri, insanların zamanlarının önemli bir kısmını mutlaka bir örgüt ortamında geçiriyor olmalarıdır. Birey ve örgütün birlikte gelişmesi, hem bir zorunluluk hem de bir amaçtır. Her iki tarafta gelişme gücüne sahiptir. Örgütlerin, çalışan bireylere kendilerini geliştirmeleri ve işinden memnun olmalarını sağlamaları için yardım etme çabaları, insan kaynağının kullanımı ile yakından ilişkilidir (Aydın,2005).

BÖLÜM III

3.İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

3.1. YURT İÇİNDE YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Ayık'ın (2000) yapmış olduğu araştırmada araştırmannın örneklemine 117 öğretmen alınmış, daha sonra 17 öğretmenin anketi uygun olmadığı için değerlendirmeye alınmamıştır. Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin kıdem durumuna göre iş doyumlarının orta düzeyde olduğu görülmüştür. Ancak, 1-5 yıl ve 15 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin iş doyum düzeyleri diğerlerine göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin cinsiyete göre iş doyumunda ise anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Öğrenim durumuna göre ise öğretmen okulu ve eğitim enstitüsü mezunu öğretmenlerin iş doyumları diğerlerine göre daha yüksek, lisansüstü mezunu öğretmenlerin ise düşük iş doyumuna sahip oldukları görülmüştür.

Tahta (1995), “Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin İncelenmesi” isimli araştırmasında, iş doyumunun iş ve niteliği faktöründe özel ve resmi kurumlarda çalışan öğretmenlerin doyum ortalamalarının farklı olduğu görülmüştür. İş doyumunun iş ve niteliği faktöründe öğretmenlerin yaş, medeni durum, branş ve kıdemine göre farklılıklar önemsiz bulunmuştur. Ancak, eğitim durumuna göre doyum ortalamalarındaki farklılık önemli bulunmuştur.

Üniversite öğretim elemanlarının mesleki doyum düzeylerine ilişkin Öncel'in (1998) yapmış olduğu araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre; yaş, cinsiyet, uzmanlık alanı, değişkenleri ile iş doyumunu arasında ilişki anlamlı bulunmuştur. Ancak mesleki kıdem, unvan, medeni durum ile iş doyumunu arasında ilişki anlamlı görülmemiştir.

Çalışanların iş doyumunu üzerine yaptıkları bir araştırmada Bayram ve diğerleri (2007), iş doyumunu açıklamak için yedi farklı ölçekten yararlanmışlardır. Bulgulara

bakıldığında, yaş ve hizmet süresi ile iş doyum arasındaki istatistiksel olarak bir ilişkinin olduğunu, yaş ve hizmet süresi arttıkça iş doyumunun da arttığı görülmektedir.

Lise öğretmenlerinin iş doyum düzeylerini belirlemek amacıyla yapılan çalışma sonucuna göre: lise öğretmenlerinin genel olarak yaptıkları işten memnun oldukları ve iş doyumunu yaşadıkları, bayan lise öğretmenlerinin erkek lise öğretmenlerinden iş doyumunu daha yüksek düzeyde yaşadıkları, görev süresi 16 yılın üzerinde olan öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin görev süresini 16 yılın altında görev yapan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu, lisans mezunu öğretmenlerin lisansüstü ve doktora mezunu öğretmenlere göre iş doyumlarının daha yüksek olduğu ifade edilmiştir. Bu çalışmada diğer çalışmalardan farklı olarak şu bulgu dikkat çekmektedir: İncelenen diğer çalışmalarda görev süresi 1-5 yıl arasında olan öğretmenlerde, özellikle ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerde iş doyumsuzluğu belirlenirken lise öğretmenlerinde durumun farklı olduğu görülmüştür.

Koçak (2006) tarafından yapılan araştırmada, ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenlerin ekonomik durumlarından memnun olmadıkları, yöneticilerin okuldaki fiziksel ortamı yeterince sağlamadığı ifadeleri ortaya çıkmıştır. Öğretmenler kendini güvende hissetme, başkalarına yardım etme imkânının verilmesi, önemli bir birey olma, saygı duyulması, saygınlık kazanma, girişim gücünü ve yetenekleri kullanabilmesi, kendini yenilemesi, mesleki gelişimi sağlaması ve eşit davranılması görüşlerine yönelik yöneticileri yeterli bulmamaktadırlar. Öğretmenlerin öğrenim durumuna göre iş doyum düzeylerinde anlamlı bir farklılık gözlemlenmiştir. Eğitim Yüksek Okulu mezunu öğretmenlerinde en yüksek iş doyumunu, Fen Edebiyat Fakültesi mezunu öğretmenlerinde en düşük iş doyum görülmektedir. Kıdemli olan öğretmenlerin iş doyum düzeyleri genç öğretmenlere nazaran yüksek olduğu görülmektedir. II. Kademe öğretmenlerinin, I. Kademe öğretmenlerine oranla yüksek iş doyumunu yaşıyor olduğu görülmektedir.

Tok (2004), ilköğretim müfettişlerinin kıdemlerine göre iş doyumuna ilişkin görüşlerinin genel değerlendirmesinde; kıdem yükseldikçe doyumun da arttığını bulmuştur. Bunun nedeni olarak; bazı gereksinimlerin yıllar geçtikçe daha çok doyurulmasını veya beklentilerin düşmesi ve daha gerçekçi olmasını göstermiştir.

Demirel (2006), sınıf öğretmenlerinin iş doyum düzeylerini incelediği çalışmasında, öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri cinsiyet açısından anlamlı bir fark

göstermediğini belirtmiştir. Kadın ve erkeklerin iş doyumlarını etkileyen faktörlerin de farklı olduğu ifade edilmiştir. Aynı işi yapan, aynı yaşa, aynı kıdeme sahip iki çalışandan kadının ücret yönünden doyum sağladığı ancak erkeğin doyum sağlamadığı görülmüştür. Başka etmenler açısından ele alındığında erkeğin iş doyumunun kadınınkinden fazla olduğu ortaya çıkmıştır. Daha yaşlı olan öğretmenlerin daha genç olan öğretmenlerden daha çok doyum sağladıkları ifade edilmiştir.

Özcan (2006)'nın İlköğretim Öğretmenlerinin İş Tatmini İle Yöneticileri İçin Algıladıkları Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki Düzeyini incelediği araştırmasında; öğretmenlerin iş doyumları düzeylerinde cinsiyete göre farklılık görülmemiştir. Meslekte çalışma süresi değişkenine göre 21 yıl ve üstü kıdeme sahip olanlar daha az olanlara göre yüksek iş doyumuna sahip olduğunu, 45 yaş ve üstü grubundaki öğretmenlerin iş doyumunun genç öğretmenlerden daha fazla sahip olduğu, aynı yönetici ile 1-3 yıl çalışan öğretmenlerin, 3 yıl ve daha fazla çalışan öğretmenlere göre bakış açılarının daha olumlu olduğunu, sayısal branşındaki öğretmenlerin sözel branşındaki öğretmenlere göre okul yöneticisine daha olumlu baktığını ve okul yöneticisinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumları arasında, ücret hariç anlamlı bir ilişki bulunduğu, yani okul yöneticilerinin öğretmenlerin iş doyumları seviyelerini etkilediklerini belirlenmiştir.

3.2. YURT DIŞINDA YAPILAN ÇALIŞMALAR

Herzberg'in iki etmen kuramına göre yapılan bir çalışmada sorumluluk dışındaki bütün güdüleyici etmenlerin kadınların iş doyumunu artırdığı, dışsal hijyenik faktörlerin ise doyumsuzluk yarattığı ortaya çıkmıştır. Fakat güdüleyici ve hijyenik etmenler erkek öğretmenlerin iş doyumları üzerinde önemli bir fark yaratmamıştır. (Castillo, Conklin ve Cano 1999)

Nyanga ve diğerleri (2012)'nin gerçekleştirdiği Zimbabve'nin Masvingo bölgesindeki Yüksek Öğrenim Enstitülerindeki 150 çalışandan edinilen verilere göre, işinden memnun olan çalışanın yarısından az sayıda olduğu, gençlerin yaşlılardan, erkeklerin kadınlardan daha çok olduğu belirlenmiştir. Akademik yeterlilikleri arttıkça iş doyumlarında da bir artışın olduğu belirlenmiştir.

Eğitimcinin işi açısından, beş iş özelliğinin—otonomi, geri bildirim, beceri çeşitliliği, görev kimliği ve işin önemi—iş doyumunu ile olumlu yönde ilişkisi vardır. İş motivasyonu tutarlı olarak iş doyumunu ile ilişkilidir. Okulların örgütsel iklimi daha açık ve katılımcı hale geldikçe öğretmenin iş doyum düzeyi artar. Fakat yaş ve cinsiyet gibi kişisel değişkenlerle iş doyumunu arasındaki ilişkinin sınırlı olduğu görülmektedir. (Hoy ve Miskel 2010, s.131).

Ssesanga ve Garrett (2005) Uganda'daki iki üniversitede çalışan 182 öğretim görevlisiyle yaptığı çalışmada, üniversite öğretim görevlilerinin iş doyumunu araştırmıştır. Çalışma sonucuna göre; yaşın, iş yerindeki konumunun ve görev süresinin iş doyumunu önemli derecede etkilediğini, ancak cinsiyetin iş doyumunu üzerinde pek etkisi olmadığını bulmuşlardır.

Sarason (1971), öğretmenlerin iş doyumuna yönelik araştırma yapmıştır. 5 yıl ve daha fazla öğretmenlik yapmış bireylere yapılan araştırma sonucunda, öğretmenlerin göreve başladıkları ilk yıllarda başarıya duyduğu zevk, heyecan, istek hislerinin daha sonraki yıllara göre azalma gösterdiğini, zamanla bu duyguları hissetmemek şeklinde olduğunu belirtmiştir.

Araştırmalarda öğretmenlerin iş doyumunu ve okulun ödül yapısının aynı yönde olmadığı görülmüştür.

