

T. C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

**ORTAÖĞRETİM KURUMLARI YÖNETİCİLERİNİN
İŞ TATMİNLERİ VE SORUN ÇÖZME BECERİLERİ
İSTANBUL/EYÜP İLÇESİ ÖRNEĞİ**

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan: **İsa AKALIN**

İSTANBUL, 2009

T. C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

**ORTAÖĞRETİM KURUMLARI YÖNETİCİLERİNİN
İŞ TATMİNLERİ VE SORUN ÇÖZME BECERİLERİ
İSTANBUL/EYÜP İLÇESİ ÖRNEĞİ**

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:

İsa AKALIN

Öğrenci No:

070712067

Danışman:

Prof. Dr. Recep SEYMEN

İSTANBUL, 2009

YEMİN METNİ

Sunduğum Yüksek Lisans Tezimi, Akademik Etik İlkelerine bağlı kalarak, hiç kimseden akademik ilkelere aykırı bir yardım almaksızın bizzat kendimin hazırladığına and içerim. 31.08.2009

İsa AKALIN

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

1.01.09.2009.

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *Eğitim Yönetimi ve Denetimi* Bilim dalı yüksek lisans öğrencilerinden 070712067 numaralı *İsa Akalın*'ın "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*ORTAÖĞRETİM KURUMLARI YÖNETİCİLERİNİN İŞ TATMİNLERİ VE SORUN ÇÖZME BECERİLERİ İSTANBUL/EYÜP İLÇESİ ÖRNEĞİ*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 04.09.2009 tarih ve 2009/24 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (50) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında *oyçokluğu/oybirliği* ile *Kabul/Red veya Düzeltme* kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

DANIŞMAN
PROF.DR. RECEP SEYMEN



ÜYE
YRD.DOÇ.DR. KAMİL USLU




PROF.DR. MEHMET FİKRET GEZGİN

**ORTAÖĞRETİM KURUMLARI YÖNETİCİLERİNİN
İŞ TATMİNLERİ VE SORUN ÇÖZME BECERİLERİ
İSTANBUL/EYÜP İLÇESİ ÖRNEĞİ**

Tezi Hazırlayan: İsa AKALIN

Özet

Ortaöğretim kurumları yöneticilerinin iş tatminleri ile sorun çözme becerileri, öğretim kurumlarından beklenen hizmetlerin gerçekleşmesinde önemli bir etkiye sahiptir. İş tatmini, bilgi, duygu ve davranış özelliklerinin toplamından oluşan bir kavramdır. Eğitim örgütleri; değişik kültür, anlayış ve yaş gruplarını bir arada bulundurması dolayısıyla karmaşık sorunların yaşandığı iş ortamları durumundadırlar. Bu tür iş ortamlarında yöneticilerin iş tatminleri ve sorun çözme becerileri aynı oranda girift hale gelmektedir. Eğitim örgütlerinde yöneticilerin sorun çözme becerilerinin isabetliliğinin, iş tatminlerinin artmasına katkı sağlayacağı muhakkaktır. Yöneticilerin etkili sorun çözme becerileri, yaptıkları işte sorunların üstesinden gelmelerini ve haz almalarını sağlamaktadır. Bu ise eğitim yöneticilerinin iş tatminlerini arttırmaktadır.

Eğitim örgütlerindeki sorunlar düşünüldüğünde eğitim yöneticilerinin sorun çözme becerileri ile iş tatminleri arasındaki ilişkinin önemi daha net olarak anlaşılmaktadır. Eğitim kurumlarının nitelikli ve etkili bir eğitim vererek, toplumsal ihtiyaçları karşılayabilmesi, büyük ölçüde bu kurumların ne şekilde yönetildikleriyle ilgilidir. Eğitim kurumlarının nasıl yönetildiği ise eğitim yöneticilerinin işlerinden sağladıkları tatmin ve sorun çözme becerileriyle doğrudan bağlantılıdır.

Bu araştırmada İstanbul/Eyüp ilçesi ortaöğretim kurumları yöneticilerinin iş tatminleri ve sorun çözme becerileri arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Ortaöğretim kurumu, yönetici, iş tatmini, sorun, sorun çözme becerisi

**THE RELATIONSHIP BETWEEN JOBSATISFACTION
AND PROBLEM SOLVING SKILLS OF HIGH SCHOOLS ADMINISTRATORS
EYÜP/İSTANBUL EXAMPLE**

Presented by: İsa AKALIN

Abstract

Job satisfaction and problem solving skills of high schools administrators, from its high schools at realization of expected duties, have got an important effect. Job satisfaction is a concept that consist of knowledge, emotion and specialities of behaviour. The training organizations are in case of work atmospheres that is lived coplex problems because of different cultures, comprehension and age-groups keep all together. Job satisfaction and problem solving skills of administrators have been complicating same ratio at that kind of work atmospheres. Certain, legitimacy of problem solving skills of administrators will give some help to increase job satisfaction at the training organizations. They have been providing accomplish problems and take pleasure at their works effective problem solving skills of administrators. This situation has been increasing job satisfaction of administrators of training.

When thought problems at the training organizations, the important of the relationship between job satisfaction and problem solving skills of high schools administrators is being understood clearly. The training establishments can satisfy to educate qualified and effective social necessities is related to how this establishments is managed on a large scale. How the training establishments is managed is directly connected with training administrators ensure satisfaction and problem solving skills.

In this research, İstanbul/Eyüp district, the relationship between job satisfaction and problem solving skills of high schools administrators has been tried to fix.

Key Words: High school, administrator, job satisfaction, problem, problem solving skill

GİRİŞ

Yöneticilerin ve çalışanların iş tatminleri ile sorun çözme becerileri, genel olarak işletmelerde, çalışma alanımız olması itibariyle eğitim kurumlarında, işletmelerden beklenen davranışların gerçekleşmesinde önemli bir etkiye sahiptir. Eğitim kurumları, toplumsal ihtiyaç ve hedeflerin karşılanmasında temel örgütlerdir. Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi açısından iş tatmini ve sorun çözme becerisi, nitelikli ve etkili hizmetin ortaya çıkmasında belirleyici unsurlardandır.

İş tatmini, bilgi, duygu ve davranış özelliklerinin toplamından oluşan bir kavramdır. İş tatmini, bireylerin değer sistemine ve iş davranışlarına bağlı olan kişisel düzeydeki algılamalarıdır. İş tatmini yüksek olan bireyler, işe karşı olumlu bir tutum sergilemekteyken, iş tatmini düşük olan bireyler, işlerine karşı olumsuz bir tutum içerisinde olmaktadır. Diğer bir deyişle iş hayatından elde edilen tatmin, kişinin mesleki yeterlilik, yetenek ve kapasitesine ilişkin algılamalarına; beklentileri ve elde ettikleri arasındaki farka tepkisidir.

Örgütsel verimlilik ile bireysel verimlilik arasında doğrudan bir ilgi vardır. Tatmin içinde olan bireylerden meydana gelen örgütlerin daha başarılı oldukları yadsınamaz bir gerçektir. Yapılan araştırmalarda çalışanların işe devamsızlıkları, iş değiştirmeleri, işi yavaşlatma, personel arasındaki uyumsuzluk, vurdumduymazlık, iş araç gereçlerini kötü kullanma ve iş kazaları gibi birçok davranışlarının altında düşük iş tatmini olduğu görülmüştür.

Bireyin işinden sağladığı tatmin ile akıl ve ruh sağlığından elde ettiği tatmin arasında sıkı bir ilişki bulunmaktadır. Bu durum, eğitim yöneticilerinin işlerine bağlılıkları, gayretleri ve karşılaştıkları sorunları çözebilmeleri ile yaptıkları işten sağladıkları tatmin için de söz konusudur.

Sorun; mesele, güçlük, içinden çıkılması güç durum, can sıkıcı şey, aşılması gereken bir güçlükle karşı karşıya olmak veya içinde bulunulan durumdaki bir tehlikedir. Sorun çözme ise bu güçlüklerin etkili ve verimli bir tarzda aşılmasıdır. Sorun çözme becerisi, yönetimin önemli konuları arasında yer almaktadır. Yönetim süreci, bir sorun çözme sürecidir. Sorunla karşılaşan kişi, sorunu anlayıp ona uygun bir çözüm bulmaya çalışmalıdır, aksi takdirde başarılı olamaz. Sorun çözme ve becerisi örgüt çalışanlarının gelişimleri için önemli bir role sahiptir. Çalışanlar sorunları bizzat çözdüklerinde, bu deneyimlerinden çok şey öğrenecek, böylelikle gelecekte karşılaşılabilecekleri sorunlar karşısında neler yapmaları gerektiğine dair tecrübe kazanmış olacaklardır.

Eğitim örgütleri; değişik kültür, anlayış ve yaş gruplarını bir arada bulundurması dolayısıyla karmaşık ve yoğun sorunların yaşandığı iş ortamları özelliğindedirler. Bu tür iş ortamlarında çalışanların iş tatminleri ve sorun çözme becerileri aynı oranda girift hale gelmektedir. Eğitim örgütlerinde yöneticilerin sorun çözme becerilerinin isabetliliğinin, iş tatminlerinin artmasına katkı sağlayacağı muhakkaktır. Yöneticilerin etkili sorun çözme becerileri, yaptıkları işte sorunların üstesinden gelmelerini ve haz almalarını sağlamaktadır. Bu ise doğal olarak eğitim yöneticilerinin iş tatminlerini arttırmaktadır.

Eğitim örgütlerindeki sorunlar düşünüldüğünde eğitim yöneticilerinin sorun çözme becerileri ile iş tatminleri arasındaki ilişkinin önemi daha net olarak anlaşılmaktadır. Eğitim kurumlarının nitelikli ve etkili bir eğitim vererek, toplumsal ihtiyaçları karşılayabilmesi, büyük ölçüde bu kurumların ne şekilde yönetildikleri ile ilgilidir. Eğitim kurumlarının nasıl yönetildiği ise eğitim yöneticilerinin işlerinden sağladıkları tatmin ve sorun çözme becerileri ile doğrudan bağlantılıdır.

Eğitim örgütlerindeki yöneticilerin sorun çözme becerilerinin tespiti, yöneticilere bu konuda sahip olmaları gereken niteliklerin kazandırılması açısından faydalı olacaktır. Okul yöneticilerinin başarıları, etkili ve doğru kararlar verebilmelerine bağlıdır. Yöneticilerin her zaman en etkili ve doğru çözümü üretebilmesi için sorun çözme becerilerinin gelişmiş olması gerekmektedir. Etkili sorun çözme becerileri ile birlikte iş tatminleri yüksek olan eğitim yöneticilerinin buldukları eğitim kurumlarının eğitim ve öğretim kalitelerinin artacağına kuşku yoktur.

Bu araştırma; giriş, iki ana bölüm, sonuç ve önerilerden meydana gelmektedir:

Girişte araştırmanın amacı, önemi, problem cümlesi, alt problemleri, sayıtlıları ve sınırları belirtildikten sonra araştırmayla ilgili tanımlamalar; araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, veri toplama araçları ve verilerin analizi hakkında bilgi verilmiştir.

Birinci bölümde, “İş Tatmini, Sorun Çözme Becerisi, Eğitim Yöneticisi Ve İş Tatmini, Eğitim Yöneticisi Ve Sorun Çözme, Araştırmayla İlgili Literatür” bölüm başlığı altında iş tatmini, motivasyon, moral, verimlilik kavramlarının tanımları ve aralarındaki ilişkiler; iş tatminini etkileyen faktörler, iş tatmini ve tatminsizliğinin sonuçları, iş tatmininin ölçümü ele alınmış ve eğitim yöneticisinin iş tatmini açıklanmıştır. Daha sonra sorun çözme ve sorun çözme becerisi kavramları, basamakları, ilgili kuramlar ve sorun çözme becerisini etkileyen faktörler incelenmiş ve eğitim yöneticisinin sorun çözme süreci irdelenmiştir. Ardından araştırmayla ilgili literatür taraması yapılmıştır.

İkinci Bölümde “İstanbul/Eyüp Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin İş Tatminleri, Sorun Çözme Becerileri Ve Bu Yöneticilere Ait Bağımsız Değişkenler” bölüm başlığı altında öncelikle İstanbul/Eyüp İlçesi ortaöğretim kurumları yöneticilerine uygulanan Minnesota İş Tatmin Ölçeği, sorun çözme envanteri ve kişisel bilgi formları hakkında bilgi verilmiş ve bu yöneticilere ait bağımsız değişkenler tablolar halinde incelenmiştir. Ardından İstanbul/Eyüp İlçesi ortaöğretim kurumları yöneticilerinin iş tatmini düzeyleri ile sorun çözme becerileri arasındaki ilişki, iş tatmini düzeyleri ile sosyodemografik özellikleri arasındaki ilişkiler ve sorun çözme becerileri ile sosyodemografik özellikleri arasındaki ilişkiler ele alınmış; varılan sonuçlar, daha önce yapılmış olan araştırmalarla karşılaştırılarak sunulmuştur.

Sonuç ve öneri'de araştırma sonucunda elde edilen bulgular ile bunlardan ulaşılan sonuçlar maddeler halinde verilmiş ve konuyla ilgili öneriler sıralanmıştır.

Amaç

Bu araştırmanın amacı, ortaöğretim kurumları yöneticilerinin iş tatminleri ile sorun çözme becerileri arasındaki ilişkiyi çeşitli değişkenler açısından incelemektir.

Araştırmanın Önemi

İş tatmini ile motivasyon arasında birebir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca bireyin işinden sağladığı tatmin ile akıl ve ruh sağlığından elde ettiği tatmin arasında da bir ilişki olduğu araştırma bulguları ile desteklenmektedir.

Okul yöneticilerinin işlerine bağlılıkları, çalışma tempoları ve karşılaştıkları sorunları çözebilmeleri ile yaptıkları işten elde ettikleri tatmin arasında sıkı bir ilişki bulunmaktadır. Özellikle karmaşık ve yoğun sorunların yaşandığı eğitim örgütlerinde yöneticilerin sorun çözme becerilerinin iş tatminlerinin artmasında katkı sağlayacağı muhakkaktır. Çünkü okul yöneticilerinin etkili sorun çözme becerileri; sorunların üstesinden gelmelerini, başarılı olmalarını, haz duymalarını sağlayabilmektedir. Bu durum da doğal olarak eğitim yöneticilerinin iş tatminlerini artırmaktadır.

Ülkemizde okullarda yaşanan sorunlar göz önüne alındığında, bu araştırmanın temel amacı olan “eğitim yöneticilerinin sorun çözme becerileri ile iş tatminleri arasındaki ilişkinin incelenmesi”nin önemi daha iyi anlaşılmaktadır. Ayrıca araştırma bulgularının eğitim yönetici adaylarının seçiminde ve yöneticilerin yetiştirilmesinde katkı yapabileceği söylenebilir.

Problem Cümlesi

Bu çalışmada; ortaöğretim kurumları yöneticilerinin iş tatmin düzeyleri ve sorun çözme beceri düzeyleri arasında bir ilişki olup olmadığı, var ise bu ilişkinin yönü ve derecesinin ne düzeyde olduğu sorularına cevap aranacaktır. Ayrıca okul yöneticilerinin iş tatminleri ve sorun çözme becerilerinin cinsiyet, medeni durum, yaş, branş, mezun olunan okul, yöneticilik ve öğretmenlikteki hizmet süreleri; çalıştığı okuldaki öğretmen ve öğrenci sayıları, haftalık çalışma süresi, seminer ya da hizmet içi kursa katılıp katılmama, yöneticilikten sağlanan tatmin alanı, yöneticilik görevi süresince sosyal destek alıp almama gibi bağımsız değişkenler açısından değişip değişmediği sorgulanacaktır.

Araştırmanın alt problemleri şunlardır:

- i. Ortaöğretim kurumları yöneticilerinin iş tatminleri hangi düzeyde olduğu,
- ii. Ortaöğretim kurumları yöneticilerinin iş tatmin düzeylerinin; cinsiyet, medeni durum, yaş, branş, mezun olunan okul, yöneticilik ve öğretmenlikteki hizmet süreleri, haftalık çalışma süresi, çalıştığı okuldaki öğretmen ve öğrenci sayıları, aldığı hizmet içi eğitim kurslarına, yöneticilikten sağladığı tatmin alanına, yöneticilik görevi süresince sosyal destek alıp almamasına ve olası diğer bağımsız değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği,
- iii. Ortaöğretim kurumları yöneticilerinin sorun çözme becerilerinin hangi düzeyde olduğu,
- iv. cinsiyet, medeni durum, yaş, branş, mezun olunan okul, yöneticilik ve öğretmenlikteki hizmet süreleri, haftalık çalışma süresi, çalıştığı okuldaki öğretmen ve öğrenci sayıları, aldığı hizmet içi eğitim kurslarına, yöneticilikten sağladığı tatmin alanına, yöneticilik görevi süresince sosyal destek alıp almamasına ve olası diğer bağımsız değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği,
- v. Ortaöğretim kurumları yöneticilerinin sorun çözme becerileri ile iş tatminleri arasında istatistiksel bir ilişki olup olmadığı sorgulanacaktır.

Sayıtlılar

- i. İstanbul İli, Eyüp İlçesindeki ortaöğretim okullarında çalışan okul yöneticileri araştırmanın evrenini, yönetici sayısının az olması sebebiyle evrenin tümü örneklemini temsil etmektedir.
- ii. Araştırmada uygulanan Minnesota İş Tatmini Ölçeğinin yöneticilerin iş tatminini, araştırmanın amacı ve örneklem grubun özellikleri doğrultusunda ölçtüğü varsayılmaktadır.
- iii. Araştırmada kullanılan ölçme araçları, ölçtükleri özellikler bakımından geçerli ve güvenilirliktir.
- iv. Araştırmanın örneklemini oluşturan okul yöneticileri kendilerine uygulanan Minnesota İş Tatmini Ölçeğini, Sorun Çözme Envanterini ve Kişisel Bilgi Formunu içten ve yansız olarak yanıtlayacaklardır.

Sınırlılıklar

Araştırma bulguları, araştırma kapsamında okul yöneticilerinin sorun çözme becerilerinin ve iş tatminlerinin ölçülmesinde kullanılan sorun çözme envanteri ve iş tatmini ölçeklerinin ölçebildikleri ile sınırlıdır.

Bu araştırma, 2008–2009 eğitim öğretim yılı İstanbul İli-Eyüp İlçesi ortaöğretim okullarında görev yapan okul yöneticileriyle sınırlıdır. Araştırmada katılımcıların düşüncelerini samimi olarak ifade ettikleri kabul edilmiştir.

Materyal ve Yöntem

Araştırmanın modeli, evreni ve örneklemini, birbirini etkileyebilecek iki farklı durum arasındaki ilişkilerin çeşitli değişkenler açısından incelendiği araştırmalar ilişkisel tarama modelindedir. Bu bağlamda bu araştırma İstanbul İli Eyüp İlçesindeki ortaöğretim kurumlarındaki eğitim yöneticilerinin sorun çözme becerileri ile iş tatminleri arasındaki ilişkinin çeşitli değişkenler açısından inceleneceği ilişkisel tarama modeli bir araştırmadır.

Araştırmanın evrenini 2008–2009 eğitim öğretim yılında, İstanbul ili Eyüp ilçesinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ortaöğretim kurumlarında çalışan 110 okul müdürü, müdür yardımcısı ve müdür yetkili öğretmenler oluşturmaktadır. Bu evrenden tesadüfî örneklem yoluyla ulaşılabilen 75 okul yöneticisi bu çalışmanın örneklemini oluşturmuştur.

Örneklemin evrenin yüzde onundan fazlasını içerdiğinden evreni temsil edici olduğu rahatlıkla söylenebilir.

Araştırmamızda veri toplama araçları olarak Minnesota İş Tatmini Ölçeği, Sorun Çözme Envanteri ve Kişisel Bilgi Formu kullanılmıştır. Bunlardan elde edilen veriler bilgisayar ortamına aktarılarak ve SPSS (Statistical Package Program for Social Sciences) 11.0 istatistiksel çözümlene programı aracılığıyla, t, tek yönlü değişkenlik çözümlene, yüzde, parametrik olmayan t sınaması hesaplamaları yapılarak çözümlenmiş ve yorumlanmıştır. Verilerin analizinde güvenilirlik analizleri, frekans, yüzdeler, ortalama, standart sapma, Mann Whitney U Test, paired samples t test, Kruskal Wallis H-Testi ve Pearson Momentler Çarpımı, Varyant Analizi, Korelasyon Katsayısı analizleri kullanılmıştır.

Tanımlamalar

Okul Yöneticisi: Okulun etkili ve verimli çalışmasını sağlamakla görevli olan kişidir. Bu araştırmada okul yöneticisi olarak bir okuldaki müdür, müdür yardımcıları ve müdür yetkili öğretmenler kastedilmektedir.

Sorun: Mesele, güçlük, içinden çıkılması güç durum, can sıkıcı şey, aşılması gereken bir güçlükle karşı karşıya olmak veya içinde bulunulan durumdaki bir tehlikedir.

İş Tatmini: İş ve meslek yaşamından elde edilen tatmin, bireyin mesleki yeterlilik, yetenek ve kapasitesine ilişkin algılarına; istekleri ve elde ettikleri arasındaki farka; mesleğin geleceğine ilişkin iyimserliğe; benzeri kişilerle yaptığı karşılaştırmalara ve genel memnuniyet düzeyine bağlı olarak ortaya çıkan bilimsel bir değerlendirme tepkisidir. Çalışmamızda çoğunlukla “iş tatmini” kavramını kullanmış olmakla beraber, kimi zaman eşanlamlısı olarak “iş doyumu”nu kullandık.

Sorun Çözme Becerisi: Bir amaca erişmekte karşılaşılan güçlükleri yenmek için, yaratıcılık ve hayal gücünü kullanma süreci olarak tanımlanır. Çalışmamızda çoğunlukla “sorun çözme becerisi” kavramını kullanmış olmakla beraber, kimi zaman eşanlamlısı olarak “problem çözme becerisi”ni kullandık.

Ortaöğretim Kurumu: Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı her türdeki liseyi ifade etmektedir. Çalışmamızda ortaöğretim kurumlarından genel lise, anadolu lisesi, anadolu kız meslek ve kız meslek lisesi, endüstri meslek lisesi, teknik lise, anadolu imam hatip ve imam hatip lisesi ve ticaret meslek liselerinde anket uygulaması yapılmıştır.

I. BÖLÜM

İŞ TATMİNİ, SORUN ÇÖZME BECERİSİ, EĞİTİM YÖNETİCİSİ VE İŞ TATMİNİ, EĞİTİM YÖNETİCİSİ VE SORUN ÇÖZME, ARAŞTIRMAYLA İLGİLİ LİTERATÜR

1. İŞ TATMİNİ

Kişinin işinden tatmin sağlaması, onun hem organik, hem de psikolojik varlığı için önemlidir¹. Bireyin sahip olduğu işi ve işinde harcadığı toplam süre hayatının önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Bu nedenle, bir çalışan olarak bireyin işinde tatmini ya da tatminsizliği, gerek birey, gerekse içinde bulunduğu örgüt ve toplum için önemli sonuçlar doğurmaktadır. Çalışanın çalışma hayatı boyunca gördükleri, yaşadıkları, sevinç ve üzüntüleri olacak; tüm bunların sonucu olarak işine veya işletmesine karşı tutumları oluşacaktır.

İş, kullanma değeri yaratan çalışma, faydalı olan ve belirli bir amacı gerçekleştirmek için yapılan tüm faaliyetlere verilen isimdir². İş, kişinin sosyal ve ekonomik sistem içinde, meslek adı altında yerine getirdiği, sosyal olarak edinmiş olduğu rollerden biridir³. Tatmin ise organizmada açlık, susuzluk, cinsellik vb. temel biyolojik ihtiyaçların ya da merak, sevgi, yakınlık, başarı vb. ruhsal ihtiyaçların giderilmesi sonucu denge durumunun yeniden kurulmasıdır⁴.

İş tatmini, bu tutumların genel yapısı ya da en basit şekliyle, çalışanın işine karşı gösterdiği genel tutumudur⁵. İşe karşı tutum olumlu veya olumsuz olacağına göre, iş tatmini, “bireyin iş tecrübelerinin sonucunda ortaya çıkan olumlu ruh halidir” şeklinde tanımlanabilir⁶. İş tatmini, bir kişinin işinden kaynaklanan olumlu ya da keyif verici duygusal durum veya kişilerin işleri hakkında olumlu ya da olumsuz hislerinin derecesidir⁷.

