

İLKÖĞRETİM OKUL MÜDÜRLERİNİN YÖNETİCİ BECERİLERİ İLE ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİ

Yrd. Doç. Dr. Mehmet Yaşar
Gaziantep Üniversitesi
mehmetyasar1@yahoo.com

Necati Öztürk
Mareşal Fevzi Çakmak İlköğretim Okulu
necatiozturk.mn@gmail.com

Emine Demirbaş
Osman Gazi İlköğretim Okulu
emine.ed.012@gmail.com

Özet

Bu araştırma ile ilköğretim okul müdürlerinin yönetici becerileri düzeyi ile öğretmenlerin iş doyum düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmanın evrenini Gaziantep İli Şahinbey İlçesi'ndeki kamu okullarında görev yapan ilköğretim öğretmenleri oluşturmuştur. Araştırmanın örneklemini ise söz konusu ilçedeki 25 ilköğretim okulunda görev yapan 520 öğretmen oluşturmuştur. Veri toplama aracı olarak "Okul Yönetici Becerileri Ölçeği" ile "İş Doyum Ölçeği" kullanılmıştır. Verilerin analizinde aritmetik ortalama, t testi, tek yönlü varyans analizi, post hoc çoklu karşılaştırmalar testi ve Pearson Korelasyon Katsayısı istatistik tekniklerinden yararlanılmıştır. Araştırma sonuçlarından bazıları şöyledir; okul müdürlerinin yönetici becerilerini "genellikle" düzeyinde sergiledikleri, öğretmenlerin iş doyumlarının ise "memnunum" düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Cinsiyet, yaş ve mesleki kıdem gibi bağımsız değişkenler bakımından değerlendirmelerde bazı farklılıklar tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin yönetici becerileri ile öğretmenlerin iş doyum düzeyleri arasında pozitif yönde kuvvetli bir ilişki ($r=0.714$) saptanmıştır.

Anahtar Sözcükler: Okul Müdürü, Yönetici Becerileri, İş Doyumu, Yönetim.

THE RELATIONSHIP BETWEEN PRIMARY SCHOOL PRINCIPALS' ADMINISTRATOR SKILLS AND TEACHERS' JOB SATISFACTION

Abstract

This study was conducted to determine whether or not a relationship exists between primary school principals' administrator skills and teachers' job satisfaction. The sample of the study included 520 teachers in 25 public primary schools in Şahinbey, Gaziantep. In the study, two scales were used to collect data. The first scale was "21st Century School Administrator Skills Assessment" while the second one was "Job Satisfaction Inventory." Data were analyzed using mean, t-test, one-way ANOVA, Pearson moment correlation coefficient techniques. As a result of this, teachers were found to think that principals demonstrated administrator's skills at "often" frequency level and that teachers' job satisfaction was at "satisfied" level. The analysis of the collected data showed that some differences existed in participants' assessment in terms of demographic variables such as gender, age, and tenure. In addition, positive and linear relationship was found between the school principal's administrator skills and teachers' job satisfaction.

Key Words: Primary School, Administrator Skills, Job Satisfaction.

GİRİŞ

Eğitim Yönetimi

Eğitim bir toplumun sahip olduğu insanı yeniden yaratarak geleceğini kontrol etme girişimi olarak tanımlanabilir. Toplumsal bir kurum olan eğitimin formal örgütü okuldur. Okulun etkili bir işleyişi gerçekleştirmesi, toplumun tüm işlevlerinin ve sorunlarının eğitimsel yönünü dikkate alması ile olanaklıdır (Aydın, 2007)

Eğitim yönetimi, toplumun eğitim gereksinmesini karşılamak üzere kurulan eğitim örgütünü önceden belirlenen amaçlarını gerçekleştirmek için etkili bir şekilde işletme, geliştirme ve yenileştirme sürecidir (Başaran, 1996). Eğitim yönetimi, yönetim biliminin kuram ve uygulamalarının eğitime uyarlanması olarak düşünüldüğünde okul yönetimi eğitim yönetiminin okula uygulanmasından meydana gelmektedir. Bursalıoğlu (2010) ise, “okul yönetimini eğitim yönetiminin sınırlı bir alana, yani okula uygulanması” şeklinde tanımlamaktadır. Eğitim yönetimi, sistem ile ilgilenirken; okul yönetimi, okul düzeyinde yoğunlaşan sorunlar ile ilgilenir. Okul yöneticiliği ise, okul veya okulların eğitimsel amaçlara göre en etkili ve verimli bir şekilde çalıştırılabilmesi ile ilgili ilke, yöntem ve teknikleri inceler (İlgar, 2005). Okul yönetiminin görevi okulun amaçlarını gerçekleştirmek için okuldaki madde ve insan kaynaklarını en verimli şekilde kullanmaktır. Okul yöneticisinin bu görevleri yerine getirebilmesi bir takım teknik, insancıl ve kavramsal yönetici becerilerine sahip olmasıyla mümkündür.

Conley ve Goldman’a (1994) göre, okul müdürünün görevleri; kaynak sorunlarını halletmek, takımlar oluşturmak, geri bildirim ve eşgüdüm sağlamak, çatışma yönetimi uygulamak, iletişim ağları oluşturmak, birlikte çalışma politikaları belirlenmesine olanak sağlamak ve okul vizyonunun biçimlenmesi için gerekli ortamı sağlamaktır.

Öğretmenlerin başarılarının artmasında ve öğretmenler arası uyum ve moral düzeyinin yükselmesinde en büyük görev okul yöneticilerine düşmektedir (Alıç, 1997). Çelik (1999) okul yöneticisinin sahip olması gereken temel rolleri dört şekilde sınıflandırmıştır.