George, Louw ve Bodenhorst 2008'de Namibya'nın kırsal bölgelerinde görev yapan ortaokul öğretmenlerinin iş doyum düzeylerini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda öğretmenlerin yaşları ve mesleki kıdemleri ile iş doyumları arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını tespit etmişlerdir. Fakat kırsal bölgedeki öğretmenleri sınırlı kaynaklara sahip okullar ve daha iyi seviyedeki okullar olarak gruplamışlardır. Bu sınırlı kaynaklara sahip okullardaki öğretmenlerin iş doyumlarının düşük olduğunu ifade etmişlerdir.

Rowley tarafından 1996 yılında yapılan "Motivation and Academic Staff in Higher Education" adlı çalışmada, motivasyonu ve dolayısıyla iş doyumunu etkileyen değişkenlerin en çok ekonomik ödüller, öğrenme kültürü ve yüksek eğitim, personelin tecrübesi ve rollerin farklılığı, kişisel özerklik ve örgüt kültürü olduğu sonuçlarına varılmıştır.

BÖLÜM IV

4. MATERYAL VE METOT

4.1. VERİ TOPLAMA ARACI

Bu çalışma niceliksel veriler kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Gerekli veriler araştırmacılar tarafından hazırlanan kişisel bilgi formu, yönetici performans ölçeği ve Minnesota ölçeği adına öğretmenlere uygulanmak üzere anketler yardımıyla toplanmıştır.

Yönetici Performans Ölçeğini; 1989 yılında Cleveland ve arkadaşları, bir çalışma yaparak performans değerlendirmesi bilgilerinin en fazla kullanıldığı dört alanı tespit etmişlerdir. Kişilerarası karşılaştırmayı gerektiren konular (ücretin tespiti, çalışılan işte yükselme ve işten çıkarma), çalışan bireyin kendisini değerlendirmesini gerektiren konular (geri bildirim, bireysel eğitim, zayıf ve güçlü olunan performansların tespiti), sistemin devam ettirilmesi için belirlenen kararlar (hedef belirleme, insan gücünün planlanması) ve döküman oluşturma (personel kararlarının dökümantasyonunun sağlanması ve yasal yükümlülüklerin karşılanması) şeklinde ifade edilmiştir (Aktaran: Sümer, 2000:60-61). Minnesota İş Doyumu Ölçeği: 5’li Likert şeklinde ve yirmi sorudan oluşmaktadır. 20-100 arasında puanın alındığı ve puan arttıkça iş doyumunun arttığını gösteren bir ölçektir. Memnuniyet dereceleri ise “Çok Memnunum (5)”, “Memnunum (4)”, “Kararsızım (3)”, ”Memnun Değilim(2)”, Hiç Memnun Değilim (1)” seçenekleri ile ifade edilmiştir. Kişisel bilgi formu ile araştırmacılar tarafından elde edilmiştir. İlk kez Baycan tarafından (1985) Türkçeye çevrilmiş, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmış olan “Minnesota İş Doyum Ölçeği”, Weiss, England, David ve Lofquist (1967) tarafından bireylerin iş doyum düzeylerini belirlemek amacı ile geliştirilmiştir. 20 sorudan oluşan bu ölçeğin toplam puan verdiği gibi, içsel doyum ve dışsal doyum olmak üzere iki alt boyutu da vardır. İçsel doyumda ; 1.2.3.4.7.8.9.10.11.15.16.20 dışsal doyumda; 5.6.12.13.14.17.18.19

maddeleri yer almaktadır. İçsel doyum işin özünü oluşturmaktadır. Yani; yapılan işin ilgi ve yeteneklere uygunluğu, yaratıcılığa olanak vermesi gibi faktörleri içerir. Dışsal doyum; çalışma ortamı, iş arkadaşları, yönetim ve ücret gibi etmenleri kapsar. Tüm sorular bireyin memnun olma durumunu ölçmektedir. Bunlar “hiç memnun değilim”, “memnun değilim”, “kararsızım”, “memnunum”, “çok memnunum” şeklindedir ve sırasıyla 1, 2, 3, 4, 5 olarak derecelendirilmiştir. Ölçeğin iç tutarlılık Cronbach Alfa katsayısı.90 olarak bulunmuştur (Yıldırım,1996).

4.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmadaki evren; 2013-2014 Eğitim-Öğretim yılında, İstanbul ilinin Bahçelievler, Bakırköy, Esenler, Küçükçekmece ilçelerindeki devlet ilkokullarında görev yapan tüm öğretmenleri, araştırmanın örneklemini ise bu ilçelerden gönüllülük esasına dayalı, rastgele seçilen 234 öğretmeni kapsamaktadır.

4.3. ÖRNEKLEM GRUBU

Tablo 1 : Anket Uygulanan Okul ve Öğretmen Sayı Listesi

OKUL ADI	ÖĞRETMEN SAYISI	GERİ DÖNEN ANKET SAYISI
İncirlik Ahmet Hamdi Tanpınar İlkokulu	25	25
Bakırköy İbni Sina İlkokulu	18	18
Bakırköy Osmaniye İlkokulu	10	10
Bahçelievler Ata İlkokulu:	17	17
Bahçelievler Siyavuşpaşa İlkokulu	25	25
Bahçelievler Toki Halit Öge İlkokulu	29	29
Bahçelievler Kuleli İlkokulu:	35	35
Bahçelievler Kocasinan İlkokulu	30	30
Küçükçekmece İTO Kanarya İlkokulu	20	20
Esenler Ayvalıdere İlkokulu	25	25

4.4. VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Veriler SPSS programında analiz edilmiştir. T- testi ikili değişkenlere göre farklılıkları belirlemek, tek yönlü varyans analizi daha fazla değişkenlere göre farklılıkları belirlemek için yapılmıştır. Scheffe testi ise varyans analizinde ortaya çıkan farklılıkların nedenlerini bulmak için uygulanmıştır. Korelasyonun gözlemlenmesi için Pearson analizine kullanılmıştır.

BÖLÜM V

5. BULGULAR

Bu bölümde öğretmenleri kişisel bilgileri, yönetici performansı ölçeği ve Minnesota iş doyumu ölçeğinden elde edilen yüzde dağılımları ve bulgularının istatistiksel analizleri tablolar halinde sunulmuştur.

5.1. Kişisel Bilgilere Yönelik Bulgular

Tablo 2: Cinsiyete Göre Frekans ve Yüzdeler

	Frekans	Yüzde %
Kadın	175	74,8
Erkek	59	25,2
Toplam	234	100,0

Araştırma örnekleminde yer alan 234 öğretmenin 175 (%74,8)'i bayan öğretmen, 59 (%25,2)'u erkek öğretmenlerden oluşmaktadır.

Tablo 3: Mesleki Kıdeme Göre Frekans ve Yüzelik Sonuçları

	Frekans	Yüzde %
1-10yıl	84	35,9
11-20yıl	83	35,5
21yıl ve üzeri	67	28,6
Toplam	234	100,0

Öğretmenlerin kıdem süresi; 84(%35,9)'ü 0-10 yıl arası, 83(%35,5)'ü 11-20 yıl arası, 67 (%28,6)'si 21 yıl ve üzeridir.

Tablo 4: Öğrenime Göre Frekans ve Yüzelik Sonuçları

	Frekans	Yüzde %
Eğitim Enstitüsü	19	8,1
2yıllık ve üzeri	23	9,8
4yıllık ve üzeri	171	73,1
Lisansüstü Eğitim	21	9,0
Toplam	234	100,0

Öğretmenlerin öğrenim durumlarına baktığımızda; 19 (%8,1)'u eğitim enstitüsü mezunu, 23(%9,8) 'ü 2 yıllık ve üzeri mezunu, 171(%73,1)'i 4 yıllık ve üzeri mezunu, 21(%9)'i lisansüstü eğitim mezunu öğretmenlerden oluşmakta olduğu görülmüştür.

Tablo 5: Yaş'a Göre Frekans ve Yüzdeler Sonuçları

	Frekans	Yüzde %
22-35	101	43,2
36-45	68	29,1
45 ve üstü	65	27,8
Toplam	234	100,0

Araştırmanın örneklem grubunda yer alan öğretmenlerin 101(%43,2)'i 22-35 yaş aralığı, 68(%29,1)'i 36-45 yaş aralığı, 65(%27,8)'i 45 ve üstü yaş aralığında yer almaktadır.

Tablo 6: Okul yöneticisiyle çalışılan süreye Göre Frekans ve Yüzdeler Sonuçları

	Frekans	Yüzde %
1-2yıl	104	44,4
3-3yıl	97	41,5
5 yıl ve üzeri	33	14,1
Toplam	234	100,0

Öğretmenlerin okul yöneticisiyle çalıştığı süre incelendiğinde 104(%44,4)'ü 1-2 yıl, 97(%41,5)'si 3-4 yıl, 33(%14,1)'ü 5 yıl ve üzeri yıl aralığı görülmektedir.

5.2. Öğretmen İş Doyumlarının ve Yönetici Performans Değerlendirmelerinin Öğretmenlerin Cinsiyetine Göre Değişimi

Tablo 7: Yönetici Performans Ölçeği Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Sonuçları

Puan	Gruplar	N	\bar{x}	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
Yönetici Performansı	Kadın	175	173,38	32,59	2,46	-,546	232	,067
	Erkek	59	175,93	25,50	3,32			

İlkokul öğretmenlerinin yöneticilik performansı ölçeğindeki toplam puanlarının cinsiyete göre ortalamasını gösteren t testi sonuçlarına göre bakıldığında erkek öğretmenlerin ortalamasının ($X= 175,93$), kadın öğretmenlerin ortalamasından ($X= 173,38$) daha yüksek olduğu görülmektedir. İlkokul öğretmenlerinin yöneticilik performansı ölçeği toplam puanlarıyla, cinsiyetleri arasında t-Testi analizi yapıldığında, öğretmenlerin yöneticilik performans puanları cinsiyetlerine göre farklılaşmamaktadır. ($t= -,546$; $p>,05$). Ancak erkek öğretmenlerin yönetici performansı ölçeği toplam puanının kadın öğretmenlere oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. Fark görülmüştür ancak istatistiksel açıdan anlamlı değildir.