İş tatmini kavramı güdülenme, moral, işle özdeşleşme, işi çekici bulma kavramlarıyla yakından ilgili olmakla beraber, bunlardan farklı bir anlam taşımaktadır. Soyut bir kavram

¹ Telman, N.-P. Ünsal, Çalışan Memnuniyeti, İstanbul, 2004, s. (sayfa) 13

² Hançerlioğlu, O., Ekonomi Sözlüğü, İstanbul, 1993, s.180; Arda, E. (Ed. (Editör)), Sosyal Bilimler Sözlüğü, İstanbul, 2003, s.298

³ Orhan, K., İş Doyumu ve Değerler, İzmir, 1997, s.51

⁴ Budak, S., Psikoloji Sözlüğü, Ankara 2000, s.226

⁵ Demir, N., Örgüt Kültürü – İş Tatmini İlişkisi, İstanbul, 2005, ss. (sayfa sayıları) 105–106

⁶ Erdoğan, İ., İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İstanbul, 1996, s.231

⁷ Dilek, H., Liderlik Tarzlarının Ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma, Gebze, 2005, s.35

olan iş tatminini anlatmak için çoğunlukla işi sevme, işe bağlılık, işe kendini coşkuyla verme gibi tanımlar kullanılır⁸. İş tatmini işgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluktur. İş tatmini, işin özellikleriyle işgörenlerin çalışmaları birbirine uyduğu zaman gerçekleşir⁹. İş tatmini; işgörenlerin, işin boyutlarına dair istekleriyle bunların işlerinde karşılanması derecesine ilişkin algılamalarından oluşan duygusal tepkilerdir¹⁰.

Bireyin işinden duyduğu tatminin çalışma yaşamı üzerinde önemli bir etkisi vardır. Bu etki, yaşamının önemli bir kısmını çalışarak geçiren insanların, işlerinin kendilerine bir şey ifade etmediği şeklindeki yakınmalarından kendini açıkça gösterir. Söz konusu olumsuz etki yalnızca iş tatminsizliği yaşayan çalışanın kendisiyle sınırlı kalmayıp doğrudan veya dolaylı olarak bulunduğu örgüte ve yaptığı işe de yansiyabilmektedir¹¹.

Locke, iş tatminini, insanların değer sistemine ve iş davranışlarına bağlı olan bireysel düzeyde algılama şeklinde tanımlamaktadır. İş tatmini yüksek olan birey, işe karşı olumlu bir tutum içerisindeyken, iş tatmini düşük olan birey ise, işine karşı olumsuz bir tutum içerisinde olacaktır. İş tatmini, bir iş durumuna duygusal bir yanittir. Bundan dolayı görülmez ancak ifade edilebilir. İş tatmini, genellikle kazançların ne ölçüde karşılandığı veya beklentilerin ne kadar gerçekleştiğinin belirlenmesidir. İş tatmini, birbirleriyle ilişkili çeşitli tutumları ifade eder. Bunlar, işin kendisi, ücret, terfi imkânları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları vb unsurlardır¹².

İş tatmini denildiğinde, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işgörenin beraberce çalışmaktan zevk aldığı arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk akla gelir¹³. İş tatmini, bireyin işinden elde ettiği maddi çıkarlar ve bunun yanında birlikte çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ile işiyle ilgili bir eser meydana getirme; yani kendini gerçekleştirme mutluluğudur¹⁴.

İş tatmini, kişinin iş ile ilgili değerlerinin işinde karşılandığını algılaması ve bu değerlerin bireyin gereksinimleri ile uyumlu olması durumu veya iş görenin işini ya da iş

⁸ İncir, G., Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme, Ankara, 1990, s.50

⁹ Günbayı, İ., Örgütlerde İş Doyumu ve Güdüleme, Ankara, 2000, ss.3-4

¹⁰ Balcı, A., Eğitim Yöneticilerinin İş Doyumu, Ankara, 1985, s.5

¹¹ Eves, S., Okul Yöneticilerinin İş Doyumları İle Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki, Tokat, 2008, s.8

¹² Locke'den Bıçakçılar, F., Liselerin Ve Yöneticilerinin Özellikleri İle İş Doyum Düzeyleri (İzmir İli Örneği), İzmir, 2002, s.14

¹³ Ern, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2004, s.200

¹⁴ Eren, E., Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 1989, s.145

yaşamını değerlendirmesi sonucunda duyduğu haz ya da ulaştığı duygusal durumdur¹⁵. İş tatmini, işgörenin toplam iş çevresinde örneğin işin kendisinden, yöneticilerden, çalışma grubundan ve iş organizasyonundan elde etmeye çabaladığı rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir duygudur¹⁶. İşgörenin işini ya da iş yaşamını değerlendirmesi sonucunda duyduğu haza ya da ulaştığı olumlu duygusal duruma iş tatmini denir. İş tatmini, işgörenlerin örgütten elde edebileceği değerlerle gereksinim duyduğu değerleri denk gördüğünde ya da bağdaşabilir bulduğunda duyabileceği bir duygudur¹⁷.

Örgütsel açıdan incelendiğinde, iş görenlerin işe devamsızlığı, iş değiştirmesi, işi yavaşlatma, savurganlık, araçları kötü kullanma ve kazalara neden olma gibi davranışlarının altında düşük iş tatmininin yer aldığı görülmektedir. Bu nedenle bilinçli yöneticiler, örgütlerinde yapılan iş tatmini araştırmalarına büyük önem vermektedirler. İş tatmininin dinamik olduğunu kabul edip aralıklarla izlenerek, sürekliliğinin sağlanmasının gerekliliğine inanan yöneticiler, çalışanlarının örgüt ve işleyişi hakkında duygu ve düşüncelerini öğrenerek sorunlara daha gerçekçi ve kesin çözümler getirme olanağına sahip olacaklardır¹⁸.

1.1. İş Tatmini ve Motivasyon

Örgütler, varlıklarını sürdürebilmek için tüm kaynaklarını etkili ve verimli kullanmak zorundadırlar. Kaynakların etkili ve verimli kullanılması ise insan unsuruna bağlıdır. İnsan unsurundan en yüksek düzeyde fayda, onun fiziksel, ruhsal ve zihinsel güçlerinin örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirilmesiyle, yani motivasyonla elde edilebilir¹⁹. İş tatminine bağlı olarak motivasyon, personelin işinden gerçek anlamda elde ettiği ödüller ile beklediği ödüller arasındaki uyum mevcut ise gerçekleşir²⁰.

Motivasyon kavramı, Latince “to move” kelimesinden türetilmiştir. Motivasyon, bireylerin beyninde var olan istek, enerji veya ilgiyi harekete dönüştürür. Motivasyon, enerji ve davranışın bir fonksiyonudur. Motive teriminin Türkçe karşılığı, güdü, saik veya harekete

¹⁵ Akçamete, G., Kamer, S., ve Sucuoğlu, B., Öğretmenlerde Tükenmişlik, İş Doyumu ve Kişilik, Ankara, 2001, s.7

¹⁶ Eroğlu, F., Davranış Bilimleri, İstanbul, 2000, s.251

¹⁷ Başaran, İ. E., Yönetimde İnsan İlişkileri, Ankara, 1992, 198

¹⁸ Bora, S., İşgörenlerin İnsan Doğasına İlişkin Görüş ve Tutumları İle İş Doyum Düzeylerinin Bazı Psikososyal Değişkenler Açısından İncelenmesi, İzmir, 2001, s.20

¹⁹ Aşan, Ö., “Motivasyon”, Yönetim ve Organizasyon, (Ed. S. Güney), Ankara, 2007, s.293

²⁰ Özdemir, F., Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi, Adana, 2006, s.70

geçmez. Motivasyon, bir insanı belirli bir amaç için harekete geçiren güç demektir. Bireyleri bilinçli ve amaçlı işlerde bulunmaya yönelten dürtü veya dürtüler bileşkesidir. Motivasyon, örgütün ve bireylerin amaçlarını sağlamak için iş ortamını oluşturmak bireyin harekete geçmesi için etkilemek, isteklendirmek ve tatmin etme sürecidir²¹.

Motivasyon, kişinin belli bir amacı gerçekleştirmek için kendi arzu ve istekleriyle davranması sürecidir²². Bir örgüt için motivasyon ise, örgütün ve çalışanlarının ihtiyaçlarını tatmin edecek bir iş ortamının oluşturularak, bireylerin harekete geçmesi için isteklendirilmesi sürecidir²³. İş tatmini kavramının teorik temelleri bazı motivasyon kuramlarına dayanmaktadır²⁴. Biz burada motivasyon kuramlarından Maslow'un İhtiyaçlar, Herzberg'in Çift Etmen, Alderfer'in ERG kuramları üzerinde duracağız:

İhtiyaçlar Kuramı

İnsan ihtiyaçlarını ilk defa bilimsel bir biçimde ele alıp inceleyen ve motivasyon konusundaki gelişmelere ışık tutan düşünür Abraham Maslow 'dur. Maslow, insanların biyolojik, sosyal ve psikolojik birer varlık olarak bir takım gereksinimlere (ihtiyaçlara) sahip bulduklarını ve davranışlarında da bu gereksinimlerini tatmin etme arzusunun yer aldığını saptamıştır²⁵.

İhtiyaçlar hiyerarşisi kuramı üç temel varsayıma dayanmaktadır²⁶:

- i. İnsan davranışları, onun belirli ihtiyaçlarını gidermeye yöneliktir.
- ii. İnsan ihtiyaçları öncelik sırasına konabilmektedir. Buna göre alt düzeydeki ihtiyaç karşılanmadıkça, birey bir üst düzey ihtiyacı karşılamaya yönelemez.
- iii. İnsan alt düzeydeki ihtiyacını giderince üst ihtiyaç seviyesine yönelir/çıkar.

Maslow, insan ihtiyaçlarının beş aşamadan oluştuğunu öne sürmektedir ve bunu bir piramide benzetmektedir. İhtiyaç piramidin ne kadar alt basamağında ise o kadar acil

²¹ Alkış, H., Frederick Herzberg'in Çift Etmen (Hijyen – Motivasyon) Kuramının İşgörenin İş Tatminine Etkisi, Ankara, 2008, s.19,20

²² Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 1999, s.465

²³ Can, H., Organizasyon ve Yönetim, Ankara, 1999, s.173

²⁴ Karakuş, M., İlköğretim Okul Yöneticilerinin Ve Öğretmenlerin Duygusal Zekâ Yeterliklerinin, Öğretmenlerin Duygusal Adanmışlık, Örgütsel Vatandaşlık Ve İş Doyumu Düzeylerine Etkisi, Elazığ, 2008, s.49

²⁵ Sabuncuoğlu, Z.,-Tüz, M., Örgütsel Psikoloji, Bursa, 2001, s.137; Söyük, S., Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi, s.62

²⁶ Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 1999, s.304; Budak, G.- Budak, G., İşletme Yönetimi, İzmir, 2004, s.372; Eren, E., Örgütsel Davranış, İstanbul, 2004, s.322

demektir. Bir basamaktaki ihtiyaç karşılandığında, bir sonraki basamaktaki ihtiyaçlar güdüleyici olmaktadır. Bu kuram, bir insanın tutumunun diğerlerinden farklı olduğunu belirlemede kolaylık sağlamaktadır. Bu ihtiyaç sıralaması bireyden bireye değişmektedir. Bu piramidi aşağıdaki gibi sıralayabiliriz²⁷:

Kendini Gerçekleştirme

↑ Saygınlık İhtiyacı

↑ Sosyal İhtiyaçlar

↑ Güvenlik İhtiyacı

↑ Fizyolojik İhtiyaçlar.

<i>Gereksinim Düzeyleri</i>	<i>Genel Tatmin Etkenleri</i>	<i>Örgütsel Etkenler</i>
1.Fizyolojik	Yiyecek, içecek, seks, uyku, giyecek, barınma vb.	Ödemeler, hoş bir çalışma ortamı, kafeterya vb.
2.Güvenlik	Rahatlık, güvenlik, devamlılık, desteklenme	Güvenli çalışma koşulları, örgüt olanakları, iş güvenliği
3.Sosyal	Sevgi, iyi ilişkiler, ait olma vb.	Uyumlu çalışan iş grupları ve ilişkiler arkadaşça denetim
4.Saygınlık	Kendine güven, kendine saygı, itibar, statü vb.	Tanınma ve unvan, yüksek statülü iş ve geri bildirim
5.Kendini gerçekleştirme	Gelişme, ilerleme, yaratıcılık	Anlamlı bir iş ve olanakları, amaçlara ulaşma, ilerleme

Şekil 1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Kuramı

(Kaynak: Çetinkanat, C., Örgütlerde Güdülenme ve İş Doymu, Ankara, 2000, s.15)

²⁷ Sabuncuoğlu, Z.,-Tüz, M., Örgütsel Psikoloji, Bursa, 2001, s.51

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı'nın özellikleri şunlardır²⁸:

- i. Karşılınmayan ihtiyaçlar davranışları yönlendirir ve bireyi o davranışı gerçekleştirme yönünde güdüler.
- ii. İhtiyaçlar karşılanmadığı sürece bireyin bilincini tekeline alır ve davranışını güdüleme hususunda neredeyse sınırsız bir güce sahip olur.
- iii. Karşılınmamış olan ihtiyaçlar kişiyi güdüleme gücünü kaybeder.
- iv. İhtiyaçlar önem sırasına göre karşılanır. Bir sonraki ihtiyaç basamağı kişiyi güdüleyecek güce, ancak bir önceki basamak yeterli seviyede karşılandıktan sonra erişir.
- v. Fizyolojik ihtiyaçlar: Yeme, içme, giyinme, cinsellik, giyinme, barınma gibi en temel ihtiyaçlardır. Fizyolojik ihtiyaçlar hiyerarşinin en alt düzeyinde yer alır.
- vi. Güvenlik İhtiyacı: Tehlike ve korku karşısında korunmak gibi ihtiyaçlardır.
- vii. Sosyal İhtiyaçlar: Ait olma, birlikte olma, kabul görme, sevgi gibi sosyal nitelikteki ihtiyaçlardır ve insan ilişkilerinin sosyal yönünü yansıtır.
- viii. Saygı Görme İhtiyacı: Güç, başarı kazanma, statü sahibi olma gibi ihtiyaçlardır. Bu tür ihtiyaçlar bireyin kendisine saygısını ve başkalarından saygı görmesini içerir.
- ix. Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: İhtiyaçlar hiyerarşisinin en üst sırasındaki kendini bu ihtiyaç bireyin, özündeki temel yapıya ilişkin ihtiyaçlardır. Bireyin olabileceği her şeye ulaşması; tüm yetenek ve becerilerini kullanarak erişebileceği ihtiyaçları en üst sıradaki ihtiyaç olarak ele alınmıştır.

Maslow'un savunduğu ihtiyaçlar zinciri ile ilgili olarak alt basamakta yer alan bir ihtiyaç doyurulduktan sonra bir üst basamağa geçilse bile, altta kalan ihtiyaçlardan biri yeniden ortaya çıktığında bütün dikkatler hemen bu alt ihtiyacı yeniden karşılamaya yönelir. Örneğin, sosyal doyum sağlamak ve çevrenin saygısını kazanmak amacıyla tiyatroya giden

²⁸ Eren, E., Örgütsel Davranış, İstanbul, 2004, ss.500-501; Koparal, C., Yönetim ve Organizasyon, Eskişehir, 1997, s.303; Çetinkanat, C., a.g.e., ss.11-16; Aşan, Ö., a.g.e. (adı geçen eser), ss.295-296

seyirciler bir yangın çıkması halinde kendilerini kurtarma çabasına düşerler ve bu arada dost ve ailelerinin güvenini bile hiçe sayabilirler²⁹.

Maslow'un yaklaşımının işletmeler ve yöneticiler açısından değeri, ihtiyaçların motivasyondaki önemini vurgulamış olmasından kaynaklanmaktadır. Zira işgörenlerin, ihtiyaçlarının saptanması ve onları karşılamaya yarayacak imkânların sağlanması, kişilerin motivasyonu açısından önemlidir³⁰.

Çift Etmen Kuramı

İhtiyaç kuramları içinde önemli olan ikinci kuram, Herzberg ve arkadaşlarınca 1959'da geliştirilmiş olan Çift Etmen Kuramı'dır. Herzberg, yaptığı çalışmalarda, insanları tatmin eden faktörlerle, tatminsiz eden faktörlerin farklı olduklarını tespit etmiştir ve çalışma ortamında kişiyi tatmin eden faktörleri "motive edici"; tatminsiz eden faktörleri ise "hijyen" faktörler olarak tasnif etmiştir.

Herzberg Teorisini, diğer teorilerden ayıran, ihtiyaçların sınıflandırılmasıdır. Motivasyon, işgörenlerin içsel durumları ile ilgilidir. Oysa Herzberg, iş görenlerin çalışma hayatında elde etmek istedikleri amaçlarla, kaçınmaya çalıştıkları etmenleri ayrı ayrı sıralamıştır. Dolayısıyla, Çift Etmen Teorisinde tam anlamıyla ihtiyaçları sınıflandırmamaktadır. Hatta birbirinden ayırmakta, elde etmek istenilenler motivasyon ve dolayısıyla iş tatmini sağlayan, kaçınmak istedikleri ise hijyen ve iş tatminsizliğine sebep olan etmenler olarak kabul etmektedir. Herzberg'e göre tatmin ve tatminsizlik, bir yelpazenin iki zıt ucu değildir. Bu iki kavram birbirinden tamamen farklı iki boyuttur ve bu boyutlar birbirinden farklı şekilde ele alınmalıdır. Tatmin seviyesi, güdüleyiciler için yani işin kendisi ile ilgili unsurlar tarafından belirlenir. Olumsuz hijyen unsurlarını ortadan kaldırmak güdülenme düzeyini otomatik olarak yükseltmez, fakat olumlu etki sağlayabilecek bir veya daha fazla unsurun önünü açabilir³¹.

Hijyen Faktörler: Bu faktörler örgütte bulunması gereken asgari faktörlerdir. Bu faktörlerin güçlü güdüleyici etkisi yoktur. Ancak bunlar yoksa iş görenlerin güdülenmesi de mümkün değildir. Çünkü bu faktörler güdülenmenin gerçekleşebilmesi için gerekli olan

²⁹ Sabuncuglu, Z.,-Tüz, M., a.g.e., s.122

³⁰ Paksoy, M., Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul, 2002, s.92

³¹ Alkış, H., a.g.t. (adı geçen tez), ss.45-47

ortamı oluşturur. Hijyen faktörlerini sağlamadan yalnızca güdüleme faktörlerini sağlamak, iş görenleri güdülemek için yeterli olmayacaktır.

Güdüleyici Faktörler: Yönetici iş görenlerinin en iyi şekilde çalışabilmeleri için onları güdülemek ve performansı daha üst seviyelerde tutmak için harekete geçiren şartlara ya da gelişme faktörlerine önem vermelidirler. Bu faktörler işin muhtevasıyla bağlantılıdır ve başarı duygusu, tanınma, sorumluluk, işin yapısı, kişisel gelişim ve ilerleme gibi faktörlerdir. Bu faktörlerin varlığı, işgörene başarı hissi verdiği için, güdüleyici niteliktedir. Bunların yokluğu ise, tatminsizlik duygusu yaratabileceği için işgörenin güdülenmesine engel olabilecektir³². Yöneticiler öncelikle hijyen faktörleri düzeltmeli, daha sonra motive edici faktörlere yer vermelidir. Böylelikle kişi belli bir yöne daha iyi kanalize edilebilir³³.

<i>Hijyen Faktörleri</i>	<i>Motive Edici Faktörler</i>
İş güvenliği	İşin Kendisi
Örgüt Politikaları	Başarı
Denetim	Tanınma
Ücret-Maaş	İşin Kendisi
Kişilerarası İlişkiler	Sorumluluk
Çalışma Koşulları	Yükselme

Yüksel ←----- 0 -----→ Yüksek

İş tatminsizliği İş tatmini

Şekil 1.2. Herzberg'in Hijyen ve Motivasyon Faktörler Kuramı

(Kaynak: Paksoy, M., a.g.e., s.101; Çetinkanat, C., a.g.e., s.18-21)

ERG Kuramı: Clayton Alderfer'in teorisi, bir ihtiyaçlar teorisidir. Maslow'un ihtiyaçlar teorisine alternatif olarak öne sürülmüş ve geliştirilmiştir. Alderfer, ihtiyaçları, var olma ihtiyaçları, ilişkili olma ihtiyaçları, gelişim ihtiyaçları olmak üzere üç ana sınıfa

³² Koparal, C., a.g.e., ss.307-308; Şener, B., Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 1997, s.261; Aşan, Ö., a.g.e., ss.298-299

³³ Paksoy, M., a.g.e., s.103

ayırmaktadır. Teori, bu sözcüklerin İngilizce karşılıklarının baş harflerinden oluşan ERG (Existence, Relatedness, Growth) sözcüğü ile de anılmaktadır³⁴. Erg teorisi, Maslow'un ihtiyaç hiyerarşisi teorisinden iki önemli noktada farklıdır. Bunlardan birincisi, ERG teorisinde, insanların, aynı anda, birkaç çeşit ihtiyacı bir arada duymalarının mümkün olabileceğinin kabulüdür; bir ihtiyaç tatmin edilmeden, bir başkası söz konusu olabilecektir. İkinci farklı yön, Maslow'un teorisinde, tatmin edilmiş bir gereksinmenin, artık motive edici bir öge olmaktan çıktığı yönünde düşünülmektedir.³⁵

Var olma ihtiyacı, Maslow'un teorisindeki temel ihtiyaçlara denk düşmektedir. Açlık, susuzluk ve barınma gibi fizyolojik ve maddi isteklerle ilgilidir. Çalışma ortamlarında bunlar, ücret, ikramiye ve çalışma şartlarını kapsar. Beraber olma ihtiyacı, insanlar arasındaki ilişkiyi içermektedir ve Maslow'un güvenlik, sosyal ve bazı benlik ihtiyaçlarına benzer. Gelişme ihtiyacı, Maslow'un kategorisindeki bazı benlik ihtiyaçları ile kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Kişinin işinde oluşturacağı imkânlara sahip olması ve kendisini gerçekleştirme ile ilgilidir³⁶.

Alderfer'in kuramının yöneticiler açısından önemi; yöneticilerin, işgörenlerinin engellenen ihtiyaçlarını fark ettiklerinde, bunların yerine geçebilecek daha düşük düzeydeki ihtiyaçlara hitap edebilecek yeni fırsatlar ortaya koyabilecek olmalarından kaynaklanmaktadır³⁷.

Var olma ihtiyaçları
İlişkili olma ihtiyaçları
Gelişim ihtiyaçları

Şekil 1.3. Alderfer'in ERG Kuramı

(Kaynak: Can, H., Organizasyon ve Yönetim, Ankara, 1997, s.174)

³⁴ Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2004, s.507

³⁵ Özdayı, N., Resmi ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini ve Verimlilik Açısından Değerlendirilmesi, İstanbul, 1990, ss.60-61; Alkış, H., a.g.t., ss.28-29

³⁶ Can, H., Organizasyon ve Yönetim, Ankara, 1997, s.174

³⁷ Paksoy, M., a.g.e., ss.94-95

1.2. İş Tatmini ve Moral

Moral tanımlanması ve ölçülmesi zor olan sosyal ve psikolojik bir kavramdır. Moral, iş tatmininden bir derece daha psiko-sosyal ve öznel bir kavramdır. Moralin, iş tatmininden, beklentilerin elde edilmesi veya aşılması gibi kesin olmasa da belli bir ölçüsü vardır. Fakat moralin hesaplanabilir bir yanı hemen hemen yoktur. Ancak, dolaylı gözlem yoluyla tespit edilebilir³⁸. Tek birey için kullanıldığı gibi grup için de kullanılabilir. Bir insana veya insan grubuna hâkim olan iklim veya atmosfere moral adı verilir³⁹. Moral, bir şeyin amaçları ile içinde bulunduğu durum arasındaki farka ilişkin algıların oluşturduğu zihinsel bir durum ya da tutumdur⁴⁰.

Moral, kurumsal görevleri gerçekleştirebilmek için gerekli olan en sük düzeydeki enerji çıktısı ile ilgilidir. Doyum ise, istekler ve elde edilenler arasındaki uygunluk ya da denge ile ilgilidir. Daha uzun ve daha yoğunluk gerektiren durumlara dönük olabilmeyi öngören uygun düzeydeki doyum için, bir gereksinmenin var olması gerekir. Bu demektir ki, iş tatmini moralin önünde yer alır ve uygun bir moral düzeyine ulaşabilmesinin gerekli ön koşuludur⁴¹.