1. Kaynak sağlama rolü
2. Öğretimsel olarak kaynaklık etme rolü
3. İletişim sağlama rolü
4. Görünür bir kişi olma

Araştırmalar başarılı okul yöneticilerinin genel olarak aşağıdaki özelliklere sahip olduğunu ortaya koymaktadır (Şişman & Turan, 2004):

1. Genellikle zamanlarını öğrenme konularına ayırmakta ve bir başöğretmen rolü oynamaktadır.
2. Öğrencilere karşı derin bir sevgi ve muhabbet beslemekte ve onlara güvenmektedirler.
3. Okulda işbirliğine dayalı ortaklaşa iş yapma konuları üzerinde yoğunlaşmakta olup insanlarla birlikte etkili çalışma becerilerine sahiptirler.
4. Okul ve eğitimle bütünleşmiş olup okul başarısını en üst seviyeye çıkarmak için büyük çaba harcamaktadırlar.
5. Okul müdürlüğünü, bürokratik bir görev olmaktan çok bir davayı (misyon) gerçekleştirmenin aracı olarak görmektedirler.
6. Değişme ve yeniliklerin farkında olup okul geliştirme konusunda iyi bir strateji lideridirler.

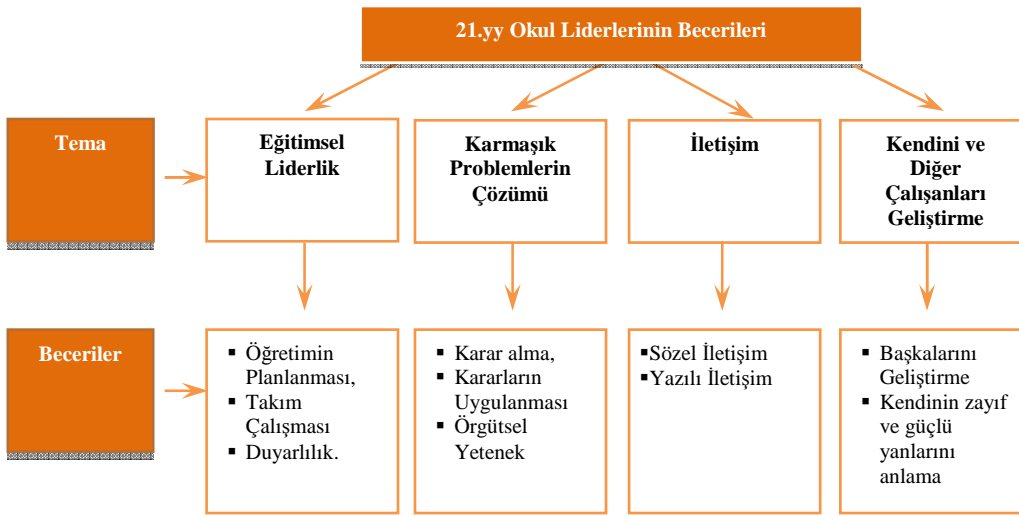
Açıkalın(1995), çağdaş bir okul yöneticisini, “kapsamlı insan bilgisine ulaşmış, etkili iletişim becerisine sahip, liderlik özellikleri baskın, anadilini doğru ve güzel kullanabilen, felsefe, matematik, uygarlık tarihi konularında eğitim görmüş, yabancı dil bilen, iletişim teknolojilerine hâkim, bilgiyi yöneten, beden ve ruh yönünden sağlıklı, eğitime inanmış olmalıdır” şeklinde tanımlamıştır.

Interstate School Leaders Licensure Consortium (ISLLC) ve Leithwood ile Riehl (2003); günümüz eğitim sisteminde öğrencilerin öğrenmesini merkeze alan okulları oluşturmak için okul yöneticilerinin sahip olması gereken yetenekleri şu şekilde sıralamıştır;

1. Okulun paylaşılan vizyonunu gerçekleştirmek için öğretmen, öğrenci ve diğer personele kolaylık sağlama,

2. Öğrenci ve tüm personel için okul kültürü oluşturma ve bu kültürü sürekli hale getirme,
3. Öğrenci velileri ve toplumsal kurumlarla işbirliği yapma
4. Bütün öğrenciler ve personel için güvenli, verimli ve etkili bir okul çevresi oluşturma,
5. Birliktelik, adalet ve etik davranışlar gösterme,
6. Üst düzey politik, sosyal, ekonomik ve yasal kurumları ve kişileri etkileme,
7. Rekabetçi okul iklimi yaratma ve sürdürme,
8. Öğretimsel liderlik sağlama,
9. Personelin önemli kararlar alması sürecini destekleme,
10. Stratejik planlar yapma ve bu planları geliştirme,

National Association Of Secondary School Principals (NASSP) ise 2010 yılında yayımlanmış olduğu "21. yy Başarılı Okul Liderleri için 10 Yönetici Becerisi" adlı çalışmasında okul yöneticilerinin becerilerini şu şekilde belirlemiştir (NASSP, 2010).



Şekil 1. 21. Yüzyıl Okul Liderlerinin Becerileri (NASSP, 2010)

İş Doymu

İş doymu kavramı, güdülenme, moral, işle özdeşleşme, işi çekici bulma kavramlarıyla yakından ilgilidir. Fakat bunlardan değişik anlamdadır. Güdülenmenin bir amaca doğru çaba harcamayı gerektirmesine karşılık, iş doymu, işe bağlı olarak memnun olmayı göstermektedir (Özdayı, 1990).