Tablo 8: İş Doyumu Ölçeği Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Sonuçları

Puan	Gruplar	N	\bar{x}	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
İş Doyumu	Kadın	175	75,76	12,33	,93	-1,074	232	,542
	Erkek	59	77,69	10,80	1,40			

İlkokul öğretmenlerinin iş doyumu ölçeğindeki toplam puanlarının cinsiyete göre ortalamasını gösteren t testi sonuçlarında erkek öğretmenlerin ortalamasının

($X= 77,69$), kadın öğretmenlerin ortalamasından ($X= 75,76$) daha yüksek çıkmıştır. İlkokul öğretmenlerinin iş doyumunu toplam puanlarıyla, cinsiyetleri arasında t-Testi analizi yapıldığında, öğretmenlerin iş doyumunu puanları cinsiyetlerine göre farklılaşmamaktadır. ($t= -1,074$; $p>.0,05$). Ancak erkek öğretmenlerin lehine anlamlı fark olduğu görülmektedir. Ancak erkek öğretmenlerin iş doyumunu ölçeği toplam puanının kadın öğretmenlere oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. Fark görülmüştür ancak istatistiksel açıdan anlamlı değildir.

5.3. Öğretmen İş Doyumlarının ve Yönetici Performans Değerlendirmelerinin Öğretmenlerin Mesleki Kıdemine Göre Değişimi

Tablo 9: Yönetici Performansı Ölçeği Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Sonuçları

f , \bar{x} ve SS Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	\bar{x}	SS	Var. K.	KT	Sd	KO	F	P
Yönetici Performansı	1-10 yıl	84	168,38	33,75	G.Arası	7191,492	2	3595,746		
	11-20 yıl	83	173,16	31,20	G.İçi	215633,299	231	933,477		
	21yıl ve Üzeri	67	182,17	24,99					3,852	,023
	Toplam				Toplam	222824,791	233			
	Toplam	234	174,02	30,92						

İlkokul öğretmenlerinin yönetici performans ölçeği puanlarının mesleki kıdem değişkenine göre ortalamasına bakıldığında 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin ortalamalarının ($X = 182,17$); 1-10 yılı aralığından ($X= 168,38$), 11-20 yılı aralığından ($X= 173,16$) daha yüksek olduğu görülmektedir. ($F=3,852$; $p<.05$).

Tablo 9' a baktığımızda öğretmenlerin yönetici performansı ölçeği puanlarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için Oneway Anova analizi(ANOVA) yapılmış ve bunun

sonucunda farklılık anlamlı bulunmuştur ($F=3,852; p<,05$). Farklılıkların kaynağını belirlemek amacıyla Scheffe tekniği kullanılmış ve sonuçlar tablo şeklinde aşağıda sunulmuştur.

Tablo 10: Yönetici Performansı Ölçeği Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Scheffe Testi Sonuçları

Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
1-10 yıl	11-20 yıl	-4,78	4,72	,600
	21 yıl ve üzeri	-13,79	5,00	,024
11-20 yıl	1-10 yıl	4,78	4,72	,600
	21 yıl ve üzeri	-9,01	5,01	,202
21 yıl ve üzeri	1-10yıl	13,79	5,00	,024
	11-20 yıl	9,01	5,01	,202

Tablo 10'a baktığımızda, öğretmenlerin yöneticilik performansı ölçeği puanlarının hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere Scheffe testi yapılmış, bunun sonucunda söz konusu farklılığın 1-10 yıl mesleki kıdem grubu öğretmenleri ile 21 yıl ve üzeri mesleki kıdem grubu öğretmenleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. ($p<,05$). Diğer grupların aritmetik ortalamalarına bakıldığında ise istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>,05$).

Tablo 11: İş Doyumu Ölçeği Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Sonuçları

f, \bar{x} ve ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	\bar{x}	ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	P
	1-10 yıl	84	73,80	33,75	G.Arası	1173,409	2	586,705		
	11-20 yıl	83	76,15	31,20	G.İçi	32232,215	231	139,533		
İş Doyumu	21yıl ve Üzeri	67	79,41	24,99					4,205	,016
	Toplam	234	76,24	11,97	Toplam	33405,624	233			

İlkokul öğretmenlerinin iş doyumu ölçeği puanlarının mesleki kıdem durumlarına göre ortalamasına bakıldığında 21 yıl ve üzeri ortalamalarının ($X = 79,41$); 1-10 yıl arası ortalamalarından ($X = 73,80$), 11-20 yıl arası ortalamalarından ($X = 76,15$) daha yüksek olduğu görülmektedir. ($F = 4,205$; $p < ,05$).

Öğretmenlerin iş doyumu ölçeği puanlarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığını tespit etmek için Oneway Anova analizi (ANOVA) yapılmış, bunun sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ($F = 4,205$; $p < ,05$). Farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla Scheffe tekniği kullanılmış ve sonuçlar tablo halinde aşağıda sunulmuştur.

Tablo 12: İş Doyumu Ölçeği Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Scheffe Testi Sonuçları

Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	<i>p</i>
1-10 yıl	11-20 yıl	-2,34	1,82	,440
	21yıl ve üstü	-5,60	1,93	,016
11-20 yıl	1-10 yıl	2,34	1,82	,440
	21yıl ve üstü	-3,26	1,94	,246
21 yıl ve üzeri	1-10yıl	5,60	1,93	,016
	11-20 yıl	3,26	1,94	,246

Scheffe testi sonucunda 1-10 yıl mesleki kıdem grubu öğretmenleri ile 21 yıl ve üzeri mesleki kıdem grubu öğretmenleri arasında anlamlı bir fark görülmektedir. ($p < ,05$). Diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p > ,05$).

5.4. Öğretmen İş Doyumlarının ve Yönetici Performans Değerlendirmelerinin Öğretmenlerin Öğrenim Durumuna Göre Değişimi

Tablo 13: Yönetici Performansı Ölçeği Puanlarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Sonuçları

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>SS</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	\bar{x}	<i>SS</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
Yönetici Performansı	Eğitim E.	19	183,73	31,27	G.Arası	6897,528	3	2299,176		
	2 yıllık	23	177,34	22,55	G.İçi	215927,26	230	938,814		
	4 yıllık	171	174,36	31,19					2,449	,064
	Lisansüstü	21	158,85	32,96	Toplam	222824,791	233			
	Toplam	234	174,02	30,92						

İlkokul öğretmenlerinin yönetici performans ölçeği puanlarının öğrenim durumu değişkenine göre ortalamasına bakıldığında eğitim enstitüsü mezunu öğretmenlerin ortalamalarının ($X= 183,73$) ; 2 yıllık yüksek okul mezunu öğretmenlerin ortalamalarından ($X= 177,34$), 4 yıllık üniversite mezunu öğretmenlerin ortalamalarından ($X= 174,36$) , lisansüstü eğitim mezunu öğretmenlerin ortalamalarından($X=158,85$) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin yönetici performansı ölçeği puanlarının öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığını tespit etmek için Oneway Anova analizi(ANOVA) yapılmış ve bunun sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır. ($F=2,449$; $p>,05$).

Tablo 14: İş Doyumu Ölçeği Puanlarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Sonuçları

f, \bar{x} ve SS Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	\bar{x}	SS	Var. K.	KT	Sd	KO	F	P
İş Doyumu	Eğitim E.	19	79,36	14,06	G.Arası	369,653	3	123,218		
	2 yıllık	23	78,52	9,28	G.İçi	33035,971	230	143,635		
	4 yıllık	171	75,69	12,17					,858	,464
	Lisansüstü	21	75,47	10,95	Toplam	33405,624	233			
	Toplam	234	76,24	11,97						

İlkokul öğretmenlerinin iş doyumu puanlarının öğrenim durumu değişkenine göre ortalamasına bakıldığında eğitim enstitüsü mezunu öğretmenlerin ortalamalarının ($X= 79,36$); 2 yıllık yüksek okul mezunu öğretmenlerin ortalamalarından ($X= 78,52$), 4 yıllık üniversite mezunu öğretmenlerin ortalamalarından ($X= 75,69$), lisansüstü eğitim mezunu öğretmenlerin ortalamalarından ($X= 75,47$) daha yüksek olduğu görülmektedir. 4 yıllık üniversite mezunu öğretmenler ile lisansüstü mezunu öğretmenlerinin öğrenim durumu değerlerinin birbirine yakın olduğu görülebilir.

Öğretmenlerin iş doyumu ölçeği puanlarının öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla Oneway Anova analizi (ANOVA) yapılmış ve grupların aritmetik ortalamaları arasında farklılık anlamlı bulunmamıştır. ($F=,858; p>,05$).

5.5. Öğretmen İş Doyumlarının ve Yönetici Performans Değerlendirmelerinin Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Değişimi

Tablo 15: Yönetici Performansı Ölçeği Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Sonuçları

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>SS</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	\bar{x}	<i>SS</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Yönetici Performansı	22-35	101	168,97	34,36	G.Arası	5237,950	2	2618,975		
	36-45	68	175,64	29,75	G.İçi	217586,84	231	941,934		
	45 ve üstü	65	180,20	25,04					2,780	,064
	Toplam					222824,791	233			
	Toplam	234	174,02	30,92						

İlkokul öğretmenlerinin yönetici performans ölçeği puanlarının yaş değişkenine göre ortalamasına bakıldığında 45 ve üstü yaş arası öğretmenlerin ortalamalarının ($X= 180,20$) ; 36-45 yaş arası öğretmenlerin ortalamalarından ($X= 175,64$), 22-35 yaş arası öğretmenlerin ortalamalarından ($X= 168,97$) daha yüksek olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin yönetici performansı ölçeği puanlarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için Oneway Anova analizi(ANOVA) yapılmış, grupların aritmetik ortalamaları arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır. ($F=2,780$; $p>,05$).