Moral devamlı değişiklikler gösteren, yükselip alçalan dinamik bir kavramdır. Dolayısıyla, çalışanın moralinin sürekli desteklenerek yükseltilmesi sağlanmalıdır. Moralde, ortak amaçlara bağlılık yoluyla bir gruba ait olma veya grup tarafından kabul edilmeyi hissetme söz konusudur. Ortak amaçları gerçekleştirmeyi isteme ve bu amaçlara inanma, grup tatmininin ya da moralin oluşması için önemlidir. Moral bir grupla ilgili iken, iş tatmini daha çok işle ilgilidir ve biçimseldir. Moral, grup amaç ve hedeflerine bağlılık, bunlara inanma ve bunları istemekten doğan bir grup olgusudur. Bununla birlikte moral, iş tatminine, iş tatmini de morale katkıda bulunmaktadır⁴².

Blum ve Naylor'a göre, iş tatmini moral değildir. Ancak morale katkıda bulunabilir. Çünkü iş doyumunu personelin işine, işiyle ilgili etkenlere ve genel yaşamına yönelik sahip bulunduğu çeşitli tutumların bir sonucudur. Oysa moral, daha çok grup tarafından üretilir ve bir grup bütünüdür. Dunn ve Stephans'a göre ise moral ve iş tatmini çoğu kere birbiriyle karıştırılmış durumdadır. İkinci dünya savaşı öncesinde moral, bireysel bir yaşantı olarak

³⁸ Eroğlu, F., Davranış Bilimleri, İstanbul, 2000, s.253

³⁹ Eren, E., a.g.e., s.197

⁴⁰ Aydın, M., Eğitim Yönetimi, Ankara, 1994, s.224

⁴¹ Özdayı, N., a.g.t., s.53

⁴² Demir, N., a.g.t. s.123

algılanırken, giderek bir grup bütünlüğü duygusu olarak kabul edilmeye başlanmıştır. Bununla da kalmayarak moral kavramı, iş tatmini ölçütüne dayanarak tanımlanmış, sonunda da iş tatminine eş anlamlı sayılmıştır⁴³.

Moral örgütsel görevin yapılması için, gerekli enerjiden fazlasının harcanması ile ilgilidir. Bu anlamda alındığında, yüksek moral, grup amaçlarının gerçekleştirilmesi için ek bir çabanın gösterilmesi eğilimi olarak düşünülebilir⁴⁴.

1.3. İş Tatmini ve Verimlilik

Verimlilik, niteliğini düşürmeden bir birim ürünü en ucuza mal etmektir. Yapılan araştırmalarda verimlilik ile iş tatmini arasında doğru orantılı bir ilişkinin olduğu; işten tatminin azlığının verimi de düşüreceği tespit edilmiştir⁴⁵.

Yüksek düzeyde iş tatmininin aynı doğrultuda yüksek düzeyde verimliliğe neden olduğu varsayıldı. Ancak başka yeni çalışmalar bu ilişkinin her zaman ve zeminde aynı olmadığını göstermektedir. Bu konuda yapılan araştırmaların bir kısmında bu ilişki bulunurken; bazılarında ise hiçbir ilişki bulunamamıştır. Hatta bir kısım araştırma bulguları da olumsuz bir ilişkinin varlığını ortaya koymuştur⁴⁶. Bu bulgular sonucunda bazı yönetim bilimcileri, işgörenlerin iş tatmininin azlığının onları daha yüksek verimlilik için güdüleyeceği kanaatine sahip olmuşlardır. Bunlara göre iş tatminsizliği işgöreni iş tatmini aramaya yöneltirken, iş tatmini ise gevşemeye neden olabilmektedir⁴⁷. Vroom tarafından 1984 yılı öncesi yapılan çalışmanın değerlendirilmesi sonucunda da iş tatmini ile verimlilik arasında büyük bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir⁴⁸. İş tatmininin başarı üzerinde dolaylı bir etkisi vardır. Çalışanlar, işletmede ortaya koyacakları yüksek verim sonucunda ödüllendirileceklerini bilirlerse çabalarını artırırlar ve alacakları ödüllerle tatmin bulurlar⁴⁹.

⁴³ Blum, Naylor, Dunn ve Stephans'dan Bıçakçılar, F., a.g.t., s.14-17

⁴⁴ Aydın, M., Eğitim Yönetimi, Ankara, 1994, s.224

⁴⁵ Başaran, İ. E., Yönetimde İnsan İlişkileri, Ankara, 1992, s.156-160

⁴⁶ Eroğlu, F., a.g.e, s.252

⁴⁷ Başaran, İ. E., a.g.e. s.160

⁴⁸ Vroom'dan Bölüktepe, F. E., Kamu Örgütlerinde İş Tatmini, Erzurum, 1993, s.23

⁴⁹ Karaca, S. B., İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama, Denizli, 2001, s.29

1.4. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşılmasında önemli bir etken olan iş tatmininin sağlanması ve yükseltilmesi her şeyden önce iş tatminini etkileyen faktörlere bağlıdır. İş tatmini konusunda yapılan çalışmalar, çalışanın iş tatmin düzeyinin işin kendisine, çalışma şartları ve iş güvenliğine, iş karşılığı ödenen ücrete, işte terfi olanaklarına, çalışılan örgütünün yapısal ve yönetsel özelliklerine, çalışanın çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerine bağlı olduğunu ortaya koymaktadır. Daha genel bir ifade ile iş tatmini çalışanın çalıştığı işle ilgili beklentilerine bağlıdır⁵⁰. İş tatminini etkileyen faktörler bireysel ve örgütsel olmak üzere iki başlık altında ele alınabilir. İşin niteliği, çalışma arkadaşları, örgüt kültür, stres, ücret, yönetim tarzı, çalışma koşulları, iş güvenliği ve iş güvencesi, ödüllendirme, takdir, denetim, işgörenin kişiliği, işgücü devri, devamsızlık ve iletişim gibi unsurlar örgütsel faktörler olarak sıralanabilir. Yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, kıdem, statü, unvan, zekâ, kişilik, ruh ve beden sağlığı, yaşam kalitesi ve sosyal çevre gibi unsurlar bireysel faktörler olarak sıralanabilir⁵¹.

Örgütsel davranış ve yönetim alanında çalışan araştırmacıların, iş tatminiyle ilgili olarak değişik zamanlarda geliştirdikleri teorilerde genelde, “insanları işlerinde neler mutlu eder?” sorusunun yanıtı aranmıştır. İş tatminine ilişkin yapılan tüm araştırmalarda, araştırmacılar, iş tatminine ilişkin farklı teori ve modellerden yararlansalar da, üzerinde birleştikleri nokta, söz konusu bu olgunun, içsel ve dışsal faktör bileşenlerinden oluştuğu hususudur. İş tatminine etki eden faktörler kapsamında değerlendirilebilecek içsel faktörler, bireyin işinden tatmin sağlamasında etken olan ve bireyi içten güdüleyici olan başarı, tanınma, ilginç veya rekabet gerektiren görev, sorumluluk, yükselme ve gelişme olanağı verme gibi faktörlerdir. Dışsal faktörler ise bireyin işinden tatmin sağlamasına katkıda bulunan ve bireyin örgüt içinde sağlıklı çalışması için örgüt tarafından gerçekleştirilmesi beklenen gereken örgüt işleyişi, denetim, kişiler arası ilişkiler, çalışma koşulları vb. gibi konulardır⁵².

Çalışanın tatmini ya da tatminsizliğinde iş ve işyeri dışında çok sayıda faktör etkili olmaktadır. Bu nedenle bireyin tatmin ya da tatminsizlik tercihi bir yaşam felsefesinin

⁵⁰ Efeoğlu, İ. E., İş-Aile Yaşam Çatışmasının, İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri, Adana, 2006, s.28

⁵¹ Erdoğan, İ., İşletmelerde Davranış, İstanbul, 1994, s.379; Söyük, S., Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi, İstanbul, 2007 s.75-96

⁵² Pelit, E., İşletmelerde İşgören Güçlendirmenin İşgörenlerin İş Doyumuna Etkisi, Ankara, 2008, ss.85, 87

yansıması olabilir. Bazı insanların neredeyse her koşulda durumlarından tatmin oldukları görülürken, bazılarının işlerindeki rolleri ile ilgisiz olarak sürekli bir biçimde konumlarından şikâyetçi oldukları görülmektedir. Tatmin eğilimi de kişiden kişiye değişiklik gösteren kişilik özellikleriyle bağlantılı olabilir. Duygusal açıdan uyumsuz bireylerin şartlar ne olursa olsun hiçbir şeyden tatmin olmamaları ihtimali yüksek olmaktadır. İş tatmini çalışanların örgütlerdeki davranışlarını ve refahını etkileme potansiyeline sahip olduğundan çalışanların iş tatmini seviyeleri periyodik olarak incelenerek, iş tatmini seviyeleri düşük olduğunda bunun nedenleri araştırılarak gerekli önlemler alınabilir. Böylece çalışanların işin farklı boyutlarına ilişkin değerlendirmeleri tespit edilerek tatmin seviyeleri belirlenebilir. İşin bazı boyutlarını veya yönlerini değiştirmenin, iş tatmini üzerinde iş tatminini etkileyen diğer faktörleri değiştirmekten daha fazla süreli etkileri olabilir⁵³.

Çalışanların beklentilerinin karşılanmasında ve iş tatmininin sağlanmasında kurumun çalışanlara sunduğu örgütsel olanaklar belirleyici rol oynamaktadırlar. İş ortamına bağlı iş tatmini, kurumun çalışana sağladığı faktörlerin tümüne karşı çalışanın tutumudur. İş tatmini, çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlığını, örgütteki çalışma ortamını ve verimliliği ve hatta toplumun huzurunu ve ekonomik gelişmesini etkilemektedir. Modern yönetim anlayışına göre, örgütlerin başarısı ve gösterdiği performans; sadece kârlılık, pazar payı, ödediği vergi gibi faktörlere değildir. Başarının bir diğer boyutu da çalışanlardır. Örgütler açısından iş tatmini her şeyden önce sosyal bir sorumluluk ve etik bir gereklilik olmalıdır. Çalışanlara karşı işletmelerin sorumluluklarından bir tanesi çalışanların iş tatminini sağlayacak çalışma koşulları oluşturmaktır⁵⁴.

İş tatminini sağlayan veya iş tatminsizliğine sebep olan faktörler arasında işin fiziki yapısı ve organize edilmesi, iş karşılığında alınan maddi ve manevi şeylerin dengeli ve işle eşdeğer olması, takdir ve denetimi sıralayabiliriz. İş, yukarıdaki faktörler ile doğrudan ilişkisi olacak şekilde organize edilmişse, bireyi iş tatminine götürecektir veya kişiye çevresindekilerin problemini halletme imkânı verilmiş olacaktır⁵⁵.

İş tatmini üzerine yapılan çalışmaların temel amacı, iş tatmini üzerinde etkiye sahip olan değişik faktörleri daha iyi anlamaktır. İş tatmininin düzeyi; iş görenin işinden sağladığı maddi olanaklar, yan faydalar, otonomi, iş gereklilikleri, personel politikaları, üstlerle ve

⁵³ Demir, N., a.g.t., s.109

⁵⁴ Özdemir, H. Ö., Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatminine Etkisi, İstanbul, 2007, ss.89, 93

⁵⁵ Telman, N., İş Psikolojisi, s.101-102

diğer iş görenlerle etkileşim, profesyonel statü, rehberlik, iş birliği, tanınma ve kariyer avantajları gibi değişkenlerle bağlantılı olarak değişmektedir⁵⁶.

1.5. İş Tatmini ve Tatminsizliğinin Sonuçları

İş tatmininin sonuçları, iş görenin fiziksel ve ruhsal sağlığını, örgütün çalışma ortamını ve verimliliğini, toplumun huzurunu, ekonomik gelişmesini, tasarruf ve sosyal israf anlayışını etkilemesi açısından göz ardı edilemeyecek kadar önemlidir⁵⁷.

İş tatmininin önemi, tatmin ya da tatminsizliğin sonuçlarının sadece çalışanı değil, tüm örgütü etkilemesinden kaynaklanmaktadır. İş tatmininin önemi, bunun sonuçları olan devamsızlık, işten ayrılma, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık gibi konular dikkate alındığında açıkça ortaya çıkmaktadır. İş tatmininin olumlu ya da olumsuz çok sayıdaki sonucu, çalışma hayatını çalışanlarıyla birlikte çok yönlü olarak etkilemektedir. Bu nedenle çalışanlar ve örgüt üzerinde etkili olan iş tatmininin olumsuz sonuçlarının belirlenerek giderilmesi gerekmektedir. Çünkü iş tatmini işletmelerde üretkenliği arttırmada, etkinlik ve verimlilik sağlamada büyük rol oynamakta; bu durum ise, sonuçta toplum refahına yansımaktadır⁵⁸. İş tatmininin sonuçlarını şöylece sıralayabiliriz⁵⁹:

- i. İş tatmininin artması, başarıyı artırır. Kişiler kendilerine yeteneklerini kullanma olanağı veren, çok yönlü ve özel nitelikler gerektiren işleri yaptıkça kendilerine başarılı oldukları konusunda bilgi geldikçe işlerinden tatmin olurlar.
- ii. İş tatmininin artması, işgörenlerin kendilerine olan güvenlerini artırarak, yetersizlik duygularına kapılmalarını engeller.
- iii. İş tatmininin artması, işteki devamsızlığı, örgütten ayrılmaları azaltır. İşgörenlerin işlerine sıkıca bağlanmasına sebep olur.
- iv. İş tatmininin artması sonucunda iş gücü devri azalmaktadır.

⁵⁶ Dalgın, T., Liderlik Davranışlarının İşgörenler Tarafından Algılanması Ve İşgörenlerin İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılığı Üzerine Etkileri, Muğla, 2008, s.54

⁵⁷ Sönmezer, M. G., M. E. B.'de Çalışan Öğretmenler İle M. E. B.'den Emeklilik Veya İstifa Nedeniyle Özel Eğitim Kurumlarında Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırmalı Analizi, İstanbul, 2007, s.53; Söyük, S., a.g.t., ss.102-106

⁵⁸ Demir, N., a.g.t., ss.109-110

⁵⁹ Sönmezer, M. G., a.g.t., s.54-55

- v. İş tatmininin artması, iş görenlerin işlerindeki sorunları tam olarak algılayarak isabetli kararlar vermesini sağlayarak, işgörenlerin çalışırken hata yapmalarını azaltır.
- vi. İş tatmininin sonunda çalışma hayatı düzene girer, işçi ve işveren karşılıklı olarak istediklerini alırlar.
- vii. İş tatmininin artması sonunda işyerinde işgörenler arasındaki işbirliği ve yardımlaşma düzeyi artar.

İstediği olanakları bulan ve ihtiyaçlarını gideren bir kimse tatmin sağlayabilir ve psikolojik yönden huzura kavuşur. Aksi takdirde bir tatminsizlik veya ruh çöküntüsü ve bozulma denen psikolojik durumlar meydana çıkabilir⁶⁰. İş tatminsizliği işgörenin işten beklediklerini elde edememesi sonucu yasayabileceği rahatsızlık verici bir duygudur. Genel olarak iş tatminini etkileyen olası faktörlerin tamamının aynı zamanda iş tatminsizliğinin de kaynağı olduğunu söyleyebiliriz. İş tatmini üzerinde etkisi olan olası faktörlerden herhangi biri ile ilgili olarak işgörenin yasayabileceği olumsuzluklar sonucunda bu faktörün, o işgören açısından bir tatminsizlik kaynağı olması beklenebilir⁶¹. **Tatminsizlik** nedenleri genel olarak şöylece sıralanabilir⁶²:

- i. İnsanların uygun olmadıkları işlere yerleştiril olmaları.
- ii. İşini yeterince iyi yapamadığı duygusunun getirdiği endişe.
- iii. Etkin olmayan bir liderliğin sık ya da sınırlayıcı gözetimi, iletişim kopukluğu.
- iv. Elverişsiz çalışma koşulları iş görenlerde isteksizlik yaratır.
- v. Bireyin yaptığı iş karşılığında hak ettiği takdiri bulamaması.

İş tatminsizliği; saldırgan davranış, geriye ket vurma, işe karşı isteksizlik vb psikolojik; örgütten ayrılma, işbirliği yapamama, işle ilgili hatalar, işe devamsızlık ve yabancılaşma gibi örgütsel ve fiziksel birçok olumsuz sonucu beraberinde getirmektedir⁶³.

⁶⁰ Eren, E., Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 1989, s.185

⁶¹ Yılmaz, Z., İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İş Doyumları ile Örgütsel Stres Kaynakları Arasındaki İlişki, Gaziantep, 2007, ss.13-14

⁶² Mertol, Orta Kademe Yöneticilerinin İş Tatmini ve Kaygı Düzeylerinin Karşılaştırılması, İstanbul, 1993, s.15

⁶³ Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2004, s.189; Sönmezer, M. G., a.g.t., ss.58-63

İş tatminsizliği, bireyin yaptığı işten tatmin duygusu elde edememesini, işe karşı bıkkınlık, isteksizlik, kaçma duygusunu anlatmaktadır. İş görenlerin beklentileri, fiilen elde ettiklerinden daha yüksek olduğundan çalışma hayatında esas olan iş tatmini değil, iş tatminsizliği meydana gelmektedir. İş tatminiyle ilgili çalışmalar çoğunlukla gerçekte iş tatminsizliğini açığa çıkarmayı bunların azaltılmasıyla ilgili bir takım önlemler almayı amaçlamaktadır⁶⁴.

1.6. İş Tatmininin Ölçümü

İş tatmini ölçümünde bilgi doğrudan çalışandan alındığından ölçüm sonucunun sağlıklı olması, ölçüm aracının tutarlılığına ve bireyin doğru bilgi vermesine bağlıdır. İş tatmini; puanlama ölçekleri (Minnesota tatmin ölçeği, indeks yöntemi ve kritik olaylar yöntemi), anket-mülakat ve davranışların gözlemlenmesi yollarıyla ölçülmektedir⁶⁵.

İş tatmini ölçümlerinde iş tatmin ile ilgili teorilerin her birisi farklı yöntemleri kullanarak iş tatmini ile ilgili farklı yönleri ölçmeyi göstermektedir. İş tatmini araştırmaları sonucunda bir takım modeller geliştirilmiştir. Bunlardan iş tatmin araştırmalarında en yaygın olarak kullanılanlar ise; puanlama yöntemi, kritik olay yöntemi ve mülakat yöntemi en çok kullanılan yöntemlerdir⁶⁶.

İş tatmininin ölçümünde en sık kullanılan yöntem puanlama yöntemidir. Puanlama ölçeğinde, bilgiler homojen toplanır ve verilerin sayısal olarak ifade edilmesi sağlanır. Çalışmamızda Minnesota Tatmin Ölçeği'ni kullandığımızdan diğer yöntemlere değinmeyeceğiz.

Minnesota Tatmin Ölçeğiyle işlerin genel yapısı ve tatmin sağlayan yönleri incelenmektedir. Tatmin ve tatminsizliği doğuran iş etkenleri birer ölçüm faktörü olarak düşünülmektedir ve bu faktörlere dayalı olarak bir ölçek geliştirilmiştir. Ölçüm yapılırken kişilerden işlerinin çeşitli yönlerini düşünerek kendilerine uygun gelen seçeneği işaretlemeleri istenmektedir. Yapılan ölçüm sonucunda, işin tatmin sağlayan yönleri, duyulan tatmin seviyesi gibi unsurlar belirlenmektedir. Yüksek çıkan sonuçlar, yüksek iş tatmin seviyesini

⁶⁴ Kazanç, H., Kamu Kuruluşlarında İş Tatmini ve TÜBİTAK Örneği, Sakarya, 1998, s.49

⁶⁵ Söyük, S., a.g.t., ss.97-98

⁶⁶ Alkış, H., a.g.t., s.92

işaret etmektedir⁶⁷. Minnesota iş tatmini ölçeği, 1967 yılında Weiss, Dawis, England ve Lofguist tarafından geliştirilmiştir. Minnesota İş Tatmini Ölçeği'ni İngilizce formundan Hacettepe Üniversitesi'nden Deniz ve Güliz Gökçora Türkçeye çevrilmiş ve bu çeviri, başka dilbilimciler tarafından da kontrol edilerek, uygulanması uygun görülmüştür. Minnesota İş Tatmini Ölçeği'nin Türkçe sürümünü, tespit edebildiğimiz kadarıyla ilk olarak 1985 yılında Baycan uygulamıştır⁶⁸.

⁶⁷ Erdoğan, İ., a.g.e., s.258

⁶⁸ Baycan, F. A., Farklı Çalışan Gruplarda İş Doyumunun Bazı Yönlerinin Analizi, İstanbul, 1985, s.52

2. EĞİTİM YÖNETİCİSİ VE İŞ TATMİNİ

Eğitim yöneticilerinin iş tatmin düzeyleri, eğitim örgütlerinin verimli ve etkili hizmet sunmalarını ciddi ölçüde etkilemektedir. İş tatmin düzeyi yüksek olan eğitim yöneticileri, kurumlarının her yönüyle sağlıklı ve verimli işleyişi için ellerinden geleni yaparlar. İş tatmin düzeyi düşük olan eğitim yöneticileri ise olması gereken ve kendilerinden beklenen yöneticilik performansını sergilemekten oldukça uzak olacaktırlar. Okul yöneticilerinin işlerine bağlılıkları ve devam etmeleri, işlerinden ayrılmaları, işlerinde verimli olmaları ile iş tatmin düzeyleri arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır. Bu ilişki, okul yöneticilerinin iş tatminleri ile akıl ve ruh sağlıkları arasında da söz konusudur. Okul yöneticilerinin işlerine bağlılıkları ve verimlilikleri, onların işlerinden tatmin sağlamaları ile mümkündür⁶⁹.

Okul, eğitim sisteminin amaçlarına ulaşmak için kurulan sosyal bir örgüttür. Bu bakımdan okul kaynaklarının etkili bir şekilde kullanılması okul yönetiminin görevidir. Eğitim yöneticilerinin, okulun insan unsurlarını doğru bir şekilde motive ederek iş tatmin düzeylerini yükseltmesi verimi artıracaktır⁷⁰. Okulun yönetim yapısı, okulda olumlu öğrenme ortamı yaratmada önemli role sahip olduğundan⁷¹ ve eğitim yöneticiliği, eğitim alanındaki öğretmenlik, psikolojik danışmanlık, denetçilik gibi özel uzmanlık bilgi ve becerilerini gerektirdiğinden, okul yöneticilerinin iş tatmin ve motivasyonlarının üst düzeyde olması gerekir⁷². Eğitim yöneticilerinin iş tatminlerinin yüksek olmasının, dolaylı olarak eğitim ve öğretimin kalitesini arttıracığı kabul edilmektedir⁷³.

Eğitimin verimli olması, toplumun kültür düzeyinin yükseltilmesi gibi görevleri üstlenmiş öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin, görevlerini severek ve isteyerek yapmaları ile mümkündür. Eğitim sistemi sürekli tartışılmakta, öğretmenlerin sorunlarına ilişkin birtakım çözüm yolları aranmaktadır. Ancak bu sorunlar tartışılırken akademik araştırmalardan faydalanmak ve bilimsel veriler kullanmak sorunlara daha gerçekçi ve kalıcı çözümler bulunmasını sağlayacaktır⁷⁴.

⁶⁹ Balcı, A., Eğitim Yöneticilerinin İş Doyumu, Ankara, 1985, s.23

⁷⁰ Ayhan, F., Eğitim Örgütlerinde Öğretmenlerin İş Tatmini İle Okul Yönetiminin Lider Davranış Biçimleri Arasındaki İlişki, İstanbul, 2006, ss.63-64

⁷¹ Kök, M., Ortaöğretim Kurumlarındaki Öğretmen, Rehber Öğretmen Ve Yöneticilerin Ödül Ve Disiplin Yönetmeliğindeki Ceza Gerektiren Davranışlar İle Cezalara İlişkin Görüşleri, Ankara, 2007, s.2

⁷² Karagöz, A., İlk Ve Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Etik Liderlik Rollerini İle Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişki (Bursa İli Örneği), s.87

⁷³ Yılmaz, Z., İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İş Doyumları ile Örgütsel Stres Kaynakları Arasındaki İlişki, Gaziantep, 2007, s.10

⁷⁴ Tunacan, S., Beykoz İlçesindeki Lise Öğretmenlerinin İş Doyumunu Etkileyen Faktörler, İstanbul, 2005, s.57

3. SORUN ÇÖZME VE SORUN ÇÖZME BECERİSİ

3.1. Sorun ve Sorun Çözme

Sorun (problem), bir ortamdan ya da durumdan daha çok tercih edilen başka bir ortama ya da duruma geçiş esnasında önümüze çıkan engel ve zorluk; bir kimsenin istenilen hedefe ulaşmak için topladığı mevcut güçlerinin karşısına çıkan engeldir. Bir durumun kişi için ‘problem’ niteliği kazanması, kişiyi rahatsız etmesi, problem olarak algılanması ve hedefe ulaşmada engel teşkil etmesiyle olmaktadır. Problem durumu ise, yaşamda karşılaşılan etkili veya uyum sağlayıcı bir tepki gerektiren fakat gösterilmesi gereken veya uyum sağlamaya yönelik işlevlerin net olarak belli olmaması durumudur⁷⁵. Sorun kavramı çözümlenmesi, öğrenilmesi, bir sonuca varılması anlamlarına gelen engelli ve sıkıntılı bir durumu ifade eder.