Luthans (1995) iş doymununun üç önemli boyutundan söz etmektedir. Bunlar:

- 1) İş doymu, bir iş durumuna duygusal yanittir. Bundan dolayı gözle pek görülemez, fakat sadece ifade edilebilir.
- 2) İş doymu genellikle, kazançların ne ölçüde karşılandığı veya beklentilerin ne ölçüde aşıldığının belirlenmesidir.
- 3) İş doymu, birbirleriyle ilişkili çeşitli tutumları temsil eder. Bunlar: işin kendisi, ücret, terfi imkânları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları vb. gibi unsurlardır.

İş doymunun önemi 1930 ve 40'lı yıllarda anlaşılmıştır. Endüstri ve örgüt psikolojisinin en fazla çalıştığı konulardan biri o tarihlerden beri iş doymu olmuştur. İş görenleri doym ve doymusuzluğa iten örgütsel sebepleri bulmak ve yönetimin etkisini arttırmak amacıyla hangi değişkenler üzerinde durulacağını belirleyebilmek amacıyla pek çok çalışma yapılmıştır (Demirci, 2003).

İş doymu basit bir kavram olarak görülebilmesine rağmen gerçekte son derece karmaşık bir kavramı ifade etmektedir (Başaran, 2004).

İş doyumunu etkileyen faktörler; kişiye ve işe bağlı faktörler olarak iki grup altında toplanabilir. Bireysel faktörler, bireylerin farklı düzeyde doyum elde etmelerini sağlayan faktörlerdir. Yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, mesleki konum ve kıdem, kişilik, zekâ, hizmet süresi, medeni durum ve benzeri etkenlerdir. Örgütsel faktörler ise işin niteliği, yönetim tarzı ve denetim biçimi, güvenlik duygusu, iletişim, ücret, gelişme ve yükselme imkânları, rekabet, çalışma şartları, birlikte çalışan kişiler ve örgütsel ortam olarak gruplandırılmaktadır.

YÖNTEM

Araştırma Modeli

Araştırmanın yürütülmesinde tarama yöntemi ile ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Gaziantep ili, Şahinbey ilçe merkezindeki T.C. Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi ilköğretim okullarında 2010-2011 eğitim öğretim yılında görev yapmakta olan öğretmenler oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklem seçiminde, amaçsal (amaçlı) örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Şahinbey İlçe merkezindeki 25 ilköğretim okulunda görev yapan ve çalışmanın amacının gerektirdiği özellikleri karşılayan öğretmenlerden beşyüzseksen (580) yansız seçim ve temsil edicilik oranları da göz önünde bulundurularak örneklem grubuna atanmıştır.

Tablo 1: Araştırma Kapsamındaki Öğretmenlerin Demografik Değişkenlere Ait Frekans Tablosu

Değişken	Düzyey	N	%
Cinsiyet	Erkek	267	51,35
	Kadın	253	48,65
	Toplam	520	100
Yaş	25-35	223	42,88
	36-45	248	47,69
	46 ve üstü	49	9,42
	Toplam	520	100
Mesleki Kıdem	1-9	172	33,08
	10-19	274	52,69
	20 ve üzeri	74	14,23
	Toplam	520	100

Veri Toplama Araçları

1) Yönetici Becerileri Ölçeği

Bu çalışmada okul müdürlerinin yönetici becerilerini ölçmek amacıyla "21.yy Okul Yöneticileri Beceri Değerlendirme Ölçeği (21st Century School Administrator Skills Assessment)" kullanılmıştır.

Tablo 2: Yönetici Becerileri Ölçeği Alt Boyutları ve Madde Sayıları

Alt Boyutlar	Madde Sayısı	
Eğitimsel Liderlik	<i>Öğretimin Planlanması</i>	10
	<i>Takım Çalışması</i>	7
	<i>Duyarlılık</i>	10
Karmaşık Problemlerin Çözümü	<i>Karar Verme</i>	10
	<i>Sonuç Yönelimlilik</i>	5
	<i>Örgütsel Yetenek</i>	8
İletişim	<i>Sözel İletişim</i>	7
	<i>Yazılı İletişim</i>	4
Kendini ve Diğer Çalışanları Geliştirmek	<i>Çalışanları Geliştirme</i>	8
	<i>Kendi Zayıf Ve Güçlü Yanlarını Anlama</i>	5
Toplam	74	

Okul yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan yöneticilik becerilerine ilişkin 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin ölçülmek istenen özellikleri ne derece doğru şekilde ölçtüğünü tespit etmek için yapılan güvenilirlik analizi ölçeğe uygulanmış, analiz sonucunda ölçeğin güvenilir olduğu görülmüştür (Cronbach Alpha değeri $\alpha = .987$).

2) İş Doyum Ölçeği

Araştırma konusu ile ilgili yerli ve yabancı kaynaklar taranmış ve Gündüz (2008)'ün araştırmasında kullandığı anketin "Minnesota İş Doyumu Anketi" nin araştırma konusu ve amacına uygun olduğu belirlenmiştir.

Ölçek 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlar;

1. **Örgüt iklimi, çalışma koşulları ve sosyal görünüm** : 1, 2, 3, 4, 5, 7, 12, 15, 17
2. **Bireysel Faktörler** : 9, 10, 11, 13, 18, 19
3. **Örgütsel İletişim** : 6, 8, 14, 16

Güvenirlilik analizi, iş doyum ölçeğinin Cronbach Alpha değerinin $\alpha = .945$ olduğunu ortaya koymuştur.