Tablo 16: İş Doyumu Ölçeği Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Sonuçları

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
	22-35	101	73,08	13,16	G.Arası	1800,062	2	900,031		
	36-45	68	78,20	10,77	G.İçi	31605,562	231	136,821		
İş Doyumu	45 ve üstü	65	79,10	10,07					6,578	,002
					Toplam	33405,624	233			
	Toplam	234	76,24	11,97						

İlkokul öğretmenlerinin iş doyumu ölçeği puanlarının yaş değişkenine göre ortalamasına bakıldığında 45 ve üstü yaş arası öğretmenlerin ortalamalarının ($X=79,10$) ; 36-45 yaş arası öğretmenlerin ortalamalarından ($X= 78,20$), 22-35 yaş arası öğretmenlerin ortalamalarından ($X= 73,08$) daha yüksek olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin iş doyumu ölçeği puanlarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için Oneway Anova analizi(ANOVA) yapılmış, grupların aritmetik ortalamaları arasında farklılık anlamlı bulunmuştur. ($F=6,578$; $p<,05$). Farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için Scheffe tekniği uygulanmış ve sonuçlar tablo halinde aşağıda sunulmuştur.

Tablo 17: İş Doyumu Ölçeği Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Scheffe Testi Sonuçları

Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	<i>p</i>
22-35	36-45	-5,11	1,83	,022
	45 ve üstü	-6,01	1,86	,006
36-45	22-35	5,11	1,83	,022
	45 ve üstü	-,90	2,02	,906
45 ve üstü	22-35	6,01	1,86	,006
	36-45	,90	2,02	,906

Scheffe testi sonucunda öğretmenlerin iş doyumu ölçeği puanlarının hangi gruplar arasında farklılaştığı belirlenmiş ve farklılığın 22-35 yaş aralığındaki öğretmenler ile 35-45 yaş aralığı öğretmenleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür ($p < ,05$). 22-35 yaş aralığındaki öğretmenler ile 45 ve üstü yaş aralığı öğretmenleri arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir ($p < ,05$). Diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p > ,05$).

5.6. Öğretmen İş Doyumlarının ve Yönetici Performans Değerlendirmelerinin Öğretmenlerin Okul Yöneticisi İle Çalışılan Süreye Göre Değişimi

Tablo 18: Yönetici Performansı Ölçeği Puanlarının Okul Yöneticisi İle Çalışılan Süre Değişkenine Göre Sonuçları

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>SS</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	\bar{x}	<i>SS</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
Yönetici Performansı	1-2 yıl	104	172,39	33,21	G.Arası	984,861	2	492,430		
	3-4 yıl	97	176,46	28,91	G.İçi	221839,930	231			
	5 yıl ve üstü	33	172,03	29,57					,513	,600
	Toplam				Toplam	222824,791	233			
	Toplam	234	174,02	30,92						

İlkokul öğretmenlerinin yönetici performans ölçeği puanlarının okul yöneticisi ile çalışılan süre değişkeni ortalamasına bakıldığında 3-4 yıl aralığında çalışan öğretmenlerin ortalamalarının ($X= 176,46$) ; 1-2 yıl aralığında çalışan öğretmenlerin ortalamalarından ($X= 172,39$), 5 ve yıl üstü aralığında çalışan öğretmenlerin ortalamalarından ($X= 172,03$) daha yüksek olduğu görülmektedir. 1-2 yıl aralığında çalışan öğretmen ile 5 yıl ve üstü aralığında çalışan öğretmenlerin ortalamalarının birbirlerine yakın olduğu belirlenmiştir. Yapılan Oneway Anova analizi(ANOVA)sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasında farklılık anlamlı bulunmamıştır.($F=,513$; $p>,05$).

Tablo 19: İş Doyumu Ölçeği Puanlarının Okul Yönetici İle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Sonuçları

f , \bar{x} ve SS Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	\bar{x}	SS	Var. K.	KT	Sd	KO	F	p
	1-2 yıl	104	74,34	12,04	G.Arası	677,539	2	338,770		
	3-4 yıl	97	77,73	11,74	G.İçi	32728,085	231	141,680		
İş Doyumu	5 yıl üstü	33	77,87	11,90					2,391	,094
					Toplam	33405,624	233			
	Toplam	234	76,24	11,97						

İlkokul öğretmenlerinin iş doyumu ölçeği puanlarının okul yöneticisi ile çalışılan süre değişkenine göre ortalamasına bakıldığında 3-4 yıl aralığında çalışan öğretmenlerin ortalamaları ($X= 77,73$) ile 5 yıl ve üstü yıl aralığında çalışan öğretmenlerin ortalamalarının ($X= 77,87$), birbirlerine yakın değerler aldığı görülebilmektedir. 1-2 yıl üstü aralığında çalışan öğretmenlerin ortalamalarının ($X= 74,34$) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Yapılan Oneway Anova analizi(ANOVA)sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır.($F=2,391$; $p>,05$).

5.7. İş Doyumu Ölçeği Puanları ile Yönetici Performansı Ölçeği Puanları Arasındaki İlişkiye Yönelik Sonuçlar

Tablo 20: İş Doyumu Ölçeği Puanları ile Yönetici Performansı Ölçeği Puanları Arasındaki İlişki

Değişkenler	N	r	P
İş Doyumu	234	,60	,000
Yönetici Performansı			

Öğretmenlerin iş doyumu ölçeğinden aldıkları puanlarla yönetici performansı ölçeğinden aldıkları puanlar arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Pearson analizi yapılmış, ilişki pozitif yönde anlamlı bulunmuştur ($r=,60; p < ,05$).

Tablo 21: İş Doyumu Ölçeği ile Kurum Kültürünü Oluşturma ve Okula Katkısı Arasındaki İlişki

Değişkenler	N	r	P
İş Doyumu			
Kurum Kültürünü Oluşturma ve Okula Katkısı	234	,50	,000

Yapılan Pearson analizi sonucunda tabloda görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin iş doyumu ölçeğinden aldıkları puanlarla yönetici performansı alt boyutlarından kurum kültürünü oluşturma ve okula katkısı puanları arasında ilişki pozitif yönde anlamlı bulunmuştur ($r=,50; p < ,05$).

Tablo 22: İş Doyumu Ölçeği ile Yönetici Performansı Öğretim Yöntem ve Teknikleri/ Alan Bilgisi Arasındaki İlişki

Değişkenler	N	r	P
İş Doyumu			
Öğretim Yöntem ve Teknikleri/ Alan Bilgisi	234	,54	,000

Yapılan Pearson analizi sonucunda tabloda görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin iş doyumu ölçeğinden aldıkları puanlarla yönetici performansı alt boyutlarından öğretim yöntem ve teknikleri/ alan bilgisi puanları arasında ilişki pozitif yönde anlamlı bulunmuştur ($r=,54; p < ,05$).

Tablo 23: İş Doyumu Ölçeği ile Yönetici Performansı İletişim ve Rehberlik Puanları Arasındaki İlişki

Değişkenler	N	r	p
İş Doyumu			
Öğretim Yöntem ve Teknikleri/ Alan Bilgisi	234	,57	,000

Yapılan Pearson analizi sonucunda tabloda görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin iş doyumu ölçeğinden aldıkları puanlarla yönetici performansı alt boyutlarından iletişim ve rehberlik puanları arasında ilişki pozitif yönde anlamlı bulunmuştur ($r=,57; p < ,05$).

Tablo 24: İş Doyumu Ölçeği ile Yönetici Performansı Okul Yönetimi / Motivasyon Puanları Arasındaki İlişki

Değişkenler	N	r	P
İş Doyumu	234	,58	,000
Okul Yönetimi / Motivasyon			

Yapılan Pearson analizi sonucunda tabloda görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin iş doyumu ölçeğinden aldıkları puanlarla yönetici performansı alt boyutlarından okul yönetimi/ motivasyon puanları arasında ilişki pozitif yönde anlamlı bulunmuştur ($r=,58$; $p < ,05$).

Tablo 25: İş Doyumu Ölçeği ile Yönetici Performansı Zaman Yönetimi Arasındaki İlişki

Değişkenler	N	r	P
İş Doyumu	234	,47	,000
Zaman Yönetimi			

Yapılan Pearson analizi sonucunda tabloda görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin iş doyumu ölçeğinden aldıkları puanlarla yönetici performansı alt boyutlarından zaman yönetimi puanları arasında ilişki pozitif yönde anlamlı bulunmuştur ($r=,47$; $p < ,05$).

Tablo 26: İş Doyumu Ölçeği ile Yönetici Performansı Ölçme ve Değerlendirme Arasındaki İlişki

Değişkenler	N	r	P
İş Doyumu	234	,59	,000
Ölçme ve Değerlendirme			

Yapılan Pearson analizi sonucunda tabloda görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin iş doyumu ölçeğinden aldıkları puanlarla yönetici performansı ölçme ve değerlendirme puanları alt boyutlarından arasında ilişki pozitif yönde anlamlı bulunmuştur ($r=,59$; $p < ,05$).

BÖLÜM VI

6. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

6.1. SONUÇ VE TARTIŞMA

Öğretmenlerin iş doyumunu gerçekleştirecek ve sürdürecektir, mesleğinde daha verimli olmasını sağlayacak etmenlerin belirlenmesi ve düzenlenmesi için bunların neler olduğundan yola çıkarak gerekli düzenlemelerin yapılmasının, okul müdürlerinin yöneticilik performanslarının öğretmenlerin performansını artırması üzerindeki etkilerini belirlemek gereklidir.

Belirlenecek olan bu etmenler öğretmen performansının artmasını ve eğitim kalitesinin iyileştirilmesi sağlayacaktır. Bu da gelecek nesillerimizin gelişimi, eğitim öğretimin kalitesinin artması için büyük ölçüde önem taşımaktadır.

Bu araştırmayla resmi ilkokullarda iş doyumunun artırılmasını sağlayacak etmenler tespit edilmeye iş doyumunun önemine yönelik tutumları incelenmeye çalışılmaktadır.