Problem, içinde bulunulan durumda bir tehlike ya da aşılması gereken bir güçlük karşılıklıdır⁷⁶. Başka bir tanımlamayla problem, bireyin ulaşmak istediği bir hedefe ulaşmasına ket vuran engeller sonucunda ortaya çıkan durumdur⁷⁷. Problem, bir ortamdan, durumdan başka ortama ya da duruma geçiş sırasında karşılaşılan engeller ve zorluklardır⁷⁸.

Sorun çözenin de değişik tanımları yapılmıştır. Heppner ve Krouskopf'a göre problem çözme, karışık içsel ve dışsal istek ve arzuların uyumu için bilişsel ve etkili davranışsal süreçleridir. Bingham ise belli bir amaca ulaşmak için karşılaşılan güçlükleri ortadan kaldırmaya yönelik bir dizi çabayı gerektiren bir süreç olarak tanımlarken; Morgan, karşılaşılan engeli aşmanın en iyi yolunu bulmak olarak tanımlamaktadır. Problem çözme, kişinin sorunu hissedişinden ona çözüm buluncaya kadar geçirdiği bir süreçtir⁷⁹.

Çözüm, problemlili bir durum karşısında etkili olabilecek bir başa çıkma tepkisi ya da başa çıkma tepkileri olarak adlandırılabilir. Bir problem durumu ile karşılaşıldığında bireyler bazen; bu süreçlere başvurmak yerine problemi görmezden gelme, başkasının yönlendirmesine izi verme, saldırgan bir tutum benimseme, düşünmeden davranma ve zamana bırakma gibi yöntemleri benimseyebilmektedirler. Oysa problem çözme teknik ve

⁷⁵ Güner, İ., Çatışma Çözme Becerilerini Geliştirmeye Yönelik Grup Rehberliğinin Lise Öğrencilerinin Saldırganlık Ve Problem Çözme Becerileri Üzerine Etkisi, s.20

⁷⁶ Aslan, A. E., Yaratıcı Problem Çözme, İstanbul, 2002, s.337

⁷⁷ Cüceloğlu, D., İnsan ve Davranışı, İstanbul, 1997, s.219

⁷⁸ Öğülmüş, S., Kişiler arası Sorun Çözme Becerileri ve Eğitimi, Ankara, 2001, s.4

⁷⁹ Heppner ve Krouskopf'dan Eves, S., a.g.t., s.28

öğretilebilir bir süreçtir⁸⁰. Başka bir tanımla, sorun çözme, amaca ulaşmaya ket vuran engeli ortadan kaldırmaktır⁸¹.

Sorun çözme bir amaca ulaşmada karşılaşılan güçlükleri yenme sürecidir. Problem çözmede öncelikle, sorunun doğru bir şekilde tanımlanması çok önemlidir. Sorun ile başa çıkmada, çözme yeteneği ve konuya yoğunlaşmak, sorunun çözümü esnasında birbirleriyle bağlantılı bir dizi zihinsel süreçten ibarettir. Sorunun anlaşılması, çözüm yollarının saptanması, çözüme giderken kullanılan stratejilerin denetlenmesi ve değiştirilmesi, ilk bakışta basit gibi görünen, fakat ayrıntılarına inildiğinde son derece karmaşık zihinsel süreçlerdir⁸². İnsanların yaşamlarını etkili bir biçimde sürdürebilmeleri için sorun çözme becerilerini kullanmalarını gerektirmektedir⁸³.

Sorun çözme, belirli bir durumla başa çıkabilme için etkili seçenekleri oluşturmayı, birini seçmeyi ve uygulamayı içeren bilişsel ve davranışsal bir süreçtir. Sorun çözme becerisi ise diğer beceriler gibi öğrenilebilir bir beceridir. Bu nedenle, kişisel ve örgütsel sorunların çözümünde gerekli olan ilk şey, sorun çözme sürecinin bilinmesidir⁸⁴.

Sorun çözme, bir amaca ulaşmakta karşılaşılan güçlükleri bilimsel yöntemi kullanarak yenme süreci olarak tanımlanabilir. Bu süreç, şartlara uymak veya engelleri azaltmak yoluyla gerginlikten kurtulmanın ve organizmayı bir iç dengeye ulaştırmanın yollarını arar. Bu açıdan bakıldığında problem çözme, öğrenilmesi ve elde edilmesi gereken bir yetenek olup sürekli olarak geliştirilmesi gerekmektedir⁸⁵.

3.2. Sorun Çözme Basamakları

Sorun çözme sürecinin gerektirdiği davranışlar, sorundan soruna ve bireyden bireye farklılık gösterse de sorun çözme sürecinin genel ve temel aşamaları vardır. Genel olarak sorun çözme süreçlerinde kullanılan modeller, John Dewey modelinin az çok değiştirilmiş şekilleridir. Sorun çözme yöntemi, sorunu anlama ve tanımlama, bir çözüm biçimi tasarlama, bu çözüm biçimini doyurucu kanıtlar buluncaya kadar deneme gibi etkinlikleri kapsayan

⁸⁰ Güner, İ., a.g.t., s.21-22

⁸¹ Cüceloğlu, D., İnsan ve Davranışı, İstanbul, 1997, s.219

⁸² Şahin, N., "Problem Çözme Psikolojisi", Problem Çözme Yöntemleri Sempozyumu Kitabı, Ankara, 1988, s.76

⁸³ Taylan, S., Heppner'in Problem Çözme Envanteri, Ankara,1990, s.9

⁸⁴ Eves, S., a.g.t., s.35-36

⁸⁵ Kösterelioğlu, M. A., Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerileri ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki, Bolu, 2007, s.13

düşünme ve uygulama yoludur⁸⁶. Bu süreç, yaratıcı ve bilimsel düşünme yeteneğini gerektirir. Sorun çözme sürecinin özellikleri şöylece özetlenebilir⁸⁷:

Sorun çözmek, teknik bir konu olduğu için bilgi toplamak, bilgileri işlemek, bilinçli bir seçim ve tercih yapabilmek için bu konuda yeterli olmak çok önemlidir. Zira çözmek, belirsizliklerle mücadele etmektir.

- i. Sorun çözmeye geleceğe dair tahmin ve araştırmaların rolü büyüktür.
- ii. Sorun çözmeye insan kaynaklarının iyi kullanılması çok önemlidir.
- iii. Sorun çözme süreci, psikolojik bir stres yaratır ve seçenekleri araştırmak, bulmak ve seçim yapmak zor bir iştir.
- iv. Kararın verilmesi ve uygulanmasında zaman önemli bir faktördür.

Sorun çözme sürecinin basamaklarını ise şöylece sıralayabiliriz⁸⁸:

- i. Sorunun anlaşılması, sorunu tanımak ve onunla uğraşmak ihtiyacını duymak,
- ii. Sorunu açıklamaya, tanımaya ve ilgili ikincil sorunları kavramaya çalışmak,
- iii. Sorunla ilgili bilgileri toplamak,
- iv. Sorunun çözümüne uygun düşecek verileri seçmek ve düzenlemek,
- v. Veriler ve sorunla ilgili bilgiler ışığı altında çözüm yollarının ortaya konulması ve en iyi çözüm yolunun seçilmesi,
- vi. Çözüm yolunun uygulanarak sorunun çözülmesi ve değerlendirilmesi.

⁸⁶ Oğuzkan, A. F., Eğitim Terimleri Sözlüğü, Ankara, 1993, s.135

⁸⁷ Eren, E., Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 1996, ss.129-130

⁸⁸ Öğülmüş, S., Kişiler Arası Sorun Çözme Becerileri ve Eğitimi, Ankara, 2001, ss.43-47; Başaran, Eğitim Yönetimi, Ankara, 1993, ss.33-42; Kaynak, T., Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi, İstanbul, 1995, s. 186

3.3. Sorun Çözme Kuramları

Sorun (problem) çözmeye dair ortaya konan kuramlardan belli başlıcalarını ele alacağız. Bu çerçevede J. Dewey'in Yaratıcı Düşünme Kuramı'nı, Guilford'un Yaratıcı Sorun Çözme Modeli'ni ve Alex Osborn'un Sorun Çözme Kuramı'nı inceleyeceğiz:

- J. Dewey'in Yaratıcı Düşünme Kuramı:

Geçen yüzyılın ortalarına kadar sorun çözme konusunda klasik bir model olarak kabul edilen Dewey'in modelinin, özellikle bilim ve matematik alanlarında halen pratik olduğu düşünülüyor olmasına rağmen, bilişsel teorisyenler bu modelin çok fazla basitleştirilmiş olduğunu ileri sürmüşlerdir. Dewey, sorun çözenin aşamalarının değişmez olmadığını ve herhangi bir sırayı izlemediğini vurgulayarak, sürecin herhangi bir basamaktan başlayabileceğini belirtmektedir. Ayrıca Dewey'e göre bu aşamalar genişletilebilmekte, bazıları çıkarılabilmektedir. Sürecin her aşamasında bilinenden bilinmeyene bir sıçrama vardır. Sahip olunan, kurulu düzenin ötesinde bir boşluktur. Bu durum, sorunu çözen kimsenin kültürüne, tercihlerine, ilgilerine ve o andaki duygusal durumuna bağlıdır⁸⁹. Yaratıcı düşünce, daha iyi sonuçların alınması, yaşamın zenginleştirilmesi için sistemli bir hazırlık, sorunlar ve tecrübe gerektirir. John Dewey'in yaratıcı sorun çözme modeli şu aşamalardan oluşmaktadır⁹⁰:

- i. Sorunu algılamak (güçlüğü farkına varmak),
- ii. Sorun üzerinde yaratıcı düşünme sürecini başlatmak; ön gözlemlerde bulunmak, soruna ilişkin farklı tanımlar önermek, sorunun güçlüğüne çözülebilir bir sorun olarak şekillendirmek, çözümler önerip hipotezler ortaya koymak, en uygun çözümü bulmak, çözüm yolunu içsel tutarlılık ve eylem ya da kontrolle sınamak (sorunu tanımlamak, sınırlamak).
- iii. Başarısızlık durumunda az önceki aşamalara geri dönerek süreci yeniden başlatmak,
- iv. Tutumlar ve istekleri gözden geçirmek (çözümüne yarayacak bilgileri toplamak),

⁸⁹ Eves, S., a.g.t., ss.42-43

⁹⁰ Bilen, M., Plandan Uygulamaya Öğretim, Ankara, 1999, s.114

- v. Sorunun hikâyesini ve çözümünü gözden geçirmek (uygun hipotezleri oluşturmak),
- vi. Çözümün başarısını ortaya koymak (hipotezleri test etmek),
- vii. Sorun çözüldüğü için yeni dengelerin kurulması (çözüme ulaşmak).

- Guilford'un Yaratıcı Sorun Çözme Modeli:

Guilford'un yaratıcı sorun çözme modeli, onun zihin yapısı teorisine dayanmaktadır. Guilford hem çevreden, hem de kişinin kendinden gelen bazı verilerle sorun çözme davranışının başladığını belirtmektedir. Guilford'un modelinde, özellikle yaratıcı süreç için gerekli olan dört değişken vardır: Süzgeç, hafıza, yakınsak üretim, ıraksak üretim. Bu değişkenlerin herhangi birinde karşılaşılan sorunlar, sorun çözmeyi engelleyebilmektedir. Sorun çözenin ilk basamağında davranış üzerinde verilerin etkisi olup olmadığını inceleyen bir süzgeç vardır. Burada yer alan 1. çıkış, sorundan tamamen kaçınıldığını göstermektedir. Eğer süzgeç 1. çıkışta durdurulursa, kişi sorunun farkında değildir. Hafızayı depolama, süzgeçle başlayarak tüm adımlarını etkilemektedir. Değerlendirme ise, kontrol ederken ve doğrularken süreç boyunca oluşmaktadır. Önce sorunun farkına varılmakta, sonra cevaplar araştırılmaya başlanmaktadır. Kişi 2. çıkışta yeterince zaman olmaması ve başkalarının ilgilenmesi gerektiği gibi bazı bilinçli sebepler nedeniyle sorunu bırakabilir. Eğer kişinin problemle ilgilenmesi gerekiyorsa 1. ve 2. çıkışta sorunu bırakmaktan kaçınmalıdır. Bu aşamada belirli cevaplar oluşturulmaya başlanır. Sorunu kavramanın, genellikle çevreden veya bedenden gelen inputları içerdiğini ve buradaki süzgecin onların farkında olmasını engelleyebileceğini belirtir. Üretim safhasında, kısa veya uzun vadeli cevaplar üretilmektedir. Her ikisinin de üretilmesi mümkündür. Hafızadan bilgileri çekip çıkarma ve bağlantıyı keşfetme yeteneği, uzun vadeli düşünmenin temelini oluşturur.

Çoğu insanın sorunu bıraktığı durum, 3. çıkıştır. Yeterli olduğu düşünülen her cevap kabul edilmektedir. Çünkü sorun çözme, sıkıntılı bir iş olarak görülmektedir. Yeni ve zengin inputlar durumun daha derinden anlaşılması için ilave edilebilirler. Sorun üzerinde çalışanlar eğer 4. çıkışta bırakmazlarsa, eşsiz değerdeki fikir üretimi, ikinci üretim safhasında oluşabilmektedir. 5. çıkışta sorun çözen kişilerin doğru bir şekilde yaratıcı çözümleri önermeleri çok daha fazla imkân dâhilindedir.

Guilford'un modeli, yaratıcı sorun çözenin daha önceki düşüncelerden çok daha fazla karmaşık olduğunu göstermektedir. En önemlisi bu model, yaratıcı düşünmenin nasıl kolaylaştırılacağına keşfedilmesi açısından önemli ayrıntılara sahiptir⁹¹.

- Alex Osborn'un Sorun Çözme Kuramı:

Beyin fırtınası tekniğini geliştiren Osborn'a göre, yaratıcı sorun çözme süreci; sorunu bulma (sorunu tanımlama, hazırlık), fikir bulma (fikir üretme ve fikir geliştirme) ve çözüm bulma (değerlendirme ve seçme) şeklinde üç aşamadan oluşmaktadır.

Sorun bulma, sorunun tanımlanmasını ve hazırlığını gerektirmektedir. Sorunu tanımlama, onu karmaşanın içinden çıkarmayı, hazırlık ise, gerekli verilerin toplanması ve çözümlenmesi işlemlerini kapsamaktadır. Sorunu tanımlamada geniş odaklı düşünmeye başlanarak, daralan biçimde alt sorunların saptanması gerekir.

Fikir bulma, fikir üretmeyi ve geliştirmeyi kapsamaktadır. Fikir üretme, mümkün olduğu kadar çok düşüncenin ortaya atılması, fikir geliştirme ise, ortaya atılan fikirleri yeniden isteyerek en uygun sonucu seçmek demektir.

Çözüm bulma, değerlendirme ve seçme basamaklarından oluşur. Değerlendirme, çeşitli çözüm yollarının denenmesi, kontrol edilmesidir. Seçme ise, çözümü kabul etmektir. Bir düşünceyi başkaları ile karşılaştırmayı ve son şeklini vermeyi içerir. Yaratıcı sorun çözme süreci, bir düşünceyle sona ermemekte, aksine yeni başlamaktadır. Üretilen düşüncelerden etkili olanı özenle seçilmeye ve sonuca ulaşılmaya çalışılmaktadır. Ancak karışık durumlar ve hayat koşulları mükemmel çözümü engellediği için, yeni sorunlar ortaya çıkmaktadır. Bu durumda sürecin başına geri dönülmekte ve basamaklar yeniden uygulanmaktadır⁹².

3.4. Sorun Çözme Becerisi ve Sorun Çözme Becerisini Etkileyen Faktörler

Sorun çözme becerisi, dikkatli ve sistematik düşünerek, karşılaşılan sorunların bilgiye dayalı olarak, yaratıcı hayal gücüyle birlikte çözüme ulaştırılması kabiliyetidir. Sorunların çözümünde olumlu kişilik özellikleri etkili önemli bir etkiye sahiptir. Koberg ve Bagnal'e göre olumlu kişilik özellikleri; yenilikçilik, tercih ve kararlarını açıkça belirtmek; sorumluluk

⁹¹ Altuntaş, E. A., Okul Yöneticilerinin Düşünme Stilleri İle Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki, Tokat, 2008, s.16-17; Eves, S., a.g.t., ss.43-44

⁹² Albayrak, G., İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Bireysel Problem Çözme Becerileri (Sakarya ili Örneği), Sakarya, 2002, s.20

duygusuna sahip olmak; esnek düşünebilmek; cesaret, özgüven; mantıklı ve nesnel davranabilmek; rahatlık ve duygusallık; etkin, enerjik, yaratıcı ve üretici olmak; eleştirel bir yapıya sahip olmaktır⁹³.

Sorun çözme becerisini, sorunun özelliklerinden daha çok, kişisel faktörler etkilemektedir. Olumlu kişilik özellikleri sorunların çözümünde etkili olmaktadır. Özgüven duygusu, objektif bakış açısı, yaratıcı düşünce, sakinlik, girişkenlik, gibi özellikler kişinin sorun çözme becerisini etkileyen faktörler arasında sayılabilir⁹⁴. Ahlaki ve kültürel değer yargıları, olaylar karşısında takınılan tavır ve olayları algılama gücü de sorun çözme becerisini etkileyen faktörlerdendir⁹⁵. Özgüven, sorun çözme becerisini etkileyen önemli faktörlerdendir. Özgüveni yüksek olan insanlar, sorunları tanımaya, kabul etmeye ve sorunlarla mücadeleye girişmeye daha yatkındırlar⁹⁶.

Bireyin tecrübeleri genel olarak sorun çözme becerisini olumlu olarak etkilemektedir. Ancak kimi zaman önceki tecrübeler sorunları çözmede güçlük ve engel oluşturabilmektedir: kişinin önceki tecrübelerinden öğrendiği nesnelere çeşitli işlevlerine takılması ve yaratıcı bir biçimde onları kullanmayı düşünmemesi ciddi bir engeldir. Aynı zamanda zihinsel kurgu denilen, bir sorunu belli bir yöntemle çözdükten sonra o yönteme bağlanma şeklindeki algısal bağlılık da, yeni çözüm yöntemlerinin bulunup uygulanmasını engelleyici bir etkiye sahiptir⁹⁷.

⁹³ Koberg ve Bagnal'den Eves, S., a.g.t., s.50

⁹⁴ Güçlü, N., "Lise Müdürlerinin Problem Çözme Becerileri", Milli Eğitim Dergisi, S. (Sayı)160, Ankara, 2003, s.276

⁹⁵ Kösterelioğlu, M. A., a.g.t., s.24

⁹⁶ Sonmaz, S., Problem Çözme Becerisi İle Yaratıcılık ve Zeka Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, İstanbul, 2002, s.18

⁹⁷ Cüceloğlu, D., a.g.t., ss.223-224

4. EĞİTİM YÖNETİCİSİ VE SORUN ÇÖZME

Okullarda yöneticinin varlık nedeni iyi yönetim ve sorunları çözmektir. Çünkü yöneticiye sürekli olarak okulla ilgili sorunlar getirilir ve bu sorunları çözmesi istenir. Yöneticinin okuldaki başarısı da, sorun çözmedeki başarısı ve becerisine göre değerlendirilir. Zira bir kişinin bilgisini ve yeteneğini ortaya koyan başarı kıstası, sorun çözme yeteneği ve becerisidir. Eğitim yöneticileri buldukları konum nedeni ile birçok insanla ilişki içerisinde. Öğretmenler, öğrenciler, memurlar, hizmetliler ve öğrenci velileri okul müdürlerinin belki de her iş günü görüşmek durumunda olduğu insanlardır. Okulun amaçlarına daha rahat ulaşılabilmesi, bu unsurların koordinasyonlu çalışmasına bağlıdır⁹⁸.

Sorun çözme, beceri, düşünme ve çözüm sürecinin doğru uygulanmasına bağlı olup yöneticinin görevi bu yöntemin içerdiği etkinlikleri sürekli uygulamak ve çalışanların üst düzey düşünme becerilerini harekete geçirmektir⁹⁹.

Toplumun eğitim ihtiyacını karşılayan bir kurum olarak okulun işleyişi süresince sorunlarla karşılaşması doğaldır ve bu sorunlar çözülmeden okulun amaçlarını etkili bir şekilde gerçekleştirmesi mümkün olmaz. Örgütlerde yöneticilerin karşılaştıkları sorunların her geçen gün giderek artması, karmaşıklaşması karşısında sorun çözme becerisi çağdaş yönetimin en önemli konuları arasında yer almaktadır.

Yöneticilerin pek çok farklı seçenekler arasından seçim yapması her durumda en iyi çözümü üretmesi, bunun için de sorun çözme becerisinin gelişmiş olması gerekmektedir. Eğitim örgütleri için çok önemli olan ve süreklilik gösteren sorun çözme becerisinin yöneticilerde belirlenmesi, yöneticilere bu konuda sahip olmaları gereken niteliklerin kazandırılması açısından uygulamaya yönelik önemli yararlar sağlayacaktır.

Eğitim yöneticilerinin karşılaştıkları sorunları çözebilmeleri için etkili iletişim yeteneğine sahip, çalışkan, zeki, sosyal kişilikli, bilgili, kendine güvenen, sorumluluklarını bilen, insan ilişkilerinde başarılı ve etkili karar veren kişiler olmak gibi özelliklere sahip olmaları gerekmektedir. Bütün bu özelliklerinin yanında okul yöneticilerinin, sorunları doğru tespit edebilme ve çözme yeteneğine sahip olmaları ve kriz durumlarında soğukkanlılıkla

⁹⁸ Ekinci, Y., İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sosyal Beceri Düzeylerine Göre, Öğretmenlerin İş Doyumu ve İş Stresinin Karşılaştırılması, Gaziantep, 2006, s.11

⁹⁹ Özcan, G., Problem Çözme Yönteminin Eleştirel Düşünme ve Erişime Etkisi, Bolu, 2007, s.50

kararlar vermeleri beklenmektedir. Sorunlarla karşılaşan yöneticiden beklenen, sorunlara çözüm aramaya geçmeden önce, sorunun farkına varıp onu tanımlaması, anlamasıdır¹⁰⁰.

Yönetim süreci, bir sorun çözme sürecidir. Yöneticinin işi sorunları çözmektir ve sorunlar yöneticinin işinin sürekli bir parçasıdır. İş yaşamının ayrılmaz bir ögesi olan sorunlar olmasaydı, yöneticilere de gerek kalmazdı. Yönetim işi insanlarla ilgilidir ve insanlar ortaya sorunlar çıkarır. Çoğu yönetici, bir sorunla karşılaştığında, sorunun getireceği yükün altında kalmak istemediğinden ya da çözemeyeceğinden, sorunu ortaya çıkararak çözmek yerine yönetimlerinin kötü yanlarının ortaya çıkacağı korkusu nedeniyle gizlemek veya görmezlikten gelmektedir. Özellikle, eğitim yöneticilerinin sorun çözme konusunda uzman olmaları zorunludur. Bu konuda, Leithwood ve çalışma arkadaşları, eğitim yöneticilerinin görevleriyle ve etkinlikleriyle ilgili konularda sorun çözme süreçlerini içeren geniş bir araştırma yapmışlardır. Bu araştırmada tecrübeli ve tecrübesiz okul müdürlerinin sorun çözme becerileri karşılaştırılmış ve aralarındaki farklar şöyle sıralanmıştır¹⁰¹:

- i. Tecrübeli okul müdürleri sorun çözme süreçlerini daha iyi düzenleyebilirler.
- ii. Tecrübeli okul müdürleri sorun ilgili daha fazla bilgiye sahiptirler ve bu bilgileri daha iyi düzenleyebilirler. Bu bilgileri kullanma ve uygulamada oldukça başarılıdırlar.
- iii. Tecrübeli okul müdürleri sorunları çözerken sorunun özünü anlamaya çalışırlar ve ana ilkeleri temele alırlar.
- iv. Tecrübeli okul müdürleri eylem planlarıyla ve sorun çözmeye ilgili daha karmaşık, ayrıntılı amaçlara sahiptirler ve bunları tanımlayabilirler.
- v. Tecrübeli okul müdürleri başlangıçta strateji planlarına daha çok zaman ayırırlar; sorunların çözümünde daha esnek planlar yaparlar ve değişik çözüm yaklaşımları kullanırlar.
- vi. Tecrübeli okul müdürleri etkin sorun çözümünde otomatikleşmişlerdir.