Verilerin Analizi

Bu araştırmanın verilerinin çözümlenmesinde SPSS17 paket programı kullanılmıştır.

BULGULAR VE YORUMLAR

1. İlköğretim Okullarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin Öğretmenlerce Algılanan Yöneticilik Becerileri İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki

Tablo 3. İlköğretim Okullarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin Öğretmenlerce Algılanan Yöneticilik Becerileri İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişkiyi Gösteren "Pearson Çarpım Korelasyon Analizi" Tablosu

	Yönetici Becerileri	İş Doyumu
Yönetici Becerileri	Pearson Korelasyon Katsayısı "r"	1
	P (Anlamlılık)	,714
	N	,000
İş Doyumu	Pearson Korelasyon Katsayısı "r"	520
	P (Anlamlılık)	520
	N	520
		520

Anlamlı P < 0.01

Tablo 3' te görüldüğü gibi okul müdürlerinin yönetici becerileri ile öğretmenlerin iş doyumunda pozitif, anlamlı ve yüksek bir ilişki ($r = 0,714$) olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre, öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki okul müdürlerinin göstereceği yönetici becerilerine ilişkin algıları olumlu oldukça iş doyumları da aynı oranda artacaktır.

Boğa (2010) tarafından yapılan "İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeylerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi" adlı araştırma sonuçları da bu çalışmanın bulgularını destekler niteliktedir. Araştırmamızda pozitif yönde yüksek bir ilişki ($r = 0,714$) bulgusuna, Boğa'nın araştırmasında ise öğretmenlerin yöneticilerinde gördükleri liderlik davranışları düzeyleri ile iş doyumları arasında ($r = 0,487$) pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Okul müdürünün adil ve demokratik davranması ve eğitim öğretim için uygun koşulları, gerekli sosyal şartları yaratması, öğretmenlerin en önemli beklentilerindedir. Öğretmenin moral düzeyi ve iş doyumuna derecesi doğrudan sınıf içi etkinliklere ve dolayısıyla öğrenciye yansımaktadır (Karlı, 2006, s. 250). İş doyumuna düşük öğretmenlerin çalıştığı bir okulun başarılı olmasını beklemek olanaksızdır.

2. İlköğretim Okullarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin, Öğretmenlerce Algılanan Yöneticilik Becerileri Düzeyleri

Tablo 4. Okul Müdürlerinin Yöneticilik Becerilerine İlişkin Ölçek İle Yapılan Araştırma Sonuçlarına Göre Alt Faktörlerin Aritmetik Ortalamaları Ve Standart Sapma Değerleri

	N	\bar{X}	SS
Okul Müdürlerinin Yönetici Becerileri Düzeyi (Toplam)	520	3,57	0,77
Yönetici Becerileri Alt Boyutları ve Ortalamaları			
<i>Eğitimsel Liderlik</i>	520	3,52	0,79
<i>Karmaşık Sorunların Çözümü</i>	520	3,56	0,77
<i>İletişim</i>	520	3,75	0,83
<i>Kendini ve Çalışanları Geliştirme</i>	520	3,53	0,89

Tablo 4'te görüldüğü gibi bulgular öğretmenlerin, okul müdürlerinin yönetici becerilerini sergilemelerine dair algılarının ($\bar{x} = 3.57$) "genellikle" derecesinde olduğunu göstermiştir.

3. İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri

Tablo 5. Öğretmenlerin İş Doyumlarına İlişkin Ölçek İle Yapılan Araştırma Sonuçlarına Göre Alt Faktörlerin Aritmetik Ortalamaları Ve Standart Sapma Değerleri

	N	\bar{X}	SS	Min.	Max.
Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri (Toplam)	520	3,50	0,72	1,00	5,00
İş Doyumu Alt Boyutları ve Ortalamaları					
<i>Örgüt iklimi, çalışma koşulları ve sosyal görünüm</i>	520	3,53	0,74	1,00	5,00
<i>Bireysel Faktörler</i>	520	3,70	0,77	1,00	5,00
<i>Örgütsel İletişim</i>	520	3,50	0,85	1,00	5,00

Tablo 5'te görüldüğü üzere "İş Doyum Ölçeği" ile yapılan araştırma sonucunda; öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin ($\bar{x} = 3.58$) "Memnunum" düzeyinde olduğu görülmektedir.

4. Demografik Değişkenlere Göre Okul Müdürlerinin Yönetici Becerilerini Gösterme Düzeyine İlişkin Bulgular Yönetici Becerileri Ölçeği ile Yapılan Ölçümlerin, "Cinsiyet" Değişkenine Göre İstatistiksel Olarak Farklılaşp Farklılaşmadığını Test Etmek İçin Yapılan Bağımsız Gruplar T Testi Sonuçları

Tablo 6. Cinsiyet Değişkenine Göre T Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	Levene's Test		t-test		
					F	Sig	t	df	p
Eğitimsel Liderlik	Erkek	267	3,50	0,87	7,15	0,07	-1,91	518	0,06
	Kadın	253	3,60	0,69					
Karmaşık Sorunların Çözümü	Erkek	267	3,50	0,82	1,86	0,17	-2,07	518	0,04
	Kadın	253	3,64	0,74					
İletişim	Erkek	267	3,67	0,87	2,76	0,10	-2,22	518	0,03
	Kadın	253	3,83	0,77					

Kendini Ve Diğer Çalışanları Geliştirmek	Erkek	267	3,51	0,93	1,88	0,17	-0,83	518	0,40
	Kadın	253	3,58	0,84					

Tablo 6 'da görüldüğü gibi, t testi sonucu, okul müdürlerinin "Eğitimsel Liderlik" ile "Kendini Ve Diğer Çalışanları Geliştirmek" alt boyutlarındaki becerilerine ilişkin öğretmen algılarında, "Cinsiyet" değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığını göstermiştir.