İstanbul ilinde bulunan Bahçelievler, Bakırköy, Esenler, Küçükçekmece ilçelerinde görev yapan 234 öğretmen ankete katılmıştır. Anket sonunda okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan yöneticilik performansları ile öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişki; cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, öğrenim durumu, çalışma süresi gibi değişkenler açısından incelenmiştir. Ayrıca, ilkokul müdürlerinin yönetici performansı ile ilkokul öğretmenlerinin iş doyumları arasında anlamlı ilişki olup olmadığı durumu tespit edilmeye çalışılmıştır.

Yapılan inceleme sonucunda; cinsiyet değişkeninde t-testi yapılmıştır. Yaş, mesleki kıdem, öğrenim durumu, çalışma süresi değişkenlerinde tek yönlü varyans analizi(ANOVA Testi) yapılmıştır. İlkokul müdürlerinin yönetici performansı ile ilkokul öğretmenlerinin iş doyumları arasında anlamlı ilişki var mı alt probleminin sonucunu almak için Pearson analizi uygulanmıştır.

İlkokul öğretmenlerinin yöneticilik performansı ve iş doyumunu performansı ölçeğinde yer alan cinsiyet değişkenine göre t-testi sonuçlar ele alındığında erkekler ve kadınlar arasında anlamlı farklılık görülmemiştir. Ancak her iki ölçekte de erkek öğretmenlerin tutum puanlarının kadın öğretmenlerin tutum puanlarında daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu fark istatistiksel açıdan anlamlı değildir.

Literatürdeki birçok araştırma cinsiyet faktöründe anlamlı farklılık bulunmaması sonucu ile uyum göstermektedir. (Oshagbemi, 1997; Bilgiç, 1998; akt. Demirsoy, 2009; Taşdan ve Tiryaki, 2008; Tomrukçu, 2010; Anar, 2011).

Demir (2001) ‘‘Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyumunu Etkileyen Olası Faktörler ve Bu Faktörler Kapsamında Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeylerinin Ölçülmesi’’ adlı araştırmasına baktığımızda sınıf öğretmenlerinin iş doyumunun cinsiyet değişkeniyle önemli farklılıklar göstermediği ve bu sonuç ile bulgular arasında benzerlik olduğu görülmektedir.

Demirsoy (2009), Boğa (2010) iş doyumunu düzeylerini cinsiyetlerine göre karşılaştırmış ve anlamlı fark tespit etmemiştir.

Özcan(2013) tarafından yapılan çalışmada cinsiyet açısından iş doyumunu düzeyleri karşılaştırılmış ve kadın ve erkek öğretmenler arasında anlamlı ilişki bulunmamıştır. Ancak erkek öğretmenlerin iş doyumunu ortalama puanları, kadın öğretmenlerin ortalama puanlarına oranla bir miktar fazla olduğu görülmüştür. Cinsiyet değişkeni açısından sonuçlarda benzerlik görünmektedir.

Bu sonuca bakıldığında, öğretmenlerin bayan veya erkek olması iş doyumunda bir değişikliğe neden olmadığı görülmektedir.

Cinsiyet faktörüne göre farklı sonuçlar bulunan çalışmalarda vardır.

Örneğin Yiğit’e (2007) göre ise; özel eğitim öğretmenlerinin cinsiyetleriyle iş doyumunu puanları arasındaki fark $p < .05$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu sonuç ile kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere oranla iş doyumunun daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bu açıdan sonuçları ters yöndedir.

Özdayı’nın (1990) yapmış olduğu bir çalışmada tatminkarlık düzeyinin kadınlarda daha yüksek olduğu sonucunu çıkmıştır.

Öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için ANOVA testi ile uygulanmıştır. Yönetici performansı ve iş doyumunu performansı ölçeği sonuçlarında anlamlı fark görülmüştür. Farklılığın kaynağının tespit edilmesi amacıyla ‘‘Scheffe Testi’’ uygulanmıştır. 1-10 yıl mesleki kıdem grubu öğretmenleri ile 21 yıl ve üzeri mesleki kıdem grubu öğretmenleri arasında

anlamli bir fark görülmektedir. Diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Şahin (1999), Izgar (2008), Akkan (2008), Adıgüzel vd.(2011), Sat (2011) yapmış oldukları araştırmada genel iş doyum puanı ortalamaları ile öğretmenlerin öğretmenlik mesleğindeki hizmet süreleri arasında anlamlı ilişki olduğu sonucunu bulmuşlardır.

Bu sonuç ile elde edilen bulgular birbiriyle örtüşmemektedir.

Eves'in (2008) okul yöneticileri üzerinde araştırma bulguları meslekte çalışma sürelerine göre iş doyumunun farklılık göstermediğini tespit etmiştir. Öğretmenlerin çoğunluğunun kıdem yılı kaç olursa olsun saygın bir mesleğe sahip olduğu görüşü sonucuna ulaşılmıştır. Sonuç ile bu araştırma bulguları ters yöndedir.

Demirsoy (2009) tarafından yapılan beden eğitimi öğretmenlerinin mesleklerindeki çalışma yılları ile iş doyumunu arasında yapılan analizlerde anlamlı bir fark tespit edilememiş.

Gündoğdu (2013) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin kıdemleri ile iş doyumları arasında anlamlı fark olduğu bulunmuştur.

Öğretmenlerin iş doyumunu tutumlarının öğrenim durumu değişkenine göre sonuçları ele alındığında anlamlı bir farklılık grlmemiştir.

Bölüktepe (1993) eğitim durumu ile iş doyumunu arasında yeterli verilerin olmadığını, bu sonuca varılma sebebi olarak da iş doyumunu ile yapılan araştırmaların çelişkili olmasını göstermiştir.

Gündüz (2006) çalışmasında ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenlerin iş doyumunu incelemiştir. Minnesota iş doyumunu ölçeğini kullandığı görülmüştür, mezun oldukları okul değişkeni ile iş doyumunu etkileyen faktörler arasında farklılık anlamlı bulunmuştur.

Yiğit'e (2007) göre özel eğitim öğretmenlerinin mezun oldukları okullar ile iş doyumunu puanları arasında anlamlı fark bulunmuştur. Bu sonuç ile eğitim fakültesi mezunlarının iş doyumunun diğer okullardan mezun olan öğretmenlerden yüksek olduğunu ifade etmiştir. Bu sonuç ile araştırmadaki veriler paralellik göstermektedir.

Eğitim durumu değişkeni açısından bakıldığında Gündoğdu (2013) tarafından yapılan araştırma Anova testi bulguları ile ters yöndedir. Gündoğdu (2013) yaptığı araştırmada ayrıca doktora yapan öğretmenlerin ortalamalarını özellikle yüksek lisans grubuna göre yüksek bulunduğunu ifade etmiştir.

Yönetici performansı ölçeği ile öğretmenlerin yaşları arasında incelenen farklılıkta yaşları yükseldikçe iş doyumunun daha yüksek olduğu görülmüş ancak anlamlı fark bulunmamıştır.

İş doyumunu ölçeği ile yaş değişkenine baktığımızda anlamlı bir farklılık görülmüştür. Bu farklılığın kaynağının tespiti için "Scheffe Testi" uygulanmıştır.

Scheffe testi sonucunda öğretmenlerin iş doyumunu ölçeği puanlarının hangi gruplar arasında farklılaştığı belirlenmiştir.

Farklılığın 22-35 yaş aralığındaki öğretmenler ile 35-45 yaş aralığı öğretmenleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. 22-35 yaş aralığındaki öğretmenler ile 45 ve üstü yaş aralığı öğretmenleri arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Diğer grupların aritmetik ortalamaları arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır.

Super'e (1939) göre yaş ile birlikte iş doyumunu artar.

Bilir'in (2007) yapmış olduğu araştırmada öğretmenlerin iş doyum düzeyleri yaş değişkenine göre anlamlı fark göstermiştir. Yaşları arttıkça işten aldıkları doyum da artmaktadır sonucunu ifade etmiştir.

Türk (2008) incelemesinde Herzberg'in kuramına göre (1959) yorumlayarak; çalışma hayatına erken başlayan bireyin ilk yıllarda yüksek beklenti ve çalışma isteğiyle birlikte belli bir iş doyum seviyesinde olduğu, otuz yaşına doğru beklentilerin karşılanmaması ve işe alışması nedeniyle iş doyumunda azalma yaşadığı ancak çalışma yaşamının sonuna kadar ilerleyen yaş ile birlikte yükseldiğini ifade etmiştir.

Demirsoy (2009) araştırmasında yaptığı One Way Anova testinde, yaş değişkeninin beden eğitimi öğretmenlerinin iş doyumunu üzerinde anlamlı bir fark yaratmadığı sonucunu bulmuştur.

Yavuz ve Karadeniz'e (2009) göre; yaş ilerledikçe bireyin işine karşı uyumu artar ve iş doyumunu yükselir.

Eser'in (2010), Akkuş'un (2010) yapmış olduğu öğretmenlerin iş doyumunu ile ilgili araştırmada gruplar arası puan farkları istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Dündar'a (2011) göre ise yaş değişkeni iş doyumunda istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Yapılan çalışmaların bir kısmında iş doyumunun yaş ile birlikte düştüğü görülmektedir Kılıç, Tanrıkulu ve Uğur'un (2013) yapmış olduğu araştırmada dışsal

ve genel iş doyumunu 20-25 yaş grubunda en yüksek, 31-35 yaş grubunda ise en düşük olduğu sonucu bulunmuştur.

İlkokul öğretmenlerinin yönetici performansı ve iş doyumunu ölçeceği puanlarının okul yöneticisi ile çalışılan süre değişkenine göre incelendiğinde anlamlı fark bulunmamıştır.

Öğretmenlerin iş doyumunu ölçeceğinden aldıkları puanlarla yönetici performansı ölçüğünden aldıkları puanlar arasında anlamlı bir ilişki bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan Pearson analizi sonucunda değişkenler arasındaki ilişki pozitif yönde anlamlı bulunmuştur.