¹⁰⁰ Çelikten, M., “Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerileri”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, C. (Cilt) 7, S.27, Ankara, 2001, ss.298-299

¹⁰¹ Leithwood’dan Güçlü, N., “Lise Müdürlerinin Problem Çözme Becerileri”, Milli Eğitim Dergisi, S.160, Ankara, 2003, s.278

- vii. Tecrübeli okul müdürleri görevle ilgili ve toplumsal konulardaki sorunların çözümünde daha duyarlıdır.

Sorun çözme yeteneği büyük ölçüde bu konuda alınan eğitime bağlıdır. Sorun çözme konusunda eğitim görmemiş bir kimsenin sorunlara sistemli, etkin bir gayretle yaklaşabilmesi zor olacaktır. Sorun çözme konusunda eğitilmiş olmak, sadece kişinin bu konudaki kapasitesini arttırmayıp, başkalarının da fikirlerinden faydalanarak sinerjin bir etki yaratmasını sağlar. Sorun çözme sürecinin iyi bilinmesi ve uygun metotların kullanılmasıyla sağlanacak uygun değer çözüm sadece o sorunla değil, daha sonra karşılaşılabilecek benzer sorunların çözümünde de etkinlik sağlayacaktır. Sorun çözme en uygun çözümün bulunarak uygulanması faaliyeti ve çeşitli aşamalardan meydana gelen bir süreci kapsadığından, bu aşamaların ve bu aşamalarda çıkabilecek engellerin neler olabileceğinin önceden bilinmesi uygulanacak yöntemlerin maliyetini düşürerek, etkinliğini artıracaktır¹⁰².

Okul yöneticileri, amaca giden yolları engelleyecek sorunlara getirdikleri etkin çözümler ve isabetli kararlarla hem eğitim çalışmalarının verimini, hem de çalışanların motivasyonunu artırmada büyük destek sağlayacaktır¹⁰³.

¹⁰² Kösterelioğlu, M. A., a.g.t., s.31

¹⁰³ Giray, N., Yöneticilerinin Yönetimsel Karar Verme/Problem Çözme Yeterliliği, İstanbul, 2006, s.129

5. ARAŞTIRMAYLA İLGİLİ LİTERATÜR

5.1. İş Tatmini İle İlgili Araştırmalar

İş tatmini ve eğitim yöneticilerinin ve çalışanlarının iş tatminlerine dair yapılmış olan çalışmalardan tespit edip inceleme imkânı bulabildiğimiz araştırmalar şunlardır:

- Balcı, A., “Eğitim Yöneticilerinin İş Doyumu” (yayımlanmamış doktora tezi, Ankara, 1985) başlıklı araştırmasında iş doyumunda birinci etkenin birlikte çalışılan iş arkadaşları ve ücret olduğunu ve örgütün havasının sağlıklı oluşunun, iş doyumunu olumlu yönde etkilediğini tespit etmiştir. Balcı, ayrıca eğitimcilerin iş doyumunun yükseltilmesinde, çalışan ve emekli olan ücretlerinin yükseltilmesinin önemli bir etken olarak görüldüğünü belirtmektedir. Araştırmanın alt grupları ilkokul, ortaokul, lise ve meslek lisesi yöneticileri arasında iş doyumuna etken ve göstergelerine ilişkin algıları açısından iş doyumuna düzeylerinde anlamlı bir fark bulunmamıştır.
- Çelik, V., “Teknik Öğretmenlerin İş Doyumsuzluğu ve Öğretmenlikten Ayrılmalarına Etkisi” (yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara, 1987) başlıklı araştırmasında teknik öğretmenlerin iş doyumumsuzluğu olup olmadığı; varsa bunun işten ayrılmaya etkisini tespiti çalışmış; öğretmenlerin en fazla ücretten, en az ise kişiler arası ilişkilerden doyumlu olduklarını ortaya koymuştur.
- Çetinkanat, A. C., “Örgütsel İklim ve İş Doyumu” (doktora tezi, Ankara, 1988/tezin yayımlanma adı ve tarihi: “Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu”, Ankara, 2000) başlıklı araştırmasında müdürlerin saygınlık algılarının artmasının, öğretmenlerin iş doyumunun düşmesine yol açtığını ve yöneticilerin yakın denetim davranışlarının öğretmenlerin iş doyumunu düşürdüğünü tespit etmiştir. Okul müdürlerinin işi ön plana çıkarmaları, iş doyumunu düşürmekteyken, iyi ilişkileri iş doyumunu arttırmaktadır. Yöneticilerin anlayışlı davranma eğilimi ise öğretmenlerin güven boyutunda iş doyumunun düşmesine neden olmaktadır. Öğretmenlerin en çok doyumumsuzluğa düşüren etkenin sosyal ihtiyaçlarının karşılanmamasında olduğu; örgütsel iklimle öğretmenlerin iş doyumuna arasında anlamlı ilişki bulunmuş ve öğretmenlerin iş doyumuna algıları arasında da anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.

- Özdayı, N., “Resmi ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini ve Verimlilik Açısından Değerlendirilmesi” (yayımlanmamış doktora tezi, İstanbul, 1990) başlıklı araştırmasında öğretmenlerin tatmin faktörlerinin aynı, stres faktörlerinin ise okulların kendi yapısal durumundan doğan bazı sorunları nedeniyle bulunduğunu tespit etmiştir. Genelde tatmin duyulan faktörler iki grupta da mesleğin içsel yapısıyla ilgili olan “otorite, sorumluluk, serbestlik ve yaratıcılık” ile ilgili olduğunu ortaya koymuştur.
- Selçuk, E. H., “Lise Müdürlerinin İletişim Düzeyi İle Öğretmenlerin İş Doyumu ve Öğrencilerle Sınıf İçi İletişim Düzeyi Arasındaki İlişkiler” (yayımlanmamış doktora tezi, Ankara, 1998) başlıklı araştırmasında öğretmenlerin iş doyumları açısından iletişim düzeyi yüksek müdürle çalışan öğretmenler ile, iletişim düzeyi düşük müdürle çalışan öğretmenlerin iş doyumları farkı 0.05 düzeyinde anlamlı çıkarken; iletişim düzeyi düşük veya yüksek müdürle çalışan öğretmenlerin öğrencilerle olan sınıf içi iletişim düzeylerinde anlamlı farka rastlanmamıştır.
- Günbayı, İ., “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu” (doktora tezi, Ankara, 1999/tezin yayımlanma adı ve tarihi: “Örgütlerde İş Doyumu ve Güdüleme”, Ankara, 2000) adlı çalışmasında öğretmenlerin iş doyumunu; iş ve niteliği, yönetim ve denetim biçimi, ödentiler, yükselme, eğitim, yetiştirme ve gelişme olanakları, çalışma koşulları ve çalışanlar arası ilişkiler boyutlarında incelemiştir. Araştırma sonucunda sınıf ve branş öğretmenlerinin yönetim ve denetim biçimi ve çalışanlar arası ilişkiler boyutlarında çok yüksek düzeyde doyum sağladıkları saptanırken, iş ve niteliği, yükselme, eğitim, yetiştirme ve gelişme olanakları boyutlarında yüksek düzeyde doyum yasadıkları belirlenmiştir. Yine araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin çalışma koşulları boyutunda orta ve ödentiler boyutunda düşük düzeyde iş doyumunu yasadıkları belirlenmiştir. Sınıf ve branş öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri arasında ise anlamlı bir fark saptanamamıştır.
- Tuncel, E., “İş Doyumu-İş Performansı İlişisini Belirleyen Değişkenler Olarak Özdisiplin, Mizaç ve Toplulukçuluk” (yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara, 2000) başlıklı araştırmasında öz disiplin, mizaç ve kolektivizm değişkenlerinin iş doyumunu-ış performansı ilişkisi üzerinde belirleyici bir rol

oynadıklarını ve kolektivizm ve iş performansı değişkenlerinin iş doyumunda üzerinde önemli etkilerinin olduğunu tespit etmiştir.

- Kocayörük, E., “Çeşitli Değişkenlere Göre Rehber Öğretmenlerin Meslek Doyumlarının Karşılaştırılması” (yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara, 2000) başlıklı araştırmasında okul danışmanlarının cinsiyet, mezun olunan bölüm, yaş, meslekte çalışma yılı değişkenlerinde mesleki doyum ölçeğinin her iki alt boyutuna ilişkin aldıkları puanlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığını; ayrıca okul danışmanlarının mesleki doyum ve mesleki yeterlilik arasındaki ilişkinin düşük düzeyde olduğunu tespit etmiştir.
- Başalp, N., “İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin İş Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırılması (Sakarya İlinde Bir Uygulama)” (yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya, 2001) başlıklı araştırmasında özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin iş tatmini düzeyleri, resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin iş tatmininden daha yüksek olduğunu tespit etmiştir.
- Karaca, S. B., “İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama” (yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Denizli, 2001) başlıklı araştırmasında çalışanların işlerinde etkin ve verimli çalışmalarının, iş tatmin ve örgütsel bağlılıklarının sürekli kılınmasıyla mümkün olduğunu tespit etmiştir.
- Bıçakçılar, F., “Liselerin Ve Yöneticilerinin Özellikleri İle İş Doyum Düzeyleri (İzmir İli Örneği)” (yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İzmir, 2002) başlıklı araştırmasında liselerde görev yapan eğitim yöneticilerinin, iş tatmini düzeyleri, onların bireysel özelliklerine ve çalıştıkları lisenin özelliklerine göre önemli anlamlı farklılık gösterip göstermediği araştırmıştır. Liselerde görev yapan erkek yöneticilerin kadın yöneticilerden çok daha fazla olduğunu ortaya koymuştur. Eğitim yöneticilerinin iş tatmini düzeyi puanlarına göre, onların bireysel özelliklerinden yaşlarına, yöneticilikteki konumlarına, öğretmenlikteki kıdemlerine, branşlarına ve yöneticilikle ilgili herhangi bir eğitim alıp almadıklarına göre önemli farklılıklar gösterdiği; cinsiyetlerine, medeni durumlarına, yöneticilikteki kıdemlerine, liselerindeki müdür yardımcısı sayısına ve mezun oldukları kurumlarına göre önemli farklılıklar göstermediğini

tespit etmiştir. Araştırma sonucunda eğitim yöneticilerinin bireysel özelliklerinin onların işlerinden aldıkları tatmin düzeyleri için son derece önemli olduğu; kıdemli ve yaş olarak büyük olan yöneticilerin işlerinden daha çok doyum aldıkları görülmüştür. Yöneticilerin branşlarına göre iş tatmini düzeyleri incelendiğinde, edebiyat branşı yöneticilerinin diğer branşlardan gelen yöneticilere oranla daha yüksek iş tatmini düzeyine ulaştığı saptanmıştır. Meslek lisesinde görev yapan görev yapan eğitim yöneticilerinin iş tatmini düzeyi genel lisede görev yapan eğitim yöneticilerinden daha yüksek bulunmuştur. Müdür yardımcısı sayısı yeterli olmayan liselerin yöneticilerinin iş tatmini düzeyinin düşük olduğu araştırmanın başka bir sonucudur.

- Uyan, G., “Öğretmenlerin İş Değerleri, Kişilik Özellikleri ve İş Tatminleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Milli Eğitim Bakanlığı’na Bağlı Resmi ve Özel Eğitim Kurumlarında Gerçekleştirilen Bir Araştırma” (yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul, 2002) başlıklı araştırmasında öğretmenlerin iş değerleri, kişilik özellikleri ve iş tatminleri arasındaki ilişkiyi incelemiş, elde ettiği bulgulara göre kadın öğretmenlerin iş tatmini düzeyleri, erkek öğretmenlerin iş tatmini düzeylerinden yüksek çıkmıştır. Öğretmenlerin yaş değişkeni ile iş doyumunu arasında anlamlı fark bulunmamıştır.
- Bektaş, H., “İş Doyum Düzeyleri Farklı Olan Öğretmenlerin Psikolojik Belirtilerinin Karşılaştırılması” (yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Erzurum, 2003) başlıklı araştırmasında iş tatmini düzeyi farklı olan öğretmenlerin psikolojik belirtilerini karşılaştırmıştır. Araştırmanın sonucuna göre, ilköğretim birinci kademedeki görev yapan öğretmenlerin iş doyum düzeyi, ikinci kademedeki görev yapan öğretmenlerin iş tatmininden daha yüksek bulunmuştur. Cinsiyet değişkenine göre ise anlamlı bir fark bulunmamıştır.
- Aliyev, R., “Türkiye Cumhuriyeti ve Azerbaycan Cumhuriyeti Devlet Liselerinde Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumu Açısından Karşılaştırılması” (yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara, 2004) başlıklı araştırmasında devlet okullarında çalışan öğretmenlerin doyum düzeyleri düşük olduğunu; Azerbaycan lise öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri, Türkiye lise öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinden anlamlı derecede yüksek çıktığını tespit etmiştir.

- Demir, N., “Örgüt Kültürü – İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Araştırma” (yayımlanmamış doktora tezi, İstanbul, 2005) başlıklı araştırmasında örgüt kültürü, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişki olduğunu ortaya koymuştur.
- Doğan, N., “İlköğretim Okulu Müdür Yardımcılarının İş Doyumu” (yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Kırıkkale, 2005) başlıklı araştırmasında ilköğretim okulu müdür yardımcılarını yönetim biçimi, çalışma olanakları, gelişme ve yükselme olanakları, çalışma arkadaşları, fiziksel ortam ve ücret açısından değerlendirmiştir. Araştırma bulgularına göre, ilköğretim okulu müdür yardımcıları genel olarak mesleklerine karşı olumlu tutuma sahiptirler; işlerinin gerektirdiği yönetim biçimini, gelişme-yükselme olanaklarına, iş arkadaşlarına olumlu yaklaşırken, fiziksel ortam ve ücretten memnun olmadıkları tespit edilmiştir. Branş değişkenine göre anlamlı bir fark bulunmamakla birlikte, sınıf öğretmenliği branşında olanlar, okul yöneticiliğini diğerlerine göre severek yapmaktadırlar. Cinsiyet değişkenine göre, evrende yeterli sayıda kadın denek olmadığından bu değişkendeki anlamlılık düzeyi tespit edilememiştir.
- Tunacan, S., “Beykoz İlçesindeki Lise Öğretmenlerinin İş Doyumunu Etkileyen Faktörler” (yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul, 2005) başlıklı araştırmasında öğretmenlerin en çok tatmin duydukları faktörlerin sırasıyla iş güvencesi, işin kendisi ve ulaşım ve çalışma saatleri olduğu sonucu çıkarken; mesleğin saygınlığı faktöründen duyulan doyum ise düşük bulunmuştur.
- Efeoğlu, İ. E., “İş-Aile Yaşam Çatışmasının, İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma” (yayımlanmamış doktora tezi, Adana, 2006) başlıklı araştırmasında İş-aile yaşam çatışması ile iş stresi ve iş-aile çatışması ile iş stresi arasında orta düzeyli ve olumlu ilişkiler bulunduğunu; bununla birlikte, aile-iş çatışması ile iş stresi arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığını ortaya koymuştur.
- Akbaş, G., “İstanbul İli Bahçelievler İlçesindeki Mesleki Ve Teknik Eğitim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumunun Belirlenmesi” (yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul, 2006) başlıklı araştırmasında

öğretmenlerin genel olarak bir iş doyumuna sahip olduğunu; doyumsuzlar grubunun yeni nesil olarak tanımlanabilecek yaş aralığı 30 ve aşağısı olan grup olduğunu tespit etmiştir.

- Aydın, D., “Eğitim Kurumları Çalışanlarında İş Doyumu” (yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul, 2006) başlıklı araştırmasında lise öğretmenlerinin mesleğin nitelikleri ile ilgili iş doyumunun yüksek olduğunu, erkek öğretmenlerin bayanlara göre daha fazla iş doyumsuzluğu yaşadıklarını; öğretmenlerin en fazla ücretlerin azlığı ve terfi olanaklarının kısıtlı olması sebebiyle iş doyumsuzluğu yaşadıklarını tespit etmiştir.
- Yıldırım, D. Ş., “Resmi İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Motivasyon ve İş Tatminini Etkileyen Faktörler” (yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul, 2006) başlıklı araştırmasında motivasyon ve iş tatminlerini etkileyen faktörleri için öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinin düşük ve düzeylerinin farklı olduğunu tespit etmiştir.
- Dilsiz, B., “Konya İlindeki Ortaöğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik ve İş Doyum Düzeylerinin Bölgelere Göre Değerlendirilmesinin Çok Değişkenli İstatistiksel Analizi” (yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Konya, 2006) başlıklı araştırmasında ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenleri cinsiyet, yaş, medeni durum, branş, çocuk sayısı, öğrenim durumu, hizmet yılı, unvan, meslekten elde ettiği tatmin, aylık gelir, okul türleri, okulların bulunduğu bölgeler açısından tükenmişliğe ve iş tatminine neden olabilecek faktörleri tespiti çalışmıştır.
- Ekinci, Y., “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sosyal Beceri Düzeylerine Göre Öğretmenlerin İş Doyumu ve İş Stresinin Karşılaştırılması” (yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Gaziantep, 2006) başlıklı araştırmasına göre yöneticilerin sosyal beceri düzeylerine göre öğretmenlerin hem iş stresi hem de iş tatmini düzeylerinin anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. Ayrıca, öğretmenlerin iş tatmini düzeylerinin öğrenci sayısına; iş stresi düzeylerinin de kıdemlerine ve öğrenci sayısına göre anlamlı düzeyde farklılaştığı ve öğretmenlerin iş tatmini ile iş stresleri arasında da negatif yönlü güçlü bir ilişki bulunmuştur.

- Akın, U., “Öğretmenlerin Sınıf Yönetimi Becerileri İle İş Doyumları Arasındaki İlişki” (yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Tokat, 2006) başlıklı araştırmasında öğretmenlerin sınıf yönetimi becerilerinin genel olarak iyi düzeyde olduğunu tespit etmiştir. Öğretmenlerin sınıf yönetimi becerileri değişik ders etkinliklerini ders saatine dengeli yayabilme, sınıf düzenlemesinin çekiciliği ve sınıftaki oturma düzenini değişik öğrenme etkinliklerine izin verecek biçimde düzenleme konularında ise orta düzeydedir. Öğretmenlerin iş tatmini gerçekleşme düzeylerinin genel olarak orta düzeyde olduğu saptanmıştır. Öğretmenlerin iş tatmini beklenti düzeyleri, iş tatmini gerçekleşme düzeylerinden yüksek bulunmuştur.
- Ayhan, F., “Eğitim Örgütlerinde Öğretmenlerin İş Tatmini İle Okul Yönetiminin Lider Davranış Biçimleri Arasındaki İlişki” (yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul, 2006) başlıklı araştırmasında cinsiyet, yaş ve deneyim gibi faktörlerin yanında öğretmenlerin iş tatminini sağlamada uygulanacak liderlik tarzlarının da önemli ve dönüştürücü liderlik tarzının öğretmenler üzerinde iş tatmini ve motivasyon açısından diğer liderlik tarzlarına göre daha etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır.
- Bayrı, H., “Ortaöğretim Okullarında Psikolojik Danışmanların Mesleki Doyumları Üzerine Bir Araştırma, Güneydoğu Anadolu Bölgesi Örneği” (yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Diyarbakır, 2006) başlıklı araştırmasında psikolojik danışman/rehber öğretmenlerin; kişisel özellikleri ile iş doyumları arasındaki ilişkileri; cinsiyet, medeni durum ve memleketlerinin bulunduğu bölge değişkenleri açısından incelemiş ve iş doyumlarında bu değişkenlere göre anlamlı farklılık olmadığını gözlemiştir.
- Arslan, Z., “Öğretmenlerde Dindarlık, Değerler Ve İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma” (yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul, 2006) başlıklı araştırmasında dindarlığın inanç boyutuna giren tutum ve davranışlarla iş doyumunu ve işinden memnun olma ve işine yönelik olumlu duygular besleme gibi özellikler arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğunu ve dindarlık eğilimi arttıkça iş doyumunun da arttığını tespit etmiştir.

- Özcan, Y., “İlköğretim Öğretmenlerinin İş Tatmini İle Yöneticileri İçin Algıladıkları Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki Düzeyi” (yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul, 2006) başlıklı araştırmasında yöneticilerin davranışlarını öğretmenlerin iş tatmini etkilediğini tespit etmiştir.
- Değirmenci, S., “Lise Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi” (yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Bolu, 2006) başlıklı araştırmasında yöneticilerin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin, görev yapılan lise türlerine göre yönetici ve öğretmenlerin kendi aralarında görüş farklılıkları olduğunu tespit etmiştir. Yöneticilerin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerini yaş değişkeni etkilerken, kıdem, branş, cinsiyet ve öğrenim durumunun etkilemediğini belirlemiştir. Öğretmenlerin iş doyumlarının özellikle, okulların fiziksel ortamı, okulun amaçlarına katılma fırsatı, yeteneklerini kullanma ve geliştirme boyutunda düşük olduğu, özel liselerde görev yapan öğretmenlerin iş doyum algılarının diğer liselerde görev yapan öğretmenlere göre yüksek olduğu, kıdem, branş, cinsiyet, öğrenim durum ve yaşlarının iş doyum algılarını ise etkilemediği sonucuna ulaşmıştır.
- Özdemir, H. Ö., “Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatminine Etkisi: Opet Çalışanlarına Yönelik Uygulama” (yayımlanmamış doktora tezi, İstanbul, 2007) başlıklı araştırmasında çalışanlara karşı yerine getirilmesi gereken sorumluluklar, çalışanların motive olmasına, buna paralel olarak iş tatminlerinin artmasına neden olduğunu ve işletmelerin düzenledikleri kurumsal sosyal girişimlerin de iş tatminine etkisi bulunduğunu tespit etmiştir.
- Söyük, S., “Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi Ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma” (yayımlanmamış doktora tezi, İstanbul, 2007) başlıklı araştırmasında örgütsel adaletin iş tatmini üzerinde önemli etkileri olduğu sonucuna ulaşmıştır.
- Sönmezer, M. G., “Milli Eğitim Bakanlığı’nda Çalışan Öğretmenler İle Milli Eğitim Bakanlığı’ndan Emeklilik Veya İstifa Nedeniyle Özel Eğitim Kurumlarında Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırmalı Analizi” (yayımlanmamış doktora tezi, İstanbul, 2007) özel eğitim öğretim

kurumlarında görev yapmakta olan öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri ile resmi okullarda görev yapan öğretmenlerin iş tatmin seviyeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğunu tespit etmiştir. Aynı zamanda devlet okullarında görev yapan öğretmenler ile bu kurumdan emekli olarak ya da istifa etmek suretiyle özel eğitim öğretim kurumlarına geçiş yapmış öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğunu da ortaya koymuştur.

- Mahmutoğlu, A., “Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütünde İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık” (yayımlanmamış doktora tezi, Bolu, 2007) başlıklı araştırmasında yöneticilerin iş doyum algılamalarının genel olarak çok düzeyinde olduğu, iş doyum algılarına göre yaşları ve eğitim durumları arasında anlamlı bir fark bulunmadığını tespit etmiştir. Erkek yöneticilerin kadınlara oranla iş doyumlarının daha yüksek olduğunu saptamıştır.
- Atay, O., “İşletmelerde Doğal Grupların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama” (yayımlanmamış doktora tezi, Malatya, 2007) başlıklı araştırmasında Personel görevinin sağladığı maddi imkanların kendisinin eğitim düzeyi ve işletmeye katkısıyla uygunluk derecesi konusunda pek iyimser düşünmediğini; personelin eğitim düzeyine ve performansına uygun bir ücret alamadığını tespit etmiştir.
- Demir, F., “Lise Öğretmenlerinde İletişim Ve Problem Çözme Becerisini Artırmaya Yönelik Bir Müdahale Programının Tükenmişlik Ve Mesleki Doyum Düzeyine Etkisi” (yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul, 2007) başlıklı araştırmasında tükenmişliği azaltma ve iş doyumunu artırmaya yönelik olarak, iletişim ve problem çözme becerisinin geliştirilmesi yanında, iş yerinde strese neden olan etkenlerin ortadan kaldırılması veya değiştirilmesi gibi diğer önleme uygulanmasının daha faydalı olacağını tespit etmiştir.
- Kınık, S., “Kişilik Özellikleri İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” (yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Eskişehir, 2007) başlıklı araştırmasında çalışanların kişilik özellikleri ile iş doyumları arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur.