Okul müdürlerinin " Karmaşık Sorunların Çözümü " ile ilgili becerilerine ilişkin öğretmen algılarının, "Cinsiyet" değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını ($p < .05$ düzeyinde) test etmek için yapılan t testi sonucunda; istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Karmaşık Sorunların Çözümü alt boyutu için ($t = -2,07$ ve $p = ,04$) erkekler $\bar{x} = 3,50$ ortalamaya sahipken, kadınların ortalaması $\bar{x} = 3,64$ tür. Bu boyutta, kadınlar erkeklere göre biraz daha olumlu düşünmektedirler.

Okul müdürünün " İletişim " becerilerine ilişkin öğretmen algılarının, "Cinsiyet" değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını ($p < .05$ düzeyinde) test etmek için yapılan t testi sonucunda; istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmiştir. "Karmaşık Sorunların Çözümü" alt boyutu bakımından, kadınlar ($\bar{x} = 3,83$) erkeklere ($\bar{x} = 3,67$) göre daha olumlu düşünmektedirler.

Karagöz (2008) tarafından yapılan "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yönetim Süreçlerinde Gösterdikleri Performansın Kendileri Ve Okul Öğretmenleri Tarafından Değerlendirilmesi" adlı çalışmada da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Karagöz, çalışmasında yönetim süreçlerinden "İletişim" boyutunda kadın öğretmenlerin, müdürlerini erkek öğretmenlere göre iletişim sürecinde daha başarılı buldukları sonucuna ulaşmıştır.

Yönetici Becerileri Ölçeği ile Yapılan Ölçümlerin, "Yaş" Değişkenine Göre İstatistiksel Olarak Farklılaşıp Farklılaşmadığını Test Etmek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Testi Sonuçları

Tablo 7. Yaş Değişkenine İlişkin Varyans Analizi (ANOVA) Testi Sonuçları

		ANOVA Sonuçları									
		Yaş	N	\bar{X}	SS	KT	df	KO	F	p	
Eğitimsel Liderlik	25-35	223	3,50	0,73	G.Arası	0,33	2	0,16	0,26	0,77	
	36-45	248	3,55	0,81	G.İçi	322,60	517	0,62			
	46 ve üstü	49	3,48	0,94	Toplam	322,93	519				
	Toplam	520	3,52	0,79							
Karmaşık Sorunların Çözümü	25-35	223	3,56	0,74	G.Arası	0,08	2	0,04	0,06	0,94	
	36-45	248	3,58	0,79	G.İçi	317,76	517	0,61			
	46 ve üstü	49	3,57	0,95	Toplam	317,84	519				
	Toplam	520	3,57	0,78							
İletişim	25-35	223	3,73	0,79	G.Arası	3,16	2	1,58	2,32	0,10	
	36-45	248	3,81	0,82	G.İçi	351,96	517	0,68			
	46 ve üstü	49	3,54	0,96	Toplam	355,11	519				
	Toplam	520	3,75	0,83							
Kendini Ve Diğer Çalışanları Geliştirmek	25-35	223	3,50	0,84	G.Arası	0,94	2	0,47	0,59	0,55	
	36-45	248	3,59	0,92	G.İçi	410,65	517	0,79			
	46 ve üstü	49	3,51	0,98	Toplam	411,59	519				
	Toplam	520	3,55	0,89							

Tablo 7'de görüldüğü üzere, okul müdürlerinin yönetici becerileri ile ilgili öğretmen algılarının yaş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi(ANOVA) testi "Eğitimsel Liderlik" [$F_{(2-517)}=0.26$, $p > .05$], "Karmaşık Sorunların Çözümü" [$F_{(2-517)}=0.06$, $p > .05$], "İletişim" [$F_{(2-517)}=2.32$, $p > .05$], "Kendini Ve Diğer Çalışanları Geliştirmek" [$F_{(2-517)}=0.59$, $p > .05$] boyutlarında öğretmenlerin görüşleri arasında yaş değişkeni bakımından anlamlı bir fark görülmemektedir.

Yönetici becerileri alt boyutlarının tamamında 36-45 yaş aralığında bulunan öğretmenlerin diğer öğretmenlerden daha olumlu görüş belirttiği görülmüştür. 25-35 yaş aralığındaki öğretmenlerin görüşlerinin diğer yaş gruplarından daha düşük ortalamaya sahip olması mesleki beklentilerinin yüksek olmasından kaynaklanabilir. 36-45 yaş aralığında bulunan öğretmenlerin görüşlerinin ortalamasının yüksek olması var olanı kabullenme ile ilişkilendirilebilir.