Pearson analizi sonucunda öğretmenlerin iş doyumunu ölçüğünden aldıkları puanlarla yönetici performansı ölçüğünden aldıkları puanlar arasındaki ilişkinin pozitif yönde anlamlı olduğu bulunmuştur. Yönetici performansının olumlu olmasının iş doyumunu arttırdığı ve iş doyumunu için önemli olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Peorsan analizi sonucunda öğretmenlerin iş doyumunu ölçüğünden aldıkları puanlarla kurum kültürünü oluşturma ve okula katkısı, öğretim yöntem ve teknikleri/ alan bilgisi, iletişim ve rehberlik, okul yönetimi / motivasyon, zaman yönetimi, ölçme ve değerlendirme ile ilişkisine bakılmış ve pozitif yönde anlamlı bulunmuştur. Kurum kültürünü oluşturma ve okula katkısı, öğretim yöntem ve teknikleri/ alan bilgisi, iletişim ve rehberlik, okul yönetimi / motivasyon, zaman yönetimi, ölçme ve değerlendirme ile ilişkisinin pozitif yönde olmasının iş doyumunu arttırdığı ve iş doyumunu için önemli etmenler olduğu görülmüştür.

6.2. ÖNERİLER

Okul müdürlerinin yöneticilik performanslarının öğretmenlerin iş doyumunda önemli bir etmen olmasından dolayı okul müdürlerinin yönetici performansını geliştirici eğitim programları ve seminerlere katılması sağlanabilir.

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Bu araştırma diğer veri toplama yöntemlerinden yararlanılarak da yapılabilir.

İstanbul ili Bahçelievler, Bakırköy, Küçükçekmece, Esenler ilçesi örnekleminde gerçekleştirilen bu araştırma ülkemizin farklı bölgelerinde ve daha farklı değişkenlerle yapılabilir.

Ayrıca bu araştırma sadece devlet ilkokullarında yapılmıştır. Özel ve devlet okullarında görev yapan okul yöneticilerinin yöneticilik performansı ile öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişki karşılaştırmalı olarak araştırılabilir.

7. KAYNAKÇA

- Akkuş, O 2010, *Rehberlik Araştırma Merkezlerinde Görevli Rehber Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin Değerlendirilmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, Türkiye.
- Arslan, Z 2006, ‘ Öğretmenlerde Dindarlık, Değerler ve İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma’, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ataman, G 2001, *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Aydın, M 2005, *Eğitim Yönetimi* (7. Baskı). Ankara: Hatiboğlu Yayıncılık.
- Ayık, A 2000, ‘ İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Yönetimsel Davranışlarının Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi’, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Balcı, A 1985, *Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, Türkiye.
- Balcı, E 2010, ‘ Hemşirelerde İş Tatmini Faktörlerinin Hastaneye Olan Bağlılıklarına Etkisi ’ , Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Başaran, İE 1982, *Örgütsel Davranış*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Başaran, İ 2000, *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*. 3. Baskı. Ankara: Feryal Matbaası.
- Başaran, İ 2008, *Örgütsel Davranış ve İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Siyasal Basım Yayım Dağıtım.
- Baycan, A 1985, ‘ An Analysis Of The Several Aspects Of Job Satisfaction Between Different Occupational Groups’, Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, İstanbul.
- Bayram, N, Aytaç, S ve Gürsakal, S 2007, ‘ Çalışanların İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma’, 8. *Türkiye Ekonometri ve İstatistik Kongresi*, İnönü Üniversitesi, Malatya, Türkiye.

- Baysal, AC 1985, ‘ Birey Örgüt Bütünleşmesinde Davranışsal Yaklaşımlar’, İstanbul Üniversitesi. İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 1, Sayı 14, s.30-36.
- Baysal, A 1993, *Çalışma Yaşamında İnsan*. İstanbul: Avcıol Basım Yayın, ss.14,31,38.
- Beck, RC 1989, ‘ Motivation: Theories and Principles’. 4th Edition. *Prentice Hall*, New Jersey, p.402.
- Brush, DH, Michael KM ve Pooyan A 1987, *Individual Demographic Differences and Job Satisfaction*, Journal of Occupational Behaviour, April, 1987, ss: 139-155.18 Ekim 2008,
< <http://www.jstor.org/journals/jwiley.html.2008> >.
- Can, Y ve Soyer, F 2008, ‘Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Sosyo-Ekonomik Beklentileri ile İş Tatmini Arasındaki İlişki’. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 28(1), s.61-74.
- Castillo, JX, Conklin, EA ve Cano, J 1999, ‘ Job satisfaction of Ohio agricultural education teachers [Electronic version]’. *Journal of Agricultural Education*, 40(2), s. 19-27.
- Cherrington, DJ 1994, *Organizational Behavior.The Management of Individual and Organizational Performance*. Allyn and Bacon A Division of Paramount Publishing,Boston.
- Çetinkanat, C 2000, *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çolak, G 2009, *İş Gören Motivasyonu İle İş Doyumu Arasındaki İlişki Kuşadası’ndaki Beş ve Dört Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın, Türkiye.
- Daft, RL 2010, *The New Era Of Management*. Mason: South-Western College Press.
- Davis, K 1984, *İşletmede İnsan Davranışı*. (çev. Kemal Tosun, Tomris Somay, Fulya Aykar, Can Baysal, Ömer Sadullah, Semra Yalçın). İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yayınları.
- Demirel, F 2006, *Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeyleri (Denizli İli Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, Türkiye.
- Derin, N 2007, ‘ Devlet Hastanelerinde Çalışan Sağlık Personelinin İş Doyum Düzeyleri Ve Etkileyen Faktörler’ , Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.

- Eren, E 1998, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayın-Dağıtım A.Ş. s.422-426,1998.
- Eren, E 1998, *Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayın.
- Eren, E 2001, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları. S. 153.
- Eren, E 2006, *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi* (9.Basım) İstanbul: Beta Yayınları. S.(493-547).
- Eren, E 2008, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. (11. Basım). İstanbul: Beta Basım.
- Eren, E 2011, *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Feldman, DC ve Arnold HJ 1986, *Managing Individual and Group Behavior in Organizations*, Aucland: McGraw-Hill.
- Gazioğlu, Ş ve Tansel A 2002, 'Job Satisfaction in Britain: Individual and Job related Factors' , *Applied Economics*, Cilt 38, s.1163- 1171.
- George, E, Louw, D ve Bodenhorst, G 2008, ' Job satisfaction among urban secondary-school teachers in Namibia'. *South Africa Journal of Education*. Vol.28; 135-154.
- Gül, L 2005, ' Yetkinlik Temelli Performans Değerlemenin Ücret Tatmini Üzerindeki Rolü, Önemi ve Bir Araştırma', Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, s.82.
- Güllü, E 2009, Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, Türkiye.
- Gümüş, M 1999, *Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar*. Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Hackman, JR ve Oldham GR 1975, 'Development of The Job Diagnostic Survey', *Journal of Applied Psychology*, 60: 159.170.
- Herzberg, F 1968, 'One More Time:How Do You Motivate Employees?'. *Harward Business Review*.
- Hoy, WK ve Miskel, CG 2010, *Eğitim Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama*. (S. Turan, Çev.) Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- İncir, G 1984, 'Çalışanları İsteklendirmede Etkili Birkaç Özendirici', *Verimlilik Dergisi*, No:4, s.82-96.

- Karaköse, T ve Kocabaş, İ 2006, “Özel ve Devlet Okullarında Öğretmenlerin Beklentilerinin İş Doyumu ve Motivasyon Üzerine Etkileri”, *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, Çanakkale, s.5.
- Kaya, YK 1991, *Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye’deki Uygulama*, Ankara: Bilim Yayınları.
- Keser, A 2006, ‘Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi İle İş Doyumu’. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (11) ,Sayı 1, s. 100-119.
- Kırel, Ç 1999, ‘ Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi’, *İstanbul Üniversitesi İşletme fakültesi Dergisi*, Cilt 28, Sayı 2, s.115-136.
- Koçak, T 2006, Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki (Ankara İli Örneği). Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, Türkiye.
- Koçel, T 2007, *İşletme Yöneticiliği* (11. Baskı). İstanbul: Arıkan Basım.
- Koparal C ve Özalp İ 2013, *Yönetim ve Organizasyon*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, s. 94-160.
- Köklü, M 1996, ‘ Etkili Denetim’, *Eğitim Yönetimi Dergisi*. Yıl: 2, Sayı: 2.
- Kutaniş, RÖ ve Bayraktaroğlu, S 2002, *Karayolu Turizm Taşımacılığında İş Tatmini Unsurları: Bir Uygulama*, Antalya: Akdeniz Üniversitesi Turizm ve Otelcilik Yüksekokulu, Azim Matbaa.
- Lam, SSK 1995, ‘Quality Management and Job Satisfaction: An Empirical Study’. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 12(4): 72-78.
- Loscocco, KA ve Roschelle, AR 1991, ‘Influences on the Quality of Work and Nonwork Life: Two Decades in Review’, *Journal of Vocational Behavior*, Vol: 39, s.182.
- Muchinsky, PM 2000, *Psychology Applied to Work(Sixth Edition)* Sixth Edition. USA: Wadsworth.
- Mucuk, İ 1989, *Modern İşletmecilik*. İstanbul: Der Yayınları. S 18.
- Nyanga, T, Mudhovozi, P, Chireshe, R ve Maunganidze, L 2012, ‘ A Survey of Job Satisfaction of Employees at Higher Learning Institutions in Masvingo Province’, *Zimbabwe, Anthropologist*, 14(1), 73-79.
- Onaran, O 1981, *İş Yaşamında Güdülenme Kuramları*. Ankara: Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları.