- Erdoğan, B., “Değişik Kademelerdeki Eğitim İşgörenlerini Etkileyen Gündüleme Etmenleri (Ankara İli Örneği)” (yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Çanakkale, 2007) başlıklı araştırmasında öğretmenlerin güvenlik ihtiyacını ilk sırada önemli gördüklerini daha sonra önemli gördükleri ihtiyaçların ise kendini gerçekleştirme ihtiyacı, fizyolojik ihtiyaçlar, saygınlık ihtiyacı ve son olarak da sosyal ihtiyaçları olduğunu tespit etmiştir. Okul müdürleri için ise kendini gerçekleştirme ihtiyacının ilk sırada yer aldığını, daha sonra ise güvenlik ihtiyacı, fizyolojik ihtiyaçlar, saygınlık ihtiyacı ve son olarak da sosyal ihtiyaçların geldiğini belirtmektedir.
- Yılmaz, N., “Orta Dereceli Okullardaki Matematik Öğretmenlerinin İş Tatmin Düzeyleri (Lise Ve Meslek Liselerinin Karşılaştırılması, Bağcılar İlçesinde Örnek Çalışma)” (yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul, 2007) başlıklı araştırmasında yönetim biçimi açısından algılanan durum karşısında, düz liselerde görev yapan öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri yüzdelik oran olarak daha yüksekken; çalışma olanakları açısından algılanan durum karşısında, meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinin yüzdelik oranının daha yüksek olduğunu tespit etmiştir.
- Kale, F., “Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Doyumu Ve Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi” (yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Niğde, 2007) başlıklı araştırmasında beden eğitimi öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik ve iş doyumlarına göre farklılık gösterebilecek “cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk sahibi olma, beden eğitimi öğretmenliğini isteyerek seçme, mesleğe giriş, meslekteki hizmet yılı, toplam görev yapılan okul sayısı, su an görev yaptığı okul, görev yeri, mesleki deneyimi, eğitim durumu” analiz edildiğinde mesleği isteyerek seçme, mesleğe giriş ve mesleki deneyim durumlarını algılamada anlamlı bir farklılığa sahip olduklarını tespit etmiştir.
- Yılmaz, Z., “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İş Doyumları ile Örgütsel Stres Kaynakları Arasındaki İlişki (Gaziantep Örneği)” (yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Gaziantep, 2007) başlıklı araştırmasında ilköğretim okulu yöneticilerinin iş doyumları ile örgütsel stres kaynakları arasında düşük düzeyde, negatif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

- Koç, A., “Örgütlerde Ödüllendirme Sistemlerinin İş Tatmini İle İlişkisine Yönelik Bir Araştırma” (yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Kütahya, 2007) başlıklı araştırmasında ödül ile iş tatmini arasında önemli bir ilişki ve etkili ödül sistemi uygulayan işletmelerde, ödülün, örgütsel motivasyonu, etkililiği, verimliliği ve başarıyı sağlamada önemli etkilerinin olduğunu tespit etmiştir.
- Canbay, S., “İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumu Ve Denetim Odağı İlişkisi” (yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İzmir, 2007) başlıklı araştırmasında ilkokul öğretmenlerinin iş doyumları ile denetim odağı özellikleri arasında anlamlı ilişkiler olduğu ve içten denetim özelliği gösteren öğretmenlerin iş doyumlarının dıştan denetim özelliği gösteren öğretmenlerden daha fazla olduğunu tespit etmiştir.
- Karaca, B., “İlköğretim Ve Ortaöğretim Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Tatmini Üzerine Ampirik Bir Çalışma: Ankara’daki Devlet Okulları İle Özel Okulların Karşılaştırılması” (yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara, 2007) başlıklı araştırmasında Özel okullarda çalışan beden eğitimi öğretmenlerinin toplam iş tatmin düzeyleri devlet okullarında çalışan beden eğitimi öğretmenlerine göre daha fazla özel okullarda çalışan beden eğitimi öğretmenlerinin devlet okullarında çalışan meslektaşlarına göre daha tatminkar oldukları sonucuna ulaşmıştır.
- Kaya, M., “Kısmi Zamanlı Geçici Öğretici Olarak Görevlendirilen Personelin İş Doyum Düzeyleri” (yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Antalya, 2007) başlıklı araştırmasında kısmi zamanlı geçici öğreticilerinin iş doyum düzeylerini yükseltmek için dışsal boyuttaki değişkenlerin iyileştirilmesine öncelik verilmesi gerektiğini; kısmi zamanlı geçici öğreticilerin iş doyum düzeyleri arasında cinsiyete ve görev yapmakta oldukları bransa göre anlamlı bir farklılık bulunmadığını tespit etmiştir.
- Karakuş M., “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Ve Öğretmenlerin Duygusal Zekâ Yeterliklerinin, Öğretmenlerin Duygusal Adanmışlık, Örgütsel Vatandaşlık Ve İş Doyumu Düzeylerine Etkisi” (yayımlanmamış doktora tezi, Elazığ, 2008) başlıklı araştırmasında Okul müdürlerinin duygusal zeka yeterlikleri, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları, duygusal adanmışlık ve iş doyumunu düzeylerini anlamlı şekilde yordayamadığını; buna

karşın, öğretmenlerin en faz la etkileşimde buldukları yöneticiler olan müdür yardımcılarının duygusal zeka yeterliklerinin, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları, iş doyumunu ve duygusal adanmışlık düzeylerini anlamlı şekilde yordadığını tespit etmiştir.

- Alkış, H., “Frederick Herzberg’in Çift Etmen (Hijyen-Motivasyon) Kuramının İşgörenin İş Tatminine Etkisi Ve Otel İşletmelerinde Bir Uygulama” (yayımlanmamış doktora tezi, Ankara, 2008) başlıklı araştırmasında hijyen etmenleri ile iş tatmini arasında ve motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasında ise daha güçlü bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Motivasyon etmenlerinde tanınma ile iş tatmini arasında ilişki ters yönde olduğu, hijyen etmenlerinde en yüksek ilişki düzeyi iş görenin “sosyal yaşantısı”; motivasyon etmenlerinde ise “ilerleme ve gelişme imkanları” olarak görüldüğünü tespit etmiştir.
- Pelit, E., “İşletmelerde İşgören Güçlendirme İşgörenlerin İş Doyumuna Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma” (yayımlanmamış doktora tezi, Ankara, 2008) başlıklı araştırmasında otel işletmeleri iş görenlerinin, iş doyumlarında en olumsuz unsur, ücret unsuru olurken; en olumlu unsurlar olarak, iş yerine ilişkin fiziksel (ısıtma, aydınlatma, havalandırma vb.) şartlar ve iş arkadaşlarıyla olan ilişkiler ve iş görenlerin psikolojik güçlendirmeye ilişkin algılamalarının, işletme yönetim uygulamalarını içeren davranışsal güçlendirme algılamalarından daha olumlu olduğu sonucuna ulaşmıştır.
- Öztekin, Z. S., “Orduda İş Tatmini Subayların İş Tatminini Etkileyen Faktörler Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Çalışma” (yayımlanmamış doktora tezi, Eskişehir, 2008) başlıklı araştırmasında subayların iş tatmininde; atamaların sıklığı, çalışma koşulları, ücretlendirme, işin niteliği ve dış görevlerin / operasyonların etkilerinin önemli olduğunu tespit etmiştir.
- Tanrıverdi, L., “İlköğretim Müfettişlerinin İş Tatmini İle Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi (İstanbul İli Örneği)” (yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul, 2008) başlıklı araştırmasında İlköğretim müfettişlerinin duygusal tükenmişlik düzeyleri ile haftalık çalışma süresi ve verim düzeyleri; duyarsızlaşma düzeyleri ile haftalık çalışma süreleri; kişisel başarı düzeyleri ile haftalık çalışma süresi ve verim düzeyleri; içsel tatmini ile haftalık çalışma

süreleri ve verim düzeyleri; dışsal tatmin düzeyleri ile mesleki kıdem yılı, çalışma süresi ve verim düzeylerine ilişkin anlamlı bir farklılaşmanın varlığını ortaya koymuştur.

- Eves, S., “Okul Yöneticilerinin İş Doyumları İle Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki” (yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Tokat, 2008) başlıklı araştırmasında okul yöneticilerinin problem çözme becerileri düzeylerinin artmasıyla iş doyum düzeylerinin de arttığı sonucuna ulaşmıştır. Okul yöneticilerinin problem çözme beceri düzeyleri ve iş doyum düzeylerinin okulun bulunduğu yerleşim yerine göre anlamlı farklılık gösterdiğini tespit etmiş; medeni durum, yaş ve branş değişkenlerine göre okul yöneticilerinin, problem çözme becerileri ve iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulamamıştır.
- Güdücü, F., “Genel Lise Müdürlerinin Öğretmenleri Güdüleme Stratejileri,” (yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Isparta, 2008) başlıklı araştırmasında genel lise müdürlerinin öğretmenleri güdüleme stratejilerini kullanma düzeyini algılamada öğretmenlerin cinsiyet, yaş, branş, kıdem ve öğrenim durumu değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık tespit etmemiştir.
- Karagöz, A., “İlk Ve Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Etik Liderlik Rollerini İle Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişki (Bursa İli Örneği)” (yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul, 2008) başlıklı araştırmasında öğretmenlerin örgütsel adanmışlığı ölçeğine ait duygusal adanmışlık, devam adanmışlığı ve normatif adanmışlık boyutlarının her birinin, yöneticilerin etik liderlik rollerine ait tüm faktörlerle (iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik, davranışsal etik) pozitif yönde anlamlı bir ilişkisi bulunduğunu saptamıştır.
- Yenitepe, D. I., “Moral Ve Motivasyon İle Kamu Ve Özel Eğitim Kurumlarında İş Tatmini” (yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul, 2008) başlıklı araştırmasında kamu okullarında görev yapan öğretmenlerle özel eğitim kurumlarına geçiş yapmış öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğunu tespit etmiştir. İş tatmin düzeylerinin farklılığına neden olan faktörlerin; ücret, sosyal statü, tanınma,

ilerleme, yetenekleri kullanma, yönetici-insan ilişkileri ve yaratıcılık faktörleri olduğu görülmüştür.

- Akkan, Ö., “Milli Eğitime Bağlı Meslek Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatmini” (yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul, 2008) başlıklı araştırmasında meslek okullarında görev yapan öğretmenlerin iş tatminleri iç faktörler olarak ifade edilen, meşguliyet, serbestlik, değişiklik, sosyal statü, ahlaki değer, tanınma, kendi kendine bir şeyler yapabilme, otorite, yeteneklerini kullanma, sorumluluk, yaratıcılık, başarı ve dış faktörler olarak ifade edilen terfi, çalışma arkadaşları, çalışma şartları, güvence, ücret, yönetici-insan ilişkileri ve teknolojik araçlara bağlı olarak değiştiğini tespit etmiştir.
- Karaca, S., “Orta Kademe Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma” (yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul, 2008) başlıklı araştırmasının sonuçlarına göre orta kademe yöneticilerinin dönüşümcü liderlik ve ödüllendirme davranışları çalışanların iş tatminini artırır. Orta kademe yöneticilerinin pasif yönetici lider olması ve işlere müdahale etmemesi çalışanların iş tatminini azaltmaktadır. Orta kademe yöneticilerinin dönüşümcü ve ödüllendirici davranışları çalışanların yöneticilerinden kaynaklanan iş tatminini artırır. Orta kademe yöneticilerinin pasif yönetimi ve işlere müdahale etmemesi çalışanların yöneticilerinin davranışlarından duyduğu tatmini azaltır.

5.2. Sorun Çözme Becerisi İle İlgili Araştırmalar

Sorun çözme becerileri ve eğitim yöneticilerinin ve çalışanlarının sorun çözme becerilerine dair tespit edip inceleme imkânı bulduğumuz araştırmalar şunlardır:

- Taylan, S., “Heppner’in Problem Çözme Envanterinin Uyarlama, Güvenilirlik ve Geçerlik Çalışmaları” (yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara, 1990) başlıklı araştırmasında Ankara Üniversitesi’nde okuyan öğrencilerin cinsiyet, sınıf ve okudukları program değişkenlerine göre problem çözme becerilerini incelemiştir.
- Çam, S., “Öğretmen Adaylarının Ego Durumlarıyla Problem Çözme Becerisi Algısı İlişkisinin İncelenmesi” (Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi, S.6 (2), Ankara, 1995) başlıklı araştırmasında öğretmen adaylarının ego durumları ile sorun çözme becerisi algıları arasındaki ilişkiyi tespiti çalışmıştır. Araştırmanın sonucunda öğretmen adaylarının algıladıkları sorun çözme becerilerinin yetişkin ve koruyucu ebeveyn ego durumlarıyla olumlu; eleştiren ebeveyn, doğal çocuk ve duygulu çocuk ego durumlarıyla ise olumsuz yönde ilişkisinin olduğu görülmüştür.
- Kasap, Z., “İlkokul 4.Sınıf Öğrencilerinin Sosyo-Ekonomik Düzeye Göre Problem Çözme Başarısı İle Problem Çözme Tutumu Arasındaki İlişki” (yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul, 1997) başlıklı araştırmasında sorun çözme tutumu ile sorun çözme başarısı arasında ilişkiyi tespiti çalışmıştır. Araştırma sonuçlarına göre sorun çözme yönünde kendisine karşı olumlu tutum geliştirmiş öğrenciler, sorun çözmeye daha başarılıdır. Sorun çözme tutum ve başarısı, alt ve üst sosyoekonomik gruplarda cinsiyete göre farklılaşmaktadır. Sorun çözme tutumu, sosyoekonomik seviyeye göre farklılık göstermektedir. Üst sosyoekonomik düzey öğrencileri bu konuda kendilerine karşı daha olumlu bir tutum geliştirmişlerdir. Sorun çözme başarısı, sosyoekonomik seviyeye göre farklılık göstermektedir. Üst ekonomik düzey öğrencileri bu konuda daha başarılıdır.
- Çam, S., “İletişim Becerileri Programının Öğretmen Adaylarının Ego Durumlarına ve Problem Çözme Becerisi Algılarına Etkisi” (yayımlanmamış doktora tezi, Ankara, 1997) başlıklı araştırmasında öğretmen adaylarının sorun

çözme becerileri algıları üzerine öğretmenlik formasyon eğitimin etkilerini incelemiş ve yaş, cinsiyet gibi değişkenlerin anlamlı etkisinin olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

- Basmacı, S. K., “Üniversite Öğrencilerinin Problem Çözme Becerilerini Algılamalarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi” (yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Malatya, 1998) başlıklı araştırmasında üniversite öğrencilerinin sorun çözme becerilerini algılamalarını bazı değişkenler açısından incelemiş, demokratik anne-baba tutumu ile sorun çözme becerisi arasında pozitif bir ilişki olmasına rağmen, otoriter anne- baba tutumu ile sorun çözme becerisi arasında ilişki tespit edememiştir. Annelerini demokratik olarak algılayan öğrencilerin sorun çözme becerileri, annelerini otoriter olarak algılayan öğrencilerin sorun çözme becerilerinden yüksek, babalarını demokratik olarak algılayan öğrencilerin sorun çözme becerileri, babalarını otoriter olarak algılayan öğrencilerin sorun çözme becerilerinden yüksek bulunmuştur.
- Ferah, D., “Kara Harp Okulu Öğrencilerinin Problem Çözme Beceri Algılarının Ve Problem Çözme Yaklaşım Biçimlerinin Cinsiyet, Sınıf, Akademik Başarı Ve Liderlik Yapma Açısından İncelenmesi” (yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara, 2000) başlıklı araştırmasında Kara Harp Okulu öğrencilerinin sorun çözme beceri algıları ile sorun çözme yaklaşım biçimlerinin cinsiyet, sınıf, akademik başarı ve liderlik yapma değişkenleri açısından farklılık gösterip göstermediğini incelemiş; araştırma sonucunda sorun çözme beceri algısında ve yaklaşım biçimlerinde sınıf değişkeni açısından anlamlı bir fark bulamamıştır. Bununla birlikte cinsiyet değişkeninde sorun çözme yeteneğine güven ve kaçınan yaklaşım; liderlik yapma değişkeninde ise sorun çözme yeteneğine güven, kaçınan yaklaşım açısından anlamlı fark olmadığını tespit etmiştir.
- Yavuz, Y., Lise Yöneticilerinin ve Öğretmenlerinin Okulda Yerinden Yönetim ve Merkezden Yönetim Yaklaşımlarına İlişkin Görüşlerinin Karar Verme Sürecine Etkileri” (yayımlanmamış doktora tezi, İzmir, 2001) başlıklı araştırmasında lise yöneticilerinin idari yönelimlerinin, onları karar vermeye

ilişkin davranışlarını etkilemediğini ve yönelimlerinin öğretmenleri kararlara katılma isteği üzerinde anlamlı bir fark oluşturmadığını tespit etmiştir.

- Çelikten, M., “Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerileri” (Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, C.7, S.27, Ankara, 2001) başlıklı araştırmasında genel lise müdürlerinin sorun çözme becerilerini araştırmıştır. Bu amaçla hazırlanan görüşme soruları çalışma evrenini temsil eden 21 okul yöneticisine uygulanmıştır. Bulgulara göre okul müdürlerinin birçoğu bilimsel sorun çözme aşamalarını bilmediklerinden, bilimsel yöntemin aşamalarını uygulamadıkları tespit edilmiştir.
- Tokyay N., “Milli Eğitim Bakanlığı’na Bağlı İlköğretim Okullarındaki İdarecilerin Problem Çözme Becerileri (Kayseri Örneği)” (yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Kayseri, 2001) başlıklı araştırmasında okul yöneticilerin çoğunluğunun, problemi tanımlama ve sebeplerini araştırma yerine, o problemler için sorumlular aradıkları; okulun bürokratik işleriyle uğraşmaktan okulun problemlerini araştırmaya ve çözmeye vakit bulamadıkları; genel olarak astlarına güvenmedikleri ve sorumluluk getireceği düşüncesiyle yetki devri yapmadıkları; bunun sonucunda da örgüt içerisinde çatışmalar meydana geldiği sonucuna ulaşmıştır.
- Korkut, F., “Lise Öğrencilerinin Problem Çözme Becerileri” (Hacettepe Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi, S.22-23: 2002) başlıklı araştırmasında öğrencilerin cinsiyet, okul türü, yaş, babanın işi, bireylerin sorunlarını konuştukları ve anlaştıkları kişilerin kimler olduğu değişkenleri sorun çözme becerilerini algılamada fark yarattığını; anne ve babalarının iş ve eğitimleri değişkenlerinin ise sorun çözme becerilerini değerlendirmelerinde fark yaratmadığı sonucuna ulaşmıştır.
- Albayrak, G., “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Bireysel Problem Çözme Becerileri (Sakarya ili Örneği)” (yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya, 2002) başlıklı araştırmasında ilköğretim okulu yöneticilerinin problem çözme becerilerini; cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, yöneticilikteki mesleki kıdem ve yaş değişkenine göre incelemiş ve aralarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulmuş ve ilköğretim okulu yöneticilerinin problem çözme konusunda kendilerini yetersiz olarak algıladıkları sonucuna ulaşmıştır.

- Kartal, S., “İlköğretim Okulu Yönetici Ve Öğretmenlerinin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri (Ankara İli Örneği)” (yayımlanmamış doktora tezi, Ankara, 2003) başlıklı araştırmasında iş doyumunu boyutunda okul yöneticileri ile öğretmenler arasında yöneticiler lehine olmak üzere fark varken, motivasyon, bağlılık ve kabullenme boyutlarında anlamlı fark bulamamıştır. Cinsiyete göre iş doyumunu, motivasyon, bağlılık ve kabullenme boyutlarında anlamlı bir farkın olmadığını tespit etmiş; branşa göre ise, sınıf öğretmenleri ile diğer branş öğretmenleri arasında iş doyumunu boyutunda anlamlı bir fark bulunmazken, motivasyon, bağlılık ve kabullenme boyutunda sınıf öğretmenleri lehine olmak üzere anlamlı fark olduğunu saptamıştır.
- Yaşar, M., “Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Yönetimsel Uygulamalarının Toplam Kalite Açısından Değerlendirilmesi” (yayımlanmamış doktora tezi, Gaziantep, 2003) başlıklı araştırmasında yöneticilerin yönetimsel uygulamaları “süreçlerin iyileştirilmesi-insan kaynaklarının geliştirilmesi” boyutunda en yüksek; “müşteri memnuniyeti” boyutunda ise en düşük oranda yeterli bulunduğunu tespit etmiştir.
- Güçlü, N., “Lise Müdürlerinin Problem Çözme Becerileri” (Milli Eğitim Dergisi, S.160, Ankara, 2003) başlıklı araştırmasında lise müdürlerinin problem çözme becerilerini algılama düzeylerini ve bazı kişisel ve mesleki özellikleriyle ilgili değişkenlerle sorun çözme becerilerini algılama düzeyleri arasındaki ilişkiyi tespit amacıyla tarama modelinde araştırmasını yapmıştır. Araştırmada sonucunda lise müdürlerinin sorun çözme becerilerine ilişkin algılarının genel olarak yüksek düzeyde ve olumlu olduğunu bulmuştur. Araştırma bulguları, lise yöneticilerinin sorun çözme becerilerine güvendiklerini, ancak çeşitli nedenlerden dolayı bazen duygusal davranabildiklerini göstermiştir.
- Ülger, Ö. E., “Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerilerinin Liderlik Davranışlarıyla İlişkisi” (yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul, 2003) başlıklı araştırmasında okul yöneticilerinin sorun çözme becerilerinin liderlik davranışlarıyla ilişkisini incelemiş ve okul yöneticilerinin liderlik özellikleriyle sorun çözme yetenekleri arasında anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Yöneticilik

süresi değişkenine göre, liderlik puan ortalamalarında bir farklılaşma; cinsiyet değişkenine göre kadın yöneticiler lehine bir farklılaşma olduğu görülmüştür.

- Üstün, A.-Bozkurt, E., “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kendilerini Algılayışlarına Göre Problem Çözme Becerilerini Etkileyen Bazı Mesleki Faktörler” (Gazi Üniversitesi Kastamonu Eğitim Dergisi, S.11 (1), 2003) başlıklı araştırmalarında ilköğretim okulu müdürlerinin kendi algılarına dayalı olarak sorun çözme becerilerini etkileyen bazı mesleki faktörleri ortaya çıkararak, yöneticilerin idari görev içerisinde önemli olan sorun çözme becerisini ne düzeyde gerçekleştirdiklerini ortaya koymuşlardır.
- Tunca, M., “Meslek Lisesi Öğretmenlerinin Duygusal Zekaları İle Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişkinin Araştırılması” (yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul, 2004) başlıklı araştırmasında duygusal zekâ ile sorun çözme becerisi arasında olumsuz ve zayıf bir ilişki olduğu ve meslek lisesi öğretmenlerinin sorunla karşılaştıklarında öncelikle herkesin düşündüğü çözümleri uyguladıklarını tespit etmiş ve sorun çözme becerisinin cinsiyete bağlı olmadığını, ancak yaş ve kıdeme göre sorun çözme becerisinin farklılaştığı sonucuna ulaşmıştır.
- Kurtyılmaz, Y., “Öğretmen Adaylarının Saldırganlık Düzeyleri İle Akademik Başarıları, İletişim ve Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişkiler (Anadolu Ü. ve Osmangazi Ü. Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma)” (yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Eskişehir, 2005) başlıklı araştırmasında öğretmen adaylarının büyük çoğunluğunun saldırganlıklarının orta düzeyde, erkeklerin saldırganlık düzeylerinin kadınlara göre önemli bir biçimde yüksek olduğunu tespit etmiş ve saldırganlık davranışları ile iletişim becerileri, problem çözme becerileri ile akademik başarıları arasındaki ilişkilerin anlamlı olduğu sonucuna ulaşmıştır.
- Güler, A., “İlköğretim Okullarında Öğretmen-Yönetici İlişkilerinde Sorun Yaratan Konular (Bingöl Örneği)” (yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya, 2006) başlıklı araştırmasında öğretmenlerin duygusal zekâ düzeyleri ile sorun çözme beceri düzeyleri arasındaki ilişkiyi cinsiyet, yaş ve mesleki kıdem değişkenleri açısından araştırmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin duygusal zekâ düzeyleri yüksek ve sorun çözme konusunda

yaratıcı olduklarını tespit etmiş ve duygusal zekâ ile sorun çözme becerisi arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur.