Yönetici Becerileri Ölçeği ile Yapılan Ölçümlerin, “Mesleki Kıdem” Değişkenine Göre İstatistiksel Olarak Farklılaşp Farklılaşmadığını Test Etmek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Testi Sonuçları

Tablo 8. Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Varyans Analizi (ANOVA) Testi Sonuçları

ANOVA Sonuçları										
	Mesleki Kıdem	N	\bar{X}	SS		KT	df	KO	F	p
Eğitimsel Liderlik	1-9	172	3,42	0,77	G.Arası	3,05	2	1,52	2,46	0,09
	10-19	274	3,59	0,77	G.İçi	319,88	517	0,62		
	20 ve üstü	74	3,50	0,88	Toplam	322,93	519			
	Toplam	520	3,52	0,79						
Karmaşık Sorunların Çözümü	1-9	172	3,50	0,74	G.Arası	1,67	2	0,84	1,37	0,26
	10-19	274	3,62	0,77	G.İçi	316,17	517	0,61		
	20 ve üstü	74	3,55	0,91	Toplam	317,84	519			
	Toplam	520	3,57	0,78						
İletişim	1-9	172	3,68	0,82	G.Arası	4,14	2	2,07	3,05	0,05
	10-19	274	3,83	0,80	G.İçi	350,97	517	0,68		
	20 ve üstü	74	3,60	0,93	Toplam	355,11	519			
	Toplam	520	3,75	0,83						
Kendini Ve Diğer Çalışanları Geliştirmek	1-9	172	3,43	0,89	G.Arası	1,67	2	0,84	1,37	0,26
	10-19	274	3,61	0,87	G.İçi	316,17	517	0,61		
	20 ve üstü	74	3,56	0,96	Toplam	317,84	519			
	Toplam	520	3,55	0,89						

Tablo 8’de görüldüğü üzere, okul müdürlerinin yönetici becerileri ile ilgili öğretmen algılarının mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını test etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda “Eğitimsel Liderlik” [$F_{(2-517)}=2.46, p > .05$], “Karmaşık Sorunların Çözümü” [$F_{(2-517)}=1.37, p > .05$], “İletişim” [$F_{(2-517)}=3.05, p > .05$], “Kendini Ve Diğer Çalışanları Geliştirmek” [$F_{(2-517)}=1.37, p > .05$] faktörlerinde öğretmenlerin görüşleri arasında mesleki kıdem değişkeni bakımından anlamlı bir fark görülmemektedir.

1-9 yıl mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin, okul müdürlerinin yönetsel becerilerine ilişkin görüşlerinin diğer gruplardan daha düşük çıkması, mesleğin ilk yıllarında okul yöneticilerinden beklentilerinin yüksek olmasına bağlanabilir.

İş Doyumu Ölçeği ile Yapılan Ölçümlerin “Cinsiyet” Değişkenine Göre İstatistiksel Olarak Farklılaşp Farklılaşmadığını Test Etmek İçin Yapılan Bağımsız Gruplar T Testi Sonuçları

Tablo 9. Cinsiyet Değişkenine Göre, İş Doyumu Alt Boyutlarına İlişkin T Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	Levene's Test		t-test		
					F	Sig	t	df	p
Örgüt iklimi, çalışma koşulları ve sosyal görünüm	Erkek	267	3,48	0,78	3,53	0,06	-1,36	518	0,18
	Kadın	253	3,57	0,70					
Bireysel Faktörler	Erkek	267	3,62	0,79	0,76	0,39	-2,37	518	0,02
	Kadın	253	3,78	0,74					
Örgütsel İletişim	Erkek	267	3,44	0,90	3,80	0,06	-1,69	518	0,09
	Kadın	253	3,57	0,80					

Tablo 9'da görüldüğü gibi, iş doyumuna ilişkin algıların, "Cinsiyet" değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını ($p < .05$ düzeyinde) test etmek için yapılan t testi sonucunda; istatistiksel olarak "Örgüt iklimi, çalışma koşulları ve sosyal görünüm faktörü" ($p = ,18$) ve "örgütsel iletişim" ($p = ,09$) bazında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Bireysel faktörlere ilişkin t testi sonucunda anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Bireysel faktörler için ($t = -2,37$ ve $p = ,02$) erkeklerin ortalaması $\bar{x} = 3,62$, kadınlarınki ise $\bar{x} = 3,78$ 'dir. Kadınlar erkeklere göre bireysel faktörler için daha olumlu düşünmektedirler.

1997'de Clark'ın BHPS (British Household Panel Survey)'deki verileri kullanarak yaptığı çalışmada, bir dizi faktörün kontrolü sonucunda, iş doyumunun kadınlarda erkeklere nazaran anlamlı derecede yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Ancak Clark, cinsler arasındaki tatmin farklılığının geçici olduğunu ileri sürerek, bunun kadınların iş dünyasındaki konumlarının ve beklentilerinin daha fazla artması sebebiyle olduğuna değinmektedir (Hoy & Miskel, 2010).

Öğretmen İş Doyumu Ölçeği ile Yapılan Ölçümlerin "Yaş" Değişkenine Göre İstatistiksel Olarak Farklılaşıp Farklılaşmadığını Test Etmek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Testi Sonuçları

Tablo 10. Yaş Değişkenine Göre, İş Doyumu Alt Boyutlarına İlişkin Varyans Analiz Sonuçları

	Yaş	N	\bar{X}	SS	ANOVA Sonuçları									
					KT	df	KO	F	p					
Örgüt iklimi, çalışma koşulları ve sosyal görünüm	25-35	223	3,50	0,71	G.Arası	0,48	2	0,24	0,44	0,65				
	36-45	248	3,53	0,75							G.İçi	284,67	517	0,55
	46 ve üstü	49	3,61	0,85							Toplam	285,15	519	
	Toplam	520	3,53	0,74										
Bireysel Faktörler	25-35	223	3,66	0,73	G.Arası	1,02	2	0,51	0,86	0,42				
	36-45	248	3,71	0,79							G.İçi	304,15	517	0,59
	46 ve üstü	49	3,82	0,81							Toplam	305,17	519	
	Toplam	520	3,70	0,77										
Örgütsel İletişim	25-35	223	3,55	0,79	G.Arası	0,76	2	0,38	0,52	0,60				
	36-45	248	3,47	0,87							G.İçi	378,17	517	0,73
	46 ve üstü	49	3,51	1,05							Toplam	378,93	519	
	Toplam	520	3,50	0,85										

Tablo 10' da görüldüğü üzere öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin algıların yaş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda "Örgüt iklimi, çalışma koşulları ve sosyal görünüm" [$F_{(2-517)}=0,44$, $p > .05$], "Bireysel Faktörler" [$F_{(2-517)}=0,86$, $p > .05$], "Örgütsel iletişim" [$F_{(2-517)}=0,52$, $p > .05$] faktöründe öğretmenlerin görüşleri arasında yaş değişkeni bakımından anlamlı bir fark görülmemektedir.