- Öncel, A 1998, *Üniversite Öğretim Elemanlarının Meslek Doyum Düzeylerine İlişkin Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya, Türkiye.
- Önder, S 2007, 'Kara Havacı Pilotların İş Doyum Düzeyleri ve Algılanan Liderlik Stilllerinin İş Doyum Düzeylerine Etkisi', Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Önen, L ve Tüzün, MB 2005, *Motivasyon*. İstanbul: Epsilon Yayınları.
- Özcan, Y 2006, 'İlköğretim Öğretmenlerinin İş Tatmini İle Yöneticileri İçin Algıladıkları Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki', Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özgen, H, Öztürk, A ve Yalçın, A 2002, *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana: Nobel Yayıncılık.
- Özkalp, E ve Kirel, Ç 1996, *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları.
- Özkalp, E ve Kirel, Ç 2001, *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Etam A.Ş Matbaa Tesisleri.
- Özkalp, E ve Kirel, Ç 2005, *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi ESB Araştırmaları Çalışma Vakfı Yayınları.
- Reitz, HJ 1996, *Behavior in Organizations*, Revised Edition, Illinois.
- Robbins, S 1994, *Örgütsel Davranışın Temelleri*. Eskişehir : Anadolu Üniversitesi Yayını (çev. Öztürk, Sevgi Ayşe).
- Robbins, SP 1989, 'Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications.' 4th Edition, *Prentice-Hall*, Englewood Cliffs, New Jersey. pp.169-175.
- Robbins, SP 2003, *Organizational Behavior*. 10. Edition. New Jersey: Pearson Educational International.
- Rowley, J 1996, 'Motivation And Academic Staff İn Higher Education', *Quality Assurance in Education*, 4 (3), 11-16.
- Sabuncuoğlu, Z ve Tüz, M 2005, *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayım Dağıtım.
- Samadov, S 2006, *İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık, Özel Sektörde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, Türkiye.

Sarason, SB 1971, *The Culture of School and The Problem Change*. Boston: Allyn and Bacon.

Schultz, DP ve Sydney, ES 1990, *Psychology and Industry Today: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*, (5th Edition), New York: Macmillan Pub.Com

Schermerhorn, J, James H. ve Osborn, R 2000, *Organizational Behavior*, (7th Edition), NewYork: John Willey and Sons Inc.

Semerci, AS 2005, ‘İş Motivasyonu ve Sonuçları: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankasında Bir Uygulama’, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.

Solmuş, T 2004, *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler*. Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi. S.193. İstanbul: Beta Yayınları.

Ssesanga, K ve Garrett RM 2005, *Job Satisfaction of University Academics: Perspectives from Uganda*, 1 Temmuz, Higher Educadion,50(1), 33-56., 12 Şubat 2010,

< <http://www.jstor.org/stable/25068088/2005>>.

Sun, Ö 2002, ‘ İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma’ , Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyeti Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü, Ankara.

Sümer, CH 2000, ‘Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım’,(edt. Aycan, Zeynep) *Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, s 57-90.

Şenyüz, A 1999, *Feminin ve Maskülin Mesleklerde Algılanan İş Doyumu ve Stres Düzenleyicilerin Cinsiyetler Açısından İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon, Türkiye.

Tahta, F 1995, *Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara, Türkiye.

Tarlan, D ve Tütüncü, Ö 2001, ‘Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlendirmesi ve İş Doyumu Analizi’, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 3, Sayı 2, s.141-163.

Taşdemir, G 1999, ‘ Ege Üniversitesi Uygulama Ve Araştırma Hastanesi’nde Çalışan Hemşirelerin Empatik Eğilim Ve İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişkinin

İncelenmesi' , Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

Tok, TN 2004, *İlköğretim Müfettişlerinin İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılıkları*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, Türkiye.

Türk, MS 2007, *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini* (1. Baskı) Ankara: Özkan Matbaacılık. Ss:82-102.

Weis, DJ, Dawis, RV, England, GW ve Lofquist, LH 1967, *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Mineapolis, MN: University of Minnesota Industrial Relations Center.

Yıldırım, C 1996, *Matematiksel Düşünme (2. Basım)*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Yılmaz H 2000, 'İşletmelerde Bilgi Teknolojisi – Yönetici İlişkisi ve 21. Yüzyılda İşletme Yöneticiliğinin Özellikleri' *Standart Dergisi*, Sayı 468, s. 57-64.

Yılmaz A ve Ceylan ÇB 2011, ' İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisi' *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Cilt17, Sayı 2, s. 277-394.

7 Ekim 2014 <http://www.baktabul.net/kpss/50891-ogretmenlik-meslegi-tanimi-tarihcesi-onemi.html>.

13 Ekim 2014 <<http://www.eokul-meb.com/ogretmen-nedir-49497/>>.

3 Eylül 2014 <http://www.isvemeslekdanismani.net/meslekler-sozlugu/o-o/okul-muduru/>.

3 Eylül 2014 <<http://www.turkcebilgi.com/performans-nedir>>

22 Ekim 2014 <<http://www.nedirnedemek.com/is-nedir-is-ne-demek>>

8. EKLER

Ek-I: Yönetici Performans Ölçeği

**İLKOKUL MÜDÜRLERİNİN ÖĞRETMENLER TARAFINDAN ALGILANAN YÖNETİCİLİK PERFORMANSLARI İLE
ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Yönetici Performans Ölçeği VE Minnesota İş Doyum Ölçeği

Sevgili Meslektaşlarım,

Bu anket, Eğitim Yöneticilerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Yöneticilik Performanslarının İncelenmesi ile ilgili çalışmaya gerekli verileri toplamak amacıyla kullanılacaktır. Ankette iki bölüm vardır. Birinci bölümde, kişisel bilgiler, ikinci bölümde ise okul yöneticilerinin performanslarına yönelik ifadeler yer almaktadır.

Ankete isim yazılmayacaktır. Ankete vereceğiniz cevaplar yalnızca tez çalışmada kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Yardım ve desteğinizden dolayı teşekkür ederim.

KİMLİK BİLGİLERİ

1. Cinsiyet

1. Kadın () 2. Erkek ()

2. Mesleki Kademiniz

1. () 1-10 yıl 2. () 11-20 yıl 3. () 21 yıl ve üzeri

3. Öğrenim Durumunuz

1. () Eğitim Enstitüsü 2. () 2 yıllık yüksek okul

3. () 4 yıllık üniversite 4. () Lisansüstü eğitim

4. Yaşınız

a) () 22-35 b) () 36-45 c) () 45 ve üstü


5. Okul yöneticiniz ile çalıştığınız süre

a) () 1-2 yıl b) () 3-4 yıl c) () 5 yıl ve üzeri

6. Görev yaptığınız okuldaki hizmet süresi

a) () 1-5 yıl b) () 6-10 yıl c) () 11 yıl ve üzeri

A. KURUM KÜLTÜRÜNÜ OLUŞTURMA VE OKULA KATKISI		Tam	Büyük Ölçüde	Kısmen	Çok Az	Hic
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
1.	Kurum vizyonunun oluşturulmasına öncülük eder.					
2.	Kurum vizyon ve misyonuna bağlı çalışır.					
3.	Takım çalışmasına uygun zemin hazırlar					
4.	Tutum ve davranışları ile kurumun değerlerini yansıtır.					
5.	Kurumun genel menfaatlerini kişisel çıkarlarının üstünde tutar					
6.	Okulla ilgili kararları Okul Gelişim Yönetim Ekibiyle alır.					
7.	Personelin verimliliğini artıran olumlu bir çalışma ortamı sağlar.					



B. ÖĞRETİM YÖNTEM VE TEKNİKLERİ / ALAN BİLGİSİ		Tam (5)	Büyük Ölçüde (4)	Kismen (3)	Çok Az (2)	Hiç (1)
8.	Öğretim metotlarına ilişkin bilgi sahibidir.					
9.	Kurumun amaçlarının gerçekleştirilmesi için, çevreyle eşgüdümü sağlar ve işbirliğini geliştirir.					
10.	Gerektiğinde yetki alanı içinde inisiyatif kullanarak sorumluluk alır.					
11.	İşlerin düzgün yürümesi için gerekli tedbirleri alır.					
12.	Eğitimin nitelik yönünden geliştirilmesi için çaba sarf eder.					
13.	Ödül ve ceza sistemini etkin kullanır.					
14.	Değişmeye ve yenileşmeye açıktır.					
15.	Okulun kaynaklarını etkili ve verimli bir biçimde kullanır.					
16.	Müfredattaki değişiklikleri derhal uygulamaya yansır.					
17.	Okulun sorunlarını zamanında teşhis eder, çözümlerine yönelik çaba gösterir.					
18.	Yetki ve sorumluluklarını uygun bir şekilde devreder.					
19.	Öğretmenlerin kendilerini geliştirmelerini destekler.					
20.	Mali ve insan kaynaklarının uygun bir şekilde paylaşılmasını sağlar ve kaynakların kullanımını denetler.					
C. İLETİŞİM VE REHBERLİK						
21.	İletişimde bilgisayar teknolojilerinden yararlanır.					
22.	Okulla ilgili konularda öğretmenlerin/diğer personelin görüşlerine/bilgisine başvurur.					
23.	Vücut dilini etkin bir şekilde kullanır.					
24.	Öğretmen ve diğer personelin taleplerini dikkate alır.					
25.	Sözlü ve yazılı iletişimde fikirlerini yanlış anlamalara neden olmayacak şekilde ifade eder.					
26.	Kendini başkalarının yerine koymaya ve onların neler hissettiğini anlamaya çalışır.					
27.	Yönetici, öğretmen, veli ve öğrenci ilişkilerini dengede tutar.					




D. OKUL YÖNETİMİ / MOTİVASYON		Tam	Büyük	Kısmen	Çok	Hiç
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
28.	Okul personeliyle okulun; vizyon, misyon ve değerlerini paylaşır.					
29.	Okuldaki problemlere gerektiğinde ve zamanında müdahale ederek bunların etkili bir şekilde çözülmesini sağlar.					
30.	Öğrenmeye uygun bir atmosfer oluşturur.					
31.	Herkese eşit davranır.					
32.	Personele karşı dürüsttür.					
33.	Personeleini korur ve kollar.					
34.	Personele performansları hakkında geri bildirim verir ve performanslarını artırmaları için yardımcı bulunur.					
E. ZAMAN YÖNETİMİ						
35.	İşleri öncelik sırasına koyar.					
36.	Etkinliklerin akışını planlar.					
37.	Mesai saatlerine uyar.					
38.	Toplantı saatlerine uyar.					
39.	Büro işlerinin hızlı ve doğru olarak yapılmasını sağlar.					
F. ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME						
40.	Çalışanları değerlendirme ölçütlerini çalışanlarına duyurur.					
41.	Kendi okulunun başarısını diğer okulların başarısı ile karşılaştırır.					
42.	Öğrencilerin başarısızlık sebeplerini araştırır ve başarının yükseltilmesi için gerekli önlemleri alır.					
43.	Öğretmenlerin performanslarını düzenli olarak takip eder.					
44.	Tarafsız ve objektif değerlendirme yapar.					
45.	Ödüllendirmeyi öğretmenlerin performansına göre yapar.					