- Sarıce, S., “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Yönetimsel Sorunlar” (yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul, 2006) ilköğretim okulu müdürlerinin, okullarında fiziki durumdan, ders araç ve gereçlerinin yetersizliğinden ve maddi yetersizlikten kaynaklanan sorunlarının bulunduğu; formasyon yönünden yetersiz oldukları ve formasyon eksikliğinden kaynaklanan sorunlarını olduğunu tespit etmiştir.
- Giray N., “Okul Yöneticilerinin Yönetimsel Karar Verme/Problem Çözme Yeterliliği” (yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul, 2006) başlıklı araştırmasında yöneticilerin karar verme/sorun çözme sürecine ilişkin bütün boyutlarda ele alınan davranışları en az “çoğunlukla” ve “tam” olarak yerine getirdiklerini belirttiklerini; öğretmenlerin bu boyutlarda yer alan davranışlarını yöneticilerin “orta” derecede yerine getirdiklerini ortaya koymuştur. Öğretmenler ile yöneticilerin görüşleri karşılaştırıldığında, ankette yer alan maddelerin tümünde manidar düzeyde farklılık olduğunu tespit etmiştir.
- Umuzdaş, S., “Anadolu Güzel Sanatlar Lisesi Yöneticilerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Sorunlar” (yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Tokat, 2006) başlıklı araştırmasında, AGSL yöneticilerinin araç ve gereç yeterliği ve öğretmenlerin mesleki niteliği konusunda “kısmen” sorun yaşadıkları sonucuna ulaşmıştır.
- Çam, S. ve Tümkaya, S., “Üniversite Öğrencilerinde Kişilerarası Problem Çözme” (Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, S.22-23, Ankara, 2006) başlıklı araştırmasında üniversite öğrencilerinin cinsiyet, yaş ve öğrenim gördüğü alan değişkenleriyle kişilerarası sorun çözme yönelim ve becerilerinin karşılaştırmıştır. Araştırma sonuçlarına göre kız öğrencilerin soruna olumsuz yaklaşma ve ısrarcı-sebatkâr yaklaşım puan ortalamalarının erkeklerinkinden; kendine güvensizlik puanlarında ise erkeklerin ortalama değerinin kızlarinkinden yüksek olduğu bulunmuştur.

- Yalazan, A., “Genel Liselerde Yaratıcı Örgüt Kültürü Oluşturmada Okul Yöneticilerinin Rollerinin Değerlendirilmesi (Ankara İli Çankaya İlçesi Örneği)” (yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara, 2006) başlıklı araştırmasında yöneticilerin, çalışanların örgütte yaratıcı bir kültür oluşturmaları ve bütün örgütsel eylemlerinde yaratıcı davranışları ve gerektiğinde risk aldıklarında korku ve endişe duymamaları konusunda onları etkilemesinin belki de en etkili yolunun, kendisinin yaratıcı yönetsel davranışlarda bulunarak onlara örnek olması ve bu davranışları gösterenleri de ödüllendirmesi olduğu sonucuna ulaşmıştır.
- Güler, A., “İlköğretim Okullarında Öğretmen-Yönetici İlişkilerinde Sorun Yaratan Konular (Bingöl Örneği)” (yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya, 2006) başlıklı araştırmasında ilköğretim okullarındaki öğretmen ve yöneticilere göre öğretmenler ve yöneticiler arasında bazen ve nadiren sorun yaşandığını ve bununla birlikte öğretmen-yönetici ilişkilerinde sorun yaratan konuların, görev değişkenine göre anlamlı farklılık gösterirken; cinsiyet, öğrenim durumu ve kıdem değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermediğini tespit etmiştir.
- Ersoy, S., “İlköğretim Okullarında Yönetici ve Öğretmenler Arasındaki İletişim Sorunları (Van Örneği)” (yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Van, 2006) başlıklı araştırmasında ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, eleştirel düşünme, empati kurma, bilgi paylaşımı ve işbirliği konularında ciddi problemler yaşadıklarını ortaya koymuş ve genel olarak, Van il merkezinde görev yapan yönetici ve öğretmenler arasında sağlıklı bir iletişim olmadığı sonucuna ulaşmıştır.
- Arın, A., “Lise Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Davranışları İle Kullandıkları Karar Verme Stratejileri ve Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki Düzeyi” (yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Eskişehir, 2006) başlıklı araştırmasında lise yöneticileri genel olarak öğretim liderliği davranış boyutlarını yerine getirdiklerini, ancak “öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi” boyutunda diğer boyutlara oranla daha olumsuz tutum sergilediklerini tespit etmiştir. Yöneticilerinin genel olarak problem çözme becerileri ile öğretim liderliği davranışları uyum göstermektedir. Lise

yöneticilerinin öğretim liderliği, karar stratejileri ve problem çözme becerileri demografik açıdan da incelenmiş kıdem, branş ve cinsiyet değişkenlerinde anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

- Akar, N., “Ortaöğretim Kurumlarında Karşılaşılan Disiplin Sorunları Ve Eğitim Yöneticilerinin Çözüm Yaklaşımları (Denizli İli Örneği)” (yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Denizli, 2006) başlıklı araştırmasında yöneticilerin disiplin suçlarının önlenmesinde uygulanan çözüm yaklaşımları ve uygulanabilecek çözüm önerilerinin, disiplin kurulu üyeleri ve öğretmenlerin görüşlerine göre anlamlı farklılık gösterdiğini tespit etmiştir.
- Kültür, Y. Z., “Ortaöğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Liderlik Stilleri Ve Kişilik Özelliklerinin Karşılaştırılması” (yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara, 2006) başlıklı araştırmasında okul yöneticilerinin okulda sergiledikleri “Dönüşümsel liderlik” stiline okuldaki görev yapan gruplar bakımından anlamlı bir farklılık gösterdiğini; okul yöneticileri öğretmenlere göre daha yüksek bir ortalama ile kendilerinin “Dönüşümsel liderlik” stili ile ilgili davranışlarını gerçekleştirdiklerini tespit etmiştir.
- Ünlü, A. A., “Ankara İli Merkez İlçelerindeki Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin, Okul Yöneticilerini İşe Güdüleyen Etmenlerin Önemi ve Yeterli Bulunması Hakkındaki Görüşleri” (yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara, 2006) başlıklı araştırmasında yöneticileri işe güdüleyen etmenlerin önem sıralamasında örgütsel-yönetimsel boyutta yer alan etmenlerin birinci sırada, psiko-sosyal boyutta yer alan etmenlerin ikinci sırada ve ekonomik boyutta yer alan etmenlerin ise üçüncü sırada yer aldığını tespit etmiştir.
- Güner, İ., “Çatışma Çözme Becerilerini Geliştirmeye Yönelik Grup Rehberliğinin Lise Öğrencilerinin Saldırganlık Ve Problem Çözme Becerileri Üzerine Etkisi” (yayımlanmamış doktora tezi, Malatya, 2007) başlıklı araştırmasında çatışma çözme becerilerini geliştirmeye yönelik grup rehberliği bitiminde ve dört aylık izleme dönemi sonrasında, deney grubundaki öğrencilerin saldırganlıklarında kontrol grubundaki öğrencilere kıyasla anlamlı düzeyde bir azalma ve problem çözme beceri algılarında anlamlı bir artış olduğunu tespit etmiştir.

- Turhan, M., “Genel Ve Mesleki Lise Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Sosyal Adalet Üzerindeki Etkisi” (yayımlanmamış doktora tezi, Elazığ, 2007) başlıklı araştırmasında öğretmen ve yöneticilerin, okullarda farklı kültürel çevrelerden gelen öğrencilere farklı muamele yapıldığına ilişkin görüşleri arasında farklılık olduğunu; değişik kültürel çevrelerden gelen öğrencilere yanlı muamele yapıldığı görüşüne okul yöneticilerinin katılmadığını, öğretmenlerin ise kısmen katılıyorum düzeyine yakın görüş bildirdiğini belirtmektedir.
- Kök, M., “Ortaöğretim Kurumlarındaki Öğretmen, Rehber Öğretmen Ve Yöneticilerin Ortaöğretim Kurumları Ödül Ve Disiplin Yönetmeliğindeki Ceza Gerektiren Davranışlar İle Cezalara İlişkin Görüşleri” (yayımlanmamış doktora tezi, Ankara, 2007) başlıklı araştırmasında Genel olarak öğretmen, rehber öğretmen ve yöneticiler, öğrencilerin eğitimlerini orgun sistem içinde tamamlamalarını ve disiplin yönetmeliğindeki davranış-ceza eşleşmesini uygun gördüklerini tespit etmiştir.
- Altunkurt, Y., “Eğitim Örgütlerinde Stratejik Liderlik Ve Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Uygulamaları” (yayımlanmamış doktora tezi, Eskişehir, 2007) başlıklı araştırmasında okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarında genel olarak başarılı oldukları ancak, bu uygulamaların geliştirilmesi gerektiği sonucuna ulaşmıştır.
- Gülnar, B., “Araştırma Görevlilerinin İş Tatmini Sağlama Aracı Olarak Örgütsel İletişim Ve İletişim Doyumu: Kamu Ve Özel Üniversite Karşılaştırması” (yayımlanmamış doktora tezi, Konya, 2007) başlıklı araştırmasında genel örnekleme ve kamu üniversiteleri örnekleminde yer alan araştırma görevlileri, orta düzeyde iletişim doyum düzeyine sahip olduklarını, En yüksek doyum elde edilen faktörler sıralamasında dedikodu maddelerini de içeren “yatay iletişim” faktörünün ilk sırada yer aldığını tespit etmiştir.
- Yılmaz, M., “Eğitimde Orta Kademe Yöneticilerinin Öğretim Liderliğini Yerine Getirme Dereceleri (Meslek Lisesi Uygulamaları Ve Bağcılar İlçesinde Örnek Çalışma)” (yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul, 2007) başlıklı araştırmasında Bölüm şeflerinin öğretim liderliği yapıp yapmadığı ile ilgili yapılan araştırma neticesinde elde edilen bilgiler doğrultusunda, bölüm

şeflerinin öğretim liderliği davranışlarını yeterli seviyede yapmadıkları sonucuna ulaşmıştır.

- Karaboğa, M., “Avcılar İlçesi Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Motivasyonlarının Çalışan (Öğretmen) Motivasyonu Üzerine Etkisi” (yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul, 2007) başlıklı araştırmasında öğretmenlerin işin kendisiyle ilgili olan motivasyon unsurlarından ve iş dışı motivasyon unsurlarından genel olarak kısmen motivasyon duyduğunu; okul yöneticilerinin ise işin kendisiyle ilgili olan motivasyon unsurlarından motive oldukları ancak iş dışı motivasyon unsurlarından genel olarak kısmen motivasyon duyduklarını tespit etmiştir.
- Sadıkoğlu, P., “Endüstri Meslek Lisesi Yöneticilerinin Problem Çözme Yeterlilikleri” (yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul, 2007) başlıklı araştırmasında endüstri meslek lisesi idarecilerinin problem çözme becerilerinin düşük olduğunu gözlemlemiştir. Bölüm şefleri ve idarecilerinin verdikleri cevapların birbirine çok yakın ve idarecilerin yaşadıkları problemleri astları olan bölüm şeflerinin de yaşadıklarını; bunun ise yöneticilik eğitiminin eksikliğinden kaynaklandığı sonucuna ulaşmıştır.
- Şahin, A., “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kişiler Arası İletişim Becerileri Ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki” (yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Antalya, 2007) başlıklı araştırmasında ilköğretim okulu yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerilerinin hem öğretmenler hem de yöneticilerin kendileri tarafından yüksek bulunduğunu; çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin ise birbirini destekler nitelikte olduğunu tespit etmiştir.
- Kurtuldu, P., S., İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Özgüven Düzeyleri İle Liderlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” (yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul, 2007) başlıklı araştırmasında özgüven özellikleri ile liderlik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ve özgüven özellikleri yüksek olan yöneticilerin liderlik özellikleri de daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır.
- Baygut, T., “İzmir İli Gaziemir İlçesi İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenleri Güdöleme Rollerini Gerçekleştirme Derecelerine İlişkin

Öğretmen Görüşleri” (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2007) başlıklı araştırmasında ilköğretim okulu müdürlerinin öğretmenleri güdülemelerine yönelik aktiviteleri genellikle “her zaman ve çoğu zaman” yerine getirdikleri görüşünde olmaları, onların müdürlerini değerlendirme yaklaşımlarının pozitif değerler taşıdığı sonucuna ulaşmıştır.

- Saka, F., “Mesleki Ve Teknik Ortaöğretim Kurumu Müdürlerinin Karşılaştıkları Yönetim Hizmetleri Sorunları (Ankara İli Örneği)” (yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara, 2007) başlıklı araştırmasında mesleki ve teknik ortaöğretim okulu müdürlerinin yönetim sorunlarına ilişkin konularda görece olarak en fazla okul bütçesi alanında sorun yaşadığı, öğrenci hizmetlerinde, personel hizmetlerinde, eğitim-öğretim hizmetlerinde, yönetsel ve genel hizmetler konusunda orta düzeyde sorun yaşadığını tespit etmiştir.
- Kösterelioğlu, M. A., “Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerileri ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki” (yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Bolu, 2007) başlıklı araştırmasında yöneticilerin problem çözme becerileri aceleci yaklaşımda orta düzeyde, düşünen yaklaşım, kaçınan yaklaşım, değerlendirici yaklaşım, kendine güvenli yaklaşım ve planlı yaklaşım alt boyutlarında yüksek düzeyde olduğunu tespit etmiştir.
- Öztürk, S., “Ortaöğretim Özel ve Resmî Okul Yöneticilerinin Koçluk Becerilerinin Karşılaştırılması” (yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul, 2007) başlıklı araştırmasında özel okullarda görev yapmakta olan öğretmenler yöneticilerini, resmî okullarda görev yapmakta olan meslektaşlarından daha yüksek düzeyde koçluk becerilerine sahip olduğunu düşündüklerini; özel ve resmî okul öğretmenlerinin yöneticilerinin koçluk becerilerini algılarında özel okul lehinde anlamlı farklılıklar görüldüğü sonucuna ulaşmıştır.
- Demir, M., “Resmî Ve Özel Ortaöğretim Kurumu Yöneticilerinin Karar Verme Süreçlerinin Etik Değerler Ve İlkeler Açısından İncelenmesi (İstanbul İli Örneği)” (yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul, 2007) başlıklı araştırmasında özel okullarda görevli yöneticilerin kendilerini resmî okullardaki yöneticilere göre daha fazla eleştirebilmelerinin söz konusu olduğunu belirtmektedir.

- Kardeş, P. Ö., “Yatılı İlköğretim Bölge Okulu Yöneticilerinin Yönetim Süreçlerinde Karşılaştıkları Sorunlar Ve Bu Sorunların Olası Çözümlerine İlişkin Görüşleri” (yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Bolu, 2007) başlıklı araştırmasına göre Yatılı ilköğretim Bölge Okulu yöneticilerinin görüşlerine göre yatılı ilköğretim bölge okullarında problem çözme sürecinde sıklıkla karşılaşılan problemlerin basında Yatılı ilköğretim Bölge Okullarının 24 saat açık olması gelmektedir. Bu durum pek çok probleme neden olmaktadır. Yatılı ilköğretim Bölge Okulu velilerin yaş ortalaması yüksek olması ve veliler yeterince bilinçli ve çocuklarını okutmaya istekli olmamaları, yatılı okuyan öğrencilerin aile özlemi çekmesi, genelde okumaya hevesiz ve hayal kurma konusunda isteksiz olmaları sıralanabilecek diğer sorunlardandır.
- Altuntaş, E. A., “Okul Yöneticilerinin Düşünme Stilleri İle Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki” (yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Tokat, 2008) başlıklı araştırmasında okul yöneticilerinin problem çözme beceri düzeyleri ile düşünme stillerinin üç alt boyutu arasında pozitif zayıf bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşmıştır.
- Kasım, A., “Meslek Lisesi Yöneticilerinin Yönetim Süreçlerine Göre Okul Yönetme Becerileri” (yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul, 2008) başlıklı araştırmasında Meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin yönetimle ilgili görüşleri branşlara, cinsiyete, meslekteki hizmet yılına göre anlamlı farklılıklar gösterdiği sonucuna ulaşmıştır.
- Yavuzyılmaz, C., “Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Çatışma Yönetimini Yönetme Düzeylerinin Belirlenmesi” (yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul, 2008) başlıklı araştırmasında öğretmenlerin okul yöneticilerinin çatışmayı yönetme düzeyleri hakkındaki görüşlerinin, öğretmenlerin medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde öğretmenlerin okul yöneticilerinin çatışmayı yönetme düzeyleri hakkındaki görüşleri, öğretmenlerin medeni durumlarına göre farklılık gösterdiğini, öğretmenlerin genelde okul yöneticilerinin liderlik davranışlarını benimsediğini, öğretmenlerin çalışma şekillerine göre farklılık göstermediğini tespit etmiştir.

- Çulha, S., “Genel Orta Öğretim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Bakış Açısından Örgüt İçi İletişim Sürecinde Yaşadıkları Sorunların Ve Bu Sorunlarla Başa Çıkma Yollarının Değerlendirilmesi (Mersin İli Merkezi Örneği)” (yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Mersin, 2008) başlıklı araştırmasının sonuçlarına göre Okul yöneticilerinin tamamının okullarındaki diğer yöneticilerle aralarındaki iletişimin sorunsuz olduğu görülmektedir. Buna karşın, yöneticilerin öğretmen ve öğrencilerle olan iletişimlerine ilişkin görüşlerinin iki ayrı noktada toplandığı ortaya çıkmaktadır. Bazı yöneticiler öğretmen ve öğrencilerle olan iletişimlerinin sorunsuz olduğunu düşünürken, bir kısım yönetici de öğretmen ve öğrencilerle olan iletişimlerinin sorunlu olduğunu düşünmektedirler.
- Yamak, A. H., “Ortaöğretim Kurumlarında Yöneticilerin Karşılaştıkları Yönetimsel Sorunlar” (yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul, 2008) başlıklı araştırmasında ortaöğretim kurumları yöneticilerinin yönetimde karşılaştıkları yönetimsel sorunların; cinsiyet, medeni durum, eğitim kurumundaki görev, eğitim durumu, yöneticilik kıdemi, yöneticilik yapılan kurum, yöneticilik eğitimi alma, okuldaki öğrenci sayısına göre anlamlı farklılıklar gösterirken yaşa göre anlamlı farklılık göstermediğini tespit etmiştir.
- Alıcı, G., “Ortaöğretim Kurumlarında Yönetici Pozisyonunun Kadın İstihdamı Ve Yaşanılan Sorunları İçeren Bir Uygulama” (yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara, 2008) başlıklı araştırmasında kadının iş hayatında yer alması erkekler tarafından da desteklendiği halde, hem tüm çalışma yaşamında hem de ortaöğretim kurumlarında yöneticilik pozisyonunda yer alması henüz toplumdan yeterli destek bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır.
- Genç, F., “Beşiktaş Ve Sarıyer İlçelerindeki Resmi Ortaöğretim Kurumlarında Yöneticilerin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Güçlükler” (yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul, 2008) başlıklı araştırmasında okul yöneticilerinin en çok karşılaştıkları sorunların sırasıyla fiziki ve ekonomik güçlükler, kurumsal güçlükler ve son olarak da beşeri güçlükler olduğu sonucuna ulaşmıştır.

- Onurlu, İ., “Ortaöğretim Kurumlarındaki Okul Yöneticileri İle Öğretmenler Arasındaki İletişimin Öğretmenlerin Verimliliği Algılamaları Üzerindeki Etkisinin Değerlendirilmesi” (yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul, 2008) başlıklı araştırmasında liselerde idareciler ve öğretmenler arasındaki iletişim durumu araştırılmış ve sonuç olarak idareciler ve öğretmenler arasındaki iletişimin öğretmenlerin verimi üzerinde çok etkili olduğu kanaatine ulaşmıştır.
- Tanrıverdi, M., “Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Çatışma Yönetimi Stilleri İle Öğretmenlerin Okul İklimi Algıları Arasındaki İlişki (Bursa İli Örneği)” (yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul, 2008) başlıklı araştırmasında ortaöğretim kurumları yöneticilerinin çatışma yönetme stillerinden tümleştirme, uzlaşma ve ödün verme stilleri ile örgüt iklimi alt boyutlarından moral, samimiyet, yakından kontrol, ise dönüklük ve anlayış gösterme arasında pozitif; çözülme, engellenme ve yüksekten bakma ile negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunduğunu tespit etmiştir.
- Özbudak, F., “Yönetici-Öğretmen İletişimi (İstanbul İli Küçükçekmece İlköğretim Okulları Örneği)” (yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul, 2009) başlıklı araştırmasında merkezdeki okullarda görev yapan öğretmenlerin gecekondü bölgesinde görev yapan öğretmenlere göre, yöneticileriyle olan iletişimlerinin daha güçlü olduğunu tespit etmiştir.

II. BÖLÜM

İSTANBUL/EYÜP ORTAÖĞRETİM KURUMLARI YÖNETİCİLERİNİN İŞ TATMİNLERİ, SORUN ÇÖZME BECERİLERİ VE BU YÖNETİCİLERE AİT BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER

1. İSTANBUL/EYÜP ORTAÖĞRETİM KURUMLARI YÖNETİCİLERİNİN İŞ TATMİNLERİ, SORUN ÇÖZME BECERİLERİNİN TESPİTİ VE KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Araştırmanın modeli, evreni ve örneklemini, birbirini etkileyebilecek iki farklı durum arasındaki ilişkilerin çeşitli değişkenler açısından incelendiği araştırmalar ilişkisel tarama modelindedir. Çalışmamızda İstanbul İli Eyüp İlçesindeki ortaöğretim kurumlarındaki eğitim yöneticilerinin sorun çözme becerileri ile iş tatminleri arasındaki ilişkiyi çeşitli değişkenler açısından inceledik.

Araştırmanın evrenini 2008–2009 eğitim öğretim yılında, İstanbul ili Eyüp ilçesinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ortaöğretim kurumlarında çalışan 110 okul müdürü, müdür yardımcısı ve müdür yetkili öğretmenler oluşturmaktadır. Bu evrenden tesadüfi örneklem yoluyla ulaşılabilen 75 okul yöneticisi bu çalışmanın örneklemini oluşturmuştur. Örneklemin evrenin yüzde onundan fazlasını içerdiğinden evreni temsil edici olduğu rahatlıkla söylenebilir.

Oluşturulan veri toplama seti, İstanbul-Eyüp Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı ortaöğretim kurumlarında yönetici olarak çalışan müdür ve müdür yardımcılardan tesadüfi örneklem yöntemiyle çalışma örneklemini oluşturulmuştur. Yöneticilere araştırmanın yapılaş amacı ve nasıl cevaplandırılacağı hakkında bilgi verilmiştir. Veri toplama aracını dolduracak kişiler için bir yönerge sayfası hazırlanmıştır. Araştırma elde edilen verilerin güvenilirliğini ve objektifliğini korumak için katılımcılardan özel bilgiler istenmemiş olup isimlerini yazmaları da gerekmemiştir. Araştırma için gerekli olan verileri toplamak amacıyla, üç bölümden oluşan veri toplama araçları; Eyüp'teki ortaöğretim yöneticilerine doğrudan okullarına gidilerek toplanmıştır.

Araştırma için toplam 110 veri ölçeği dağıtılmış ancak 90 tanesi doldurulmuş şekilde geri toplanabilmiştir. Toplanan veri ölçeklerinin 15 tanesi okul yöneticileri tarafından hatalı ve eksik doldurulduğundan çalışmada kullanılamamıştır. Bu nedenle araştırmada, geriye kalan 75 okul yöneticisinin doldurduğu veri toplama araçları ile araştırma gerçekleştirilmiştir.