Gruplar arası farkların çok az derecede olması ve yaş değişkenine paralel olarak artmasının sebebi olarak; göreve yeni başlayan öğretmenlerin mesleklerine daha idealist yaklaşımları ve göreve başladıklarında çalıştıkları okulların kendi beklentilerini karşılayamadıkları için daha düşük iş doyum düzeyine sahip oldukları düşünülebilir.

Öğretmen İş Doyumu Ölçeği ile Yapılan Ölçümlerin “Mesleki Kıdem” Değişkenine Göre İstatistiksel Olarak Farklılaşp Farklılaşmadığını Test Etmek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Testi Sonuçları

Tablo 11. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre, İş Doyumu Alt Boyutlarına İlişkin Varyans Analiz Sonuçları

ANOVA Sonuçları														
	Mesleki Kıdem	N	\bar{X}	SS		KT	df	KO	F	p				
Örgüt iklimi, çalışma koşulları ve sosyal görünüm	1-9	172	3,39	0,71	G.Arası	4,96	2	2,48	3,34	0,01				
	10-19	274	3,60	0,73							G.İçi	280,18	517	0,54
	20 ve üstü	74	3,57	0,82							Toplam	285,14	519	
	Toplam	520	3,52	0,74										
Bireysel Faktörler	1-9	172	3,57	0,74	G.Arası	4,18	2	2,09	3,59	0,03				
	10-19	274	3,77	0,77							G.İçi	300,99	517	0,59
	20 ve üstü	74	3,70	0,81							Toplam	305,17	519	
	Toplam	520	3,70	0,77										
Örgütsel İletişim	1-9	172	3,48	0,81	G.Arası	2,85	2	1,43	1,97	0,14				
	10-19	274	3,56	0,85							G.İçi	376,07	517	0,73
	20 ve üstü	74	3,34	0,94							Toplam	378,92	519	
	Toplam	520	3,50	0,85										

Tablo 11’ de görüldüğü üzere, öğretmenlerin iş doyumunu ile ilgili algıların mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını test etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi(ANOVA) sonucunda “Örgütsel iletişim” [$F_{(2-517)}=1.97, p > .05$] boyutunda öğretmenlerin görüşleri arasında mesleki kıdem bakımından anlamlı bir fark görülmemektedir. “Örgüt iklimi, çalışma koşulları ve sosyal görünüm” [$F_{(2-517)}=3.34, p < .05$] ile “Bireysel Faktörler” [$F_{(2-517)}=3.59, p < .05$] boyutlarında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir.

Varyans analizi sonucunda anlamlı farkın hangi gruplardan kaynaklandığını tespit etmek için “Tukey HSD” testi yapılarak sonuçları Tablo 12 ve Tablo 13’ te verilmiştir.

Tablo 12. İş Doyumu Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Örgüt İklimi, Çalışma Koşulları Ve Sosyal Görünüm” Alt Boyutu Tukey Hsd Testi

(I) Mesleki kıdem	(J) Mesleki kıdem	Anlam Farklılığı (I-J)	SS	P	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1-9	10-19	-0,21*	0,07	0,01	-0,38	-0,45
	20 ve üzeri	-0,18	0,10	0,17	-0,42	0,06
10-19	1-9	0,21*	0,07	0,01	0,45	0,38
	20 ve üzeri	0,03	0,10	0,96	-0,20	0,26
20 ve üzeri	1-9	0,19	0,10	0,17	-0,35	0,72
	10-19	-0,29	0,10	0,96	-0,38	0,17

“Örgüt iklimi, çalışma koşulları ve sosyal görünüm” faktörü mesleki kıdem grupları arasındaki farkların hangi mesleki kıdem grupları arasında olduğunu bulmak amacı ile yapılan Tukey HSD testinin sonuçlarına göre, 1-9 yıl mesleki kıdem grubunda bulunanlar ile 10-19 yıl mesleki kıdem grubunda bulunanlar arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Mesleki kıdemi 1-9 yıl olan çalışanların örgüt iklimi ve çalışma koşulları ve sosyal görünüm

açısından beklentilerinin fazla olduğu, özellikle bu kıdeme sahip öğretmenlerin mesleğe başladıkları andan itibaren hizmet puanından dolayı çalışma koşullarının daha zor olduğu okullarda çalışmalarını iş doyumuna ulaşamadıkları şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 13. İş Doyumu Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Bireysel Faktörler” Alt Boyutu Tukey HSD Testi

(I) Mesleki kıdem	(J) Mesleki kıdem	Anlam Farklılığı (I-J)	SS	P	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1-9	10-19	-0,20*	0,07	0,02	-0,37	-0,02
	20 ve üzeri	-0,13	0,11	0,46	-0,38	0,12
10-19	1-9	0,20*	0,07	0,02	0,02	0,37
	20 ve üzeri	0,07	0,10	0,75	-0,16	0,31
20 ve üzeri	1-9	0,13	0,10	0,17	-0,35	0,72
	10-19	-0,07	0,10	0,75	-0,31	0,16