Diğer sayfadaki tüm soruları dikkatlice okuduktan sonra size en uygun gelen ifadedeki boşluğa çarpı "X" koyunuz. Teşekkür ederim.




Ek-II:Minnesota İş Doyumu Ölçeği

	SİMDİKİ İSİMDEN;	Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok memnunum
1	Beni her zaman mutlu etmesi bakımından					
2	Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından					
3	Arasıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
4	Toplumda "saygın" bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından					
5	Yöneticimin çalışanları yönetim tarzı açısından					
6	Yöneticimin karar vermedeki yeteneği bakımından					
7	Vicdanıma aykırı olmayan işler yapabilmem açısından					
8	Bana sabit bir iş sağlaması bakımından					
9	Başkaları için birşeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından					
10	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından					
11	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
12	İş ile ilgili alınan kararların uygulanması bakımından					
13	Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ticaret bakımından					
14	İş içinde terfi olanağımın olması açısından					
15	Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından					
16	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması açısından					
17	Çalışma şartları bakımından					
18	Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması açısından					
19	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından					
20	Yaptığım iş karşılığında elde ettiğim başarı duygusundan					



Ek-III: İzin Bildirim Dilekçesi


T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411/44/3277535
Konu: Araştırma (Ezel SEZER)

07/08/2014

İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
(Sosyal Bilimler Enstitüsüne)

İlgi: a) 22.07.2014 tarih ve 3937 sayılı yazınız.
b) Valilik Makamının 05.08.2014 tarih ve 3242511 sayılı oluru.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Ezel SEZER'in "*Okul Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Yöneticilik Performansları ile Öğretmenlerin İş Doymu Arasındaki İlişki*" konulu tezine dair araştırma çalışması hakkındaki ilgi (a) yazınız ilgi (b) valilik onayı ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve ilgi (b) Valilik Onayı doğrultusunda gerekli duyurunun araştırmacı tarafından yapılmasını, işlem bittikten sonra 2 (iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini arz ederim.

Serkan GÜR
Müdür a.
Müdür Yardımcısı

EK:1- Valilik Onayı
2- Ölçekler
3- Okul Listesi


SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ	
GELEN EVRAK	
KAYIT TARİHİ	KAYIT NO
20.08.2014	2750

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. Evrak teyidi <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 1d3e-d434-328e-ae4b-0818 kodu ile yapılabilir.

İl Millî Eğitim Müdürlüğü D/Blok Bab-ı Ali Cad. No:13 Çağaloğlu
E-Posta: sgb34@meb.gov.tr

A. BALTA VHKİ
Tel: (0 212) 455 04 00-239
Faks: (0 212)455 06 52

Ek-IV: İzin Dilekçesi



**T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü**

Sayı : 59090411/20/3242511
Konu: Araştırma (Ezel SEZER)

05/08/2014

VALİLİK MAKAMINA

İlgi:a)İst. Aydın Üniversitesinin 22.07.2014 tarih ve 3937 sayılı yazısı.
b)MEB. Yen. ve Eğt. Tek. Gn Md. 07.03.2013 tarih ve 316 sayılı 2012/13 nolu genelgesi.
c)Millî Eğitim Araştırma ve Anket Komisyonunun 04.08.2014 tarihli tutanağı.

İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Ezel SEZER'in "*Okul Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Yöneticilik Performansları ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki*" konulu tezine dair araştırma çalışmasını ekli listedeki okullarda; yönetici performans ölçeği ve minnesota iş doyum ölçeğini uygulama istemi hakkındaki ilgi (a) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Araştırmacının; söz konusu talebi, bilimsel amaç dışında kullanılmaması, veri toplama araçlarının eğitim -öğretimi aksatmayacak şekilde katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda ilgi (b) Bakanlık emri esasları dâhilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Dr.Muammer YILDIZ
Millî Eğitim Müdürü

OLUR
05/08/2014

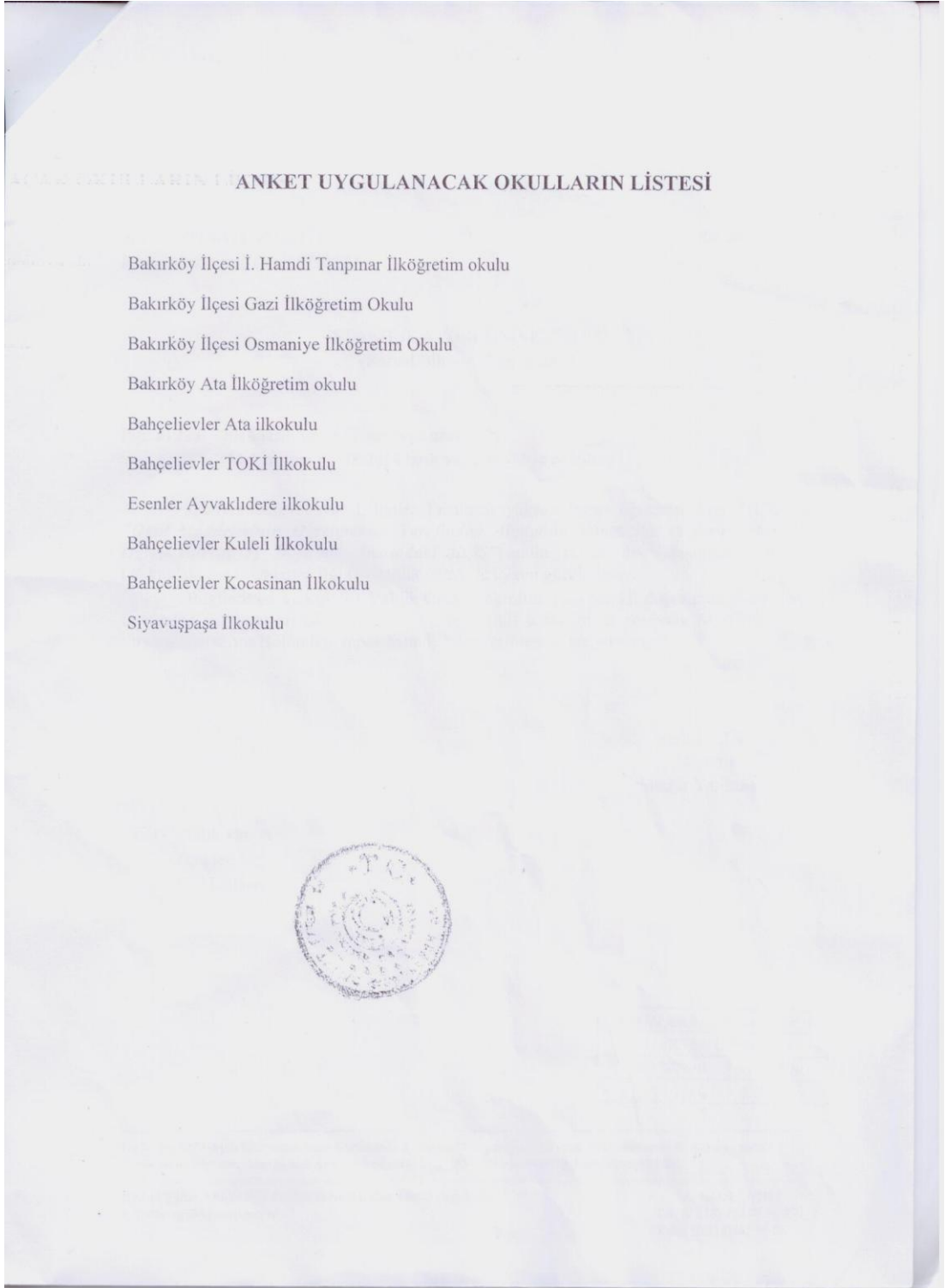
Yusuf Ziya KARACAEV
Vali a.
Vali Yardımcısı

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. Evrak teyidi <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 9dba-2963-3821-a71d-0dce kodu ile yapılabilir.

İl Millî Eğitim Müdürlüğü D/Blok Bab-1 Ali Cad. No:13 Cağaloğlu
E-Posta: sgb34@meb.gov.tr

A. BALTA VHKİ
Tel: (0 212) 455 04 00-239
Faks: (0 212)455 06 52

Ek-V:Anket Uygulanacak Okulların Listesi



9.ÖZGEÇMİŞ



Adı-Soyadı : Ezel SEZER

Doğum Tarihi ve Yeri : 15.05.1980-İstanbul

E-posta : ezosezer@hotmail.com

ÖĞRENİM DURUMU:

Lisans: 2002, Marmara Üniversitesi, Atatürk Eğitim Fakültesi, Okul Öncesi Eğitimi Öğretmenliği

MESLEKİ DENEYİM:

2002-2004 75. Yıl Mustafa Kemal İlköğretim Okulu- Tekirdağ

2004-2008 Gazi İlköğretim Okulu- İstanbul

2008-2012 İncirlik Ahmet Hamdi Tanpınar İlköğretim Okulu- İstanbul

2012-2014 İncirlik Ahmet Hamdi Tanpınar İlkokulu- İstanbul

2014- Hamdullah Suphi Tanrıöver İlkokulu-İstanbul

ÖDÜLLER:

2004 MEB. Teşekkür Belgesi

2009 MEB. Takdir Belgesi

2010 MEB Teşekkür Belgesi

2010 MEB Takdir Belgesi

2010 MEB Aylıkla Ödüllendirme