“Bireysel Faktörler” boyutu mesleki kıdem grupları arasındaki farkların hangi mesleki kıdem grupları arasında olduğunu bulmak amacı ile yapılan Tukey HSD testinin sonuçlarına göre, 1-9 yıl mesleki kıdem grubunda bulunanlar ile 10-19 yıl mesleki kıdem grubunda bulunanlar arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Bu farklılık 10-19 yıl mesleki kıdeme sahip çalışanların daha az yıl çalışanlara göre bireysel beklentileri okul tarafından karşılandığından beklentilerinin daha az olması ve artık doyuma ulaştıkları, mesleğinin başlarında olan 1-9 yıl mesleki kıdeme sahip çalışanların ise bireysel beklentilerinin fazla olması ve doyuma ulaşamadıkları şeklinde yorumlanabilir.

ÖNERİLER

1. Okul yöneticileri için düzenlenen yetiştirme kurslarında, okul yöneticilerinin bir öğretim lideri olarak yetiştirilmelerine yönelik programlar hayata geçirilebilir.
2. Öğretmenlerin kendilerini sürekli geliştirmeleri her ne kadar kendi sorumlulukları ise de, bu anlayışın bir okulda başarı ile uygulanmasında yönetimin rolü oldukça önemlidir. Okul müdürleri tarafından öğretmenlerin mesleki gelişimleri ve bu yönde motive edilmeleri ile ilgili okul içinde ve dışında hizmet içi eğitim kursları ile seminer ve konferanslar gibi etkinlikler düzenlenebilir.
3. Okulların yapısında informal iletişimin rolü çok önemlidir. Okul müdürlerinin davranışları ve iletişim becerileri öğretmenlerin iş doyumunu önemli düzeyde etkilediğinden dolayı bu konunun üzerine gidilerek okul müdürlerine etkili iletişim becerileri, sosyal psikoloji, grup dinamiği ve grup davranışı alanlarında daha çok uygulamaya dayalı yetiştirilmelerine yönelik bakanlık bir proje geliştirebilir.
4. Okul müdürlerinin yönetici becerileri ile öğretmenlerin iş doyum düzeyleri arasında yüksek bir ilişkinin olmasından dolayı, okul müdürlerinin yönetici becerilerini geliştirici programlar düzenlenebilir.
5. Öğretmenlik mesleğine yeni başlayan genç öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin düşük çıkması düşündürücüdür. Öğretmenlik mesleğine yeni başlayan genç öğretmenlerin idealist duygularını yaratıcılığa dönüştürebilecekleri, öğrenim gördüğü yıllar içerisinde hayal ettikleri öğretmenliği yapmaları için uygun ortamlar sağlanabilir.

Not: Bu çalışma 26-28 Nisan 2012 tarihlerinde Antalya’da 46 Ülkenin katılımıyla düzenlenmiş olan “3rd International Conference on New Trends in Education and Their Implications”da sözlü bildiri olarak sunulmuş olup, “Journal of Research in Education and Teaching” Bilim Kurulu tarafından yayınlanmak üzere seçilmiştir.

KAYNAKÇA

Açıkalın, A. (1995). *Toplumsal Kuramsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği*. Ankara: Personel Geliştirme Merkezi.

Alıç, M. (1997). İnsan İlişkileri Yaklaşımının Eğitim Yönetimine Etkisi. *Eğitim Yönetimi Dergisi*(2), s.16.

- Aydın, M. (2007). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınları.
- Başaran, İ. E. (1996). *Eğitim Yönetimi* (5. Baskı b.). Ankara: Yargıcı Matbaası.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Boğa, Ç. (2010). *İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeylerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi (Samsun İli Örneği)*. Samsun: Ondokuz Mayıs Ünv. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bursalıoğlu, Z. (2010). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem.
- Clark, A. E. (2003). Job Satisfaction and Gender: Why are women so happy at work? *Labour Economics*(10), 341-343.
- Conley, D., & Goldman, P. (1994). *Facilitative Leadership: How Principals lead Without Dominating?* Oregon: OSSC Bulletin Series.
- Çelik, V. (1999). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Demirci, S. (2003). *Öğretmenlerde beş faktör kişilik özellikleri ile iş doyum arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Trabzon: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2010). *Eğitim Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama*. (S. TURAN, Çev.) Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- İlgar, L. (2005). *Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Karagöz, S. (2008). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yönetim Süreçlerinde Gösterdikleri Performansın Kendileri Ve Okul Öğretmenleri Tarafından Değerlendirilmesi*. İstanbul: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karslı, M. D. (2006). *Etkili Okul Yöneticiliği*. İstanbul: Morpa Kültür Yayınları.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill.
- NASSP. (2010). *National Association Of Secondary School Principals*. ABD.
- Özdayı, N. (1990). *Resmi ve özel liselerde çalışan öğretmenlerin iş tatmini ve iş streslerinin karşılaştırmalı analizi*. İstanbul: Yayınlanmamış doktora tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Poza, S. (2003). Gender Differences In Job Satisfaction In Great Britain, 1991-2000: Permanent Or Transitory? *Applied Economic Letters*,(10), 691-694.
- Şişman, M., & Turan, S. (2004). *Eğitim ve Okul Yöneticiliği*. (Y. Özden, Dü.) Ankara: PegemA.