Veri toplama araçlarından elde edilen veriler bilgisayar ortamına aktarılarak ve SPSS (Statistical Package Program for Social Sciences) 11.0 istatistiksel çözümleme programı aracılığıyla, t, tek yönlü değişkenlik çözümlemesi, yüzde, parametrik olmayan t sınaması hesaplamaları yapılarak çözümlenmiş ve yorumlanmıştır. Verilerin analizinde güvenilirlik analizleri, frekans, yüzdelik, ortalama, standart sapma, Mann Whitney U Test, paired samples t test, Kruskal Wallis H-Testi ve Pearson Momentler Çarpımı, Varyant Analizi, Korelasyon Katsayısı analizleri kullanılmıştır.

1.1. Minnesota İş Tatmini Ölçeğiyle İş Tatmininin Ölçümü

Minnesota İş Tatmini Ölçeği (Minnesota Job Satisfaction Questionarie) eğitim yöneticilerinin iş tatmini ölçmek amacıyla, Minnesota İş Tatmini Ölçeği (Minnesota Job Satisfaction Questionarie) kullanılacaktır. Minnesota İş Tatmini ölçeği ilk kez D. J. Dawis ve arkadaşları tarafından hazırlanmıştır. Bu ölçek yöneticiler için hazırlanmış bir ölçektir. Ölçek idari görevlilerin özel, kendine özgü sorunlarına odaklanmaktadır. Ölçek toplam 20 maddeden oluşmaktadır. Bu maddeler aynı zamanda iş tatmininin belirleyici değişkenleri/ etmenleri temsil etmektedir. Araçta faaliyet, serbestlik, değişiklik, sosyal statü, ahlaki değer, kendi kendine bir şeyler yapabilme, otorite yeteneklerini kullanabilme, sorumluluk, yaratıcılık, başarı ve tanınma faktörler, iç faktörler olarak yer almaktadır. Öte yandan ilerleme, yönetim politikası, çalışma arkadaşları, çalımsa şartları, ücret, yönetici-insan ilişkileri, yönetici-teknik ilişkiler ve mesleki güvence gibi değişkenler de dış faktörler olarak alınmaktadır. Minnesota İş Tatmini Ölçeği, Likert Tekniğine göre düzenlenmiş bir ölçektir. Maddeler yarım bırakılmış 5 seçenekten oluşmaktadır. Her maddeye 1–5 arası puanlama yapılır. Ölçek ilk olarak Telman tarafından Türkçeye çevrilmiş ve endüstride çalışanların iş doyum düzeylerini saptamak amacıyla kullanılmıştır. Telman ölçeğin cronbach alfa katsayısını $r = .92$ olarak hesaplamıştır. Sperman-Brown güvenilirlik katsayısını ise $r = .76$ olarak hesaplanmıştır. Minnesota İş Tatmini Ölçeği'ni İngilizce formundan Hacettepe Üniversitesi'nden Deniz ve Güliz Gökçora Türkçeye çevrilmiş ve bu çeviri, başka dilbilimciler tarafından da kontrol edilerek, uygulanması uygun görülmüştür. Boğaziçi Üniversitesi'nden Aslı Boycan, 1985'te Doç. Dr. Burhan Fişek kontrolü altında aynı form üzerinde çalışmış ve yüksek lisans tezinde kullanmıştır¹. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde Nurhayat Özdayı, 1990'da Erol Eren'in danışmanlığında

¹ Baycan, F. A., Farklı Çalışan Gruplarda İş Doyumunun Bazı Yönlerinin Analizi, İstanbul, 1985, s.52

aynı form üzerinde çalışmış “Özel ve Devlet İlkokullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatmini ve İş Streslerinin Karşılaştırmalı Analizi” konusundaki doktora tezi için ölçek 1134 lise öğretmenine uygulanmıştır. Özdayı da aracın cronbach alfa güvenirlik katsayısını $r = .86$ olarak hesaplamıştır². Eves ise güvenirlik katsayısını $r = .87$ olarak hesaplamıştır³. Bu araştırmamız için ise yapılan güvenirlik analizi sonucunda alfa güvenirlik katsayısı $r = .87$ olarak tespit edilmiştir.

Minnesota İş Tatmini Ölçeği'nin tercih edilmesinin nedenleri daha önceden eğitim ve öğretimin çeşitli kademe ve branşlarındaki öğretmenlere uygulanmış olması, uygulanışının ve değerlendirmenin son derece pratik olmasıdır. Ayrıca öğretmenlerin görev yaptığı çalışma ortamı içinde karşılanmasını beklediği ihtiyaçlarını iç ve dış faktörler halinde çok iyi ifade etmesidir.

Minnesota İş Tatmini Ölçeği iş tatminini genel, iç ve dış tatmin açısından değerlendirmesinin yanı sıra, iş ve çevre koşullarına ait 20 determinant açısından da incelemektedir. Bu ölçekle iş tatmini ve tatminsizliğinin bireysel görüntüsünü çıkarmak mümkündür. Böylece genel iş tatminsizliğine neyin sebep olduğu saptanabilir. Okul yöneticilerinin işaretlerine göre her bir madde için verilmiş olan puanlar bilgisayar formuna ayrı ayrı geçirilmiştir. Puanların yüzdelerle değerleri şu şekildedir: 75'in üzeri yüksek iş tatminini, 25'in altı ise düşük iş tatminini, 26 ila 74 arası ise, normal iş tatminini ifade etmektedir.

1.2. Sorun Çözme Envanteriyle Sorun Çözmeye İlişkin Davranış ve Tutumların Tespiti

Bu envanterin amacı, bireyin bir sorun çözme ile ilgili davranış ve tutumlarını nasıl algıladığını değerlendirmektir. Envanter, bireyin sorun çözme yeteneklerini ya da tarzını değerlendirmesi ve farkına varmasını yansıtır. Bireyin sorun çözme yeteneklerini nasıl algıladığını değerlendirmekte; gerçek sorun çözme becerilerini değerlendirmemektedir.

Heppner ve Petersen tarafından, çeşitli araştırmalar sonucu ortaya çıkan “genel yönelim”, “problemin tanımı”, “alternatif üretme”, “karar verme” ve “değerlendirme” gibi sorun çözme aşamaları göz önünde bulundurularak, kişinin problemlerini çözebilme yeterliği konusunda kendisini nasıl algıladığının yanı sıra, sorun çözme yönteminin boyutlarını da

² Özdayı, N., Resmi ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini ve İş Streslerinin Karşılaştırmalı Analizi, İstanbul, 1990, s.352

³ Eves, S., Okul Yöneticilerinin İş Doyumları İle Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki, Tokat, 2008, ss.84-86

tespit etmek amacıyla geliştirilmiştir. Envanterin Türkçeye çevrilmesi ilk olarak Akkoyun ve Öztan, daha sonra Taylan, Savaşır ve Şahin tarafından yapılmıştır. Taylan, Heppner'den aktararak envanterin geçerlik ve güvenilirlik çalışmasını yapmış ve psikolojik danışmada, tıpta ya da eğitim ortamlarında bireyin problem çözme ya da basa çıkma tarzını belirleyebilmek için kullanıldığını belirtmiştir⁴.

Yapılan faktör analizi çalışmaları, SÇE'nin üç farklı faktörden (ölçekten) oluştuğunu göstermektedir. Bunlar, kişinin yeni sorunları çözme yeteneğine olan inancını ifade eden "problem çözme yeteneğine güven"; gelecekte başvurmak için ilk problem çözme çabalarını yeniden gözden geçirmek için etkin bir biçimde araştırma yapmayı ifade eden "yaklaşma kaçınma" ve problemlerle durumlarda kişisel kontrolünü sürdürme yeteneğini belirten "kişisel kontrol"dür. SÇE, 35 maddeden oluşan, 1-4 arası puanlanan Likert tipi bir ölçektir. Bu ölçek, (1) Her zaman böyle davranırım, (2) Çoğunlukla böyle davranırım, (3) Arada sırada böyle davranırım, (4) Hiçbir zaman böyle davranmam şeklindedir. Verilen cevaplara 1 ile 4 arasında değişen puanlar verilir. Puanlamada 9, 22 ve 29. maddeler puanlama dışı bırakılır. Puanlama 32 madde üzerinden yapılır. 1, 2, 3, 4, 11, 13, 14, 15, 17, 21, 25, 26, 30 ve 34. maddeler ters olarak puanlanır. Bu maddeleri puanlarken 1=6, 5=2, 4=3, 2=5 ve 6=1 şeklinde tersine çevrilir. Bu maddelerin yeterli sorun çözme becerilerini temsil ettiği varsayılır. Envanterden alınabilecek puan ranjı, 32-192'dir. Puanlamada düşük puanlar problemleri çözmede etkililiği, yüksek puanlar ise problemler karşısında etkili çözümler bulamamayı göstermektedir.

Envanterin geçerlik çalışmasında hali hazır geçerliği araştırılmıştır. Ölçeğin hali hazır geçerlik çalışmasında öğrencilerin sorun çözme becerileri ve bu becerilerden sağladıkları doyumun düzeyini değerlendirmeleri ile toplam SÇE puanı ve üç ölçek puanları arasındaki korelasyona bakılmış ve tüm korelasyonlar istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Ayırt edici geçerlik çalışmasında problem çözme becerisi ile zekâ ve sosyal beğenilirlik arasındaki ilişkiler istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır⁵.

Yapı geçerliği ile ilgili birçok araştırma bulunmaktadır. Bu çalışmalardan biri SÇE ve Rotter İç ve Dış Denetim Odağı Ölçeği kullanılarak yapılmış ve korelasyonlar istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Albayrak'ın araştırmasında sorun çözme becerisini olumlu olarak değerlendirenlerin iç denetim odağına sahip oldukları görülmüştür. Sorun çözme eğitimi verilen bir grupta, eğitim verilmeyen kontrol grubunun karşılaştırıldığı bir başka çalışmada deney grubundaki denekler SÇE'de kontrol grubuna göre kendilerini daha olumlu olarak

⁴ Taylan, a.g.t., s.39

⁵ Albayrak, a.g.t., s.69

değerlendirmişlerdir. Sonuçta envanterin eğitim alan grupla almayan grubu birbirinden ayırt edebildiği görülmüştür. Envanterde düşük ve yüksek puanlar arasındaki farklılıkların araştırıldığı çalışmalarda ise düşük puan alanların yani problem çözme becerilerini olumlu olarak değerlendirenlerin, yüksek puan alanlara göre daha fazla motivasyona sahip, başarı beklentisi daha fazla, daha az içtepkisel ve çekingen, dar sebatlı ve sistematik, daha az alkol ve uyuşturucu kullanan olarak değerlendirdikleri görülmüştür.

SÇE'nin güvenilirlik çalışmasında ise iç tutarlık korelasyonuna bakılmış ve “sorun çözme yeteneğine güven” ile “yaklaşma kaçınma arasında $r = .49$; “sorun çözme yeteneğine güven” ile “kişisel kontrol arasında” $.49$; “yaklaşma-kaçınma” ile “kişisel kontrol arasında $r = .38$ değerinde korelasyon katsayıları bulunmuştur. Envanterin, tekrar test güvenilirliklerinin de üç hafta ara ile Alpha katsayılarının $.77$ ve $.81$ arasında değiştiği görülmüştür⁶.

Savaşır ve Şahin, yaptıkları çalışmalar sonucunda, SÇE'nin “sorun çözme yeteneğine güven” (Alpha katsayısı = $.85$), “yaklaşma-kaçınma” (Alpha katsayısı = $.84$) ve “kişisel kontrol” (Alpha katsayısı = $.72$) olmak üzere üç faktörden-alt ölçekten oluştuğu belirtilmektedir. Bu üç faktör arasındaki korelasyon katsayılarının ranjı $.38$ ile $.49$ arasında değişmektedir. Yapılan çalışmalar sonucunda ölçeğin tümü için elde edilen Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı $r = .90$, alt ölçekler için elde edilen katsayılar ise $.70$ ila $.85$ arasında bulunmuştur. Ölçeğin madde-toplam korelasyonlarının ranjı ise $.25$ ila $.71$ arasında değişmektedir. Ölçeğin ve alt ölçeklerinin test-tekrar güvenilirlik katsayıları $r = .83$ ila $.89$ arasında değişmektedir⁷.

Güçlü'nün araştırmasında da ilgili geçerlik ve güvenilirliği test edilmeye çalışılmıştır. Ön uygulama için 35 maddeden ve üç alt ölçekten oluşan veri toplama aracı 75 lise müdürüne uygulanmıştır. Ön uygulama sonucunda ele edilen verilerle aracın geçerlik ve güvenilirliği test edilmeye çalışılmıştır. Önceki araştırmalar doğrultusunda yapı geçerliği test edilen alt ölçeklerin her birinin kendi içinde tek faktörlü ve güvenilir olmasına çalışılmıştır. Her bir alt ölçekte, tek faktörlü yapı, faktör analiziyle test edilmiş ve doğrulanmıştır. Ayrıca her alt ölçeğe ait güvenilirlik katsayıları da hesaplanmıştır. Madde toplam korelasyonu ve faktör yük değerleri $.30$ 'un altında çıkan maddeler veri toplama aracından çıkarılmış ve analiz tekrar edilmiştir. Faktör analizi sonucunda tek faktörlü çıkan yapıların açıkladıkları varyantların yeterli olduğuna karar verilmiştir⁸.

⁶ Taylan, a.g.t., s.41

⁷ Koçak, R., Eves, S., “Eğitim Yöneticilerinin İş Doyumları İle Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki”, 16. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi Bildiri Özetleri Kitabı, Tokat, 2007, s.126

⁸ Güçlü, N., a.g.m., s.279

Büyüköztürk'e göre tek faktörlü ölçeklerde açıklanan varyantın %30 ve üzeri olması yeterlidir. Yapılan faktör analizi ve güvenirlik çalışmaları sonucunda üç alt ölçekte 28 madde yer almıştır. Bu maddelerin faktörlere göre dağılımı farklı olmuştur. "Sorun çözme yeteneğine güven" faktöründe 10; "Yaklaşma-kaçınma" faktöründe 13 ve "Kişisel kontrol" faktöründe ise 5 madde bulunmaktadır. Faktör analizi sonucu alt ölçeklere ait açıklanan Cronbach Alpha değerleri; "Sorun Çözme Yeteneğine Güven" için $r = .81$, "Yaklaşma-Kaçınma" için $r = .84$, "Kişisel Kontrol" için $r = .70$ 'dir⁹.

Ölçeğin bu araştırma için yapılan güvenirlik analizi sonucu alfa güvenirlik katsayısı $r = .86$ olarak tespit edilmiştir.

Sorun Çözme Envanteri yorumu yapılırken, ölçekten elde edilen puanlar her birey için değerlendirilir. Daha sonra puanların ne anlama geldiği belirlenir. Ölçekten alınan toplam puanların yüksekliği, bireyin problem çözme becerileri konusunda kendini yetersiz olarak algıladığını göstermektedir.

1.3. Kişisel Bilgi Formu Bulguları

Araştırmada kullanılan kişisel bilgi formu, okul yöneticilerinin çeşitli değişkenlere göre durumlarını belirlemek için araştırmacı tarafından hazırlanmıştır. Bu formda, cinsiyet, medeni durum, yaş, branş, mezun olunan okul, yöneticilik ve öğretmenlikteki hizmet süreleri, çalıştığı okuldaki öğretmen ve öğrenci sayısı, haftalık çalışma saati, hizmet içi eğitim kurs ve seminerlerine katılıp katılmama, yöneticilikten elde edilen tatmin alanı, yöneticilik görevi yaparken aile ve çevre desteği alıp almama gibi soruları içeren toplam 13 madde bulunmaktadır.

⁹ Büyüköztürk, S., Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı, Ankara, 2007, s.125

2. İSTANBUL/EYÜP ORTAÖĞRETİM KURUMLARI YÖNETİCİLERİNE AİT BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER

İstanbul/Eyüp ortaöğretim kurumları yöneticilerinin;

- i. Cinsiyet,
- ii. Medeni durum,
- iii. Yaş,
- iv. Branş,
- v. Mezun oldukları eğitim kurumu,
- vi. Yöneticilikteki hizmet süresi,
- vii. Öğretmenlikteki hizmet süresi,
- viii. Okuldaki öğretmen,
- ix. Okuldaki öğrenci sayısı,
- x. Çalışılan süre,
- xi. Eğitim alanında alınan seminer veya kurs sayısı,
- xii. Yöneticilikten sağlanan doyum alanı,
- xiii. Yöneticilik görevi yapılırken aileden ve iş çevresinden alınan destek oranı gibi bağımsız değişkenlere göre dağılımları tablolar halinde verilmiştir.

Tablo 2.1. Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	<i>f</i>	%
Kadın	9	12
Erkek	66	88
Toplam	75	100

Tablo 2.1.'de yöneticilerin cinsiyetlerine bakıldığında, 75'inden 12'si yani % 16'sını kadınlar oluştururken, geri kalan % 84'ünü 63 erkek yönetici oluşturmaktadır. Ortaöğretim kurumlarındaki yöneticilerin büyük bir kısmının erkeklerden oluşması, kadınların yöneticiliği yorucu ve yıpratıcı bir uğraş olarak görmelerinden kaynaklandığı tahmin edilmektedir.

Tablo 2.2. Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Medeni Durum	<i>f</i>	%
Bekâr	13	18
Evli	62	82
Toplam	75	100

Tablo 2.2.'deki verilere göre yöneticilerden 9'u (% 12) bekâr, 66'sı (% 88) evlidir. Buna göre ankete katılanların çoğunluğunu evli yöneticiler oluşturmaktadır. Medeni halin yöneticiliğe etkisine dair bir araştırma tespit edemedik. Bununla beraber mesleki tecrübemizden hareketle medeni halin yöneticiliğe etkisi olmadığını söyleyebiliriz.

Tablo 2.3. Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

Yaş grupları	<i>f</i>	%
25–30	21	28
31–40	25	33,3
41–50	22	29,3
51 ve üzeri	7	9,4
Toplam	75	100

Tablo 2.3.'deki verilere göre okul yöneticilerinin büyük çoğunluğu genç ve orta yaş grubundaki kişilerden oluşmaktadır. Yöneticiliğin yoğun mesai gerektiren bir uğraş alanı olarak görülmesinden dolayı, yöneticilerin yaş ortalaması düşüktür.

Tablo 2. 4. Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Branşlara Göre Dağılımı

Branş	<i>f</i>	%
Türkçe-Edebiyat	9	12
Sosyal Bilimler	22	29,3
Fen Bilimleri	16	21,3
Matematik	7	9,3
Yabancı Diller	2	2,7

Meslek Dersleri	12	16
Din K. Ve A. B.	5	6,7
Güzel Sanatlar	2	2,7
Toplam	75	100

Tablo 2. 4.'deki bulgular, eğitim yöneticilerinin farklı branşlara sahip öğretmenlerden oluştuğunu göstermektedir. Bu durum aynı zamanda okullardaki öğretmenlerin branşlara göre sayısal oranlarının yöneticilik oranları ile paralellik arz ettiğini göstermektedir. Eves'in çalışmasında ise ilköğretim okullarında sayısal olarak en çok sınıf öğretmenleri bulunmakta ve bu branştan okul yöneticisi sayısı % 49,6 oranla en yüksek düzeyde görülmektedir.

Tablo 2.5. Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Mezun Oldukları Eğitim Kurumlarına Göre Dağılımı

Mezuniyet	<i>f</i>	%
Fakülte	52	69,4
Yüksek Öğret. Okulu	-	-
Mesleki ve Tek. Eğt.	10	13
Eğitim Enstitüsü	10	13
Y. Lisans veya Doktora	3	4
Toplam	75	100

Tablo 2.5.'deki bulgulardan anlaşılacağı üzere yöneticilerin büyük bir kısmı fakülte mezunlarından oluşmaktadır. YÖK'ün kurulmasından sonra artan üniversiteleşme ve fakülteleşme oranı, eğitim yöneticilerinin büyük kısmının fakülte mezunlarından oluşmasını sağlamıştır.

Tablo 2.6. Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Yöneticilikteki Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı

Yöneticilik hizmet süresi	<i>f</i>	%
5 yıl ve daha az	8	10,7
6–10 yıl	15	20
11–15 yıl	23	30,6
16–20 yıl	24	32
21–25 yıl	5	6,7
Toplam	75	100

Tablo 2.6.’deki verilere göre 5 yıl ve daha az yöneticilik tecrübesi olan yönetici sayısı 8 (% 10,7), 6–10 yıl yöneticilik tecrübesi olan yönetici sayısı 15 (% 20), 11–15 yıl yöneticilik tecrübesi olan yönetici sayısı 23 (% 30,6), 16–20 yıl yöneticilik tecrübesi olan yönetici sayısı 24 (% 32), 21–25 yıl yöneticilik tecrübesi olan yönetici sayısı 5 (% 6,7)’dir. Bu durum eğitim yöneticilerinin, yöneticilik tecrübelerinin hatırı sayılır bir düzeyde olduğunu göstermektedir.

Tablo 2.7. Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Öğretmenlikteki Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı

Öğretmenlik hizmet süresi	<i>f</i>	%
5 yıl ve daha az	-	-
6–10 yıl	19	25,3
11–15 yıl	24	32
16–20 yıl	25	33,3
21–25 yıl	7	8,4
Toplam	75	100

Tablo 2.7.’deki verilere göre yöneticilerin öğretmenlikteki hizmet sürelerine göre dağılımı şöyledir: 6–10 yıl öğretmenlik hizmeti olan yönetici sayısı 19 (% 25,3), 11–15 yıl öğretmenlik hizmeti olan yönetici sayısı 24 (% 32), 16–20 yıl öğretmenlik hizmeti olan yönetici sayısı 25 (% 33,3), 21–25 yıl öğretmenlik hizmeti olan yönetici sayısı 7 (% 8,4). Bu durum eğitim yöneticilerinin, uzunca bir öğretmenlikteki hizmetinin ardından yöneticiliğe geçtiğini göstermektedir.

Tablo 2.8. Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Çalıştıkları Okuldaki Öğretmen Sayısına Göre Dağılımı

Öğretmen Sayısı	<i>f</i>	%
1–10	-	-
11–25	8	10,7
26–50	39	52
51 ve üzeri	28	37,3
Toplam	75	100

Tablo 2.8.'deki verilere göre yöneticilerin yarısında fazlasının görev yaptığı okulda 26–50 arasında öğretmen varken, 28 yöneticinin görev yaptığı okulda 51 ve üzeri öğretmen bulunduğu görülmektedir. 8 yöneticinin görev yaptığı okulda ise 11–25 arası öğretmen çalışmaktadır.

Tablo 2.9. Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Çalıştıkları Okuldaki Öğrenci Sayısına Göre Dağılımı

Öğrenci sayısı	<i>f</i>	%
501–1000	41	54,6
1001–1500	18	24
1501–2000	8	10,7
2001 ve üzeri	8	10,7
Toplam	75	100

Tablo 2.9.'dan anlaşılacağı üzere 41 (% 54,6) yöneticinin çalıştığı okuldaki öğrenci sayısı 501–1000 arasındadır. 18 (% 24) yöneticinin çalıştığı okuldaki öğrenci sayısı 1001–1500 arasındayken; 8 (% 10,7) yöneticinin çalıştığı okuldaki öğrenci sayısı 1501–2000 ve yine 8 (% 10,7) yöneticinin çalıştığı okuldaki öğrenci sayısı 2001 ve üzerindedir. Bu durum yöneticilerin, sorumlu oldukları öğrenci sayıları açısından yüklerinin fazla olduğunu göstermektedir.

Tablo 2.10. Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Haftalık Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Haftalık çalışma süresi	<i>f</i>	%
20–30	18	24
31–40	25	33,3
41 ve üzeri	32	42,7
Toplam	75	100

Tablo 2.10.’daki bulgulardan anlaşılacağı üzere ortaöğretim kurumları yöneticilerinin % 42,7’sinin haftalık çalışma süresi 41 ve üzeri saattir. Yöneticilerin % 33,3’ünün haftalık çalışma süresi 31–40 saat arasındayken; % 24’ünün 20–30 saat arasındadır. Bu durum ortaöğretim kurumları yöneticilerinin mesailerinin yoğunluğuna işaret etmektedir.

Tablo 2.11. Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Katıldıkları Hizmet İçi Eğitim Kurs veya Seminer Sayısına Göre Dağılımı

Seminer veya kurs sayısı	<i>f</i>	%
Hiç	-	-
1 tane	8	10,7
2 tane	14	18,7
3 tane	14	18,7
4 tane	18	24
5 tane	18	24
5’ten çok	3	4
Toplam	75	100

Tablo 2.11.’de de görüldüğü gibi ortaöğretim kurumları yöneticilerinin yarıya yakını (37 kişi: % 49,3) 2 adet hizmet içi eğitim kurs veya semineri almıştır. Sadece 1 adet hizmet içi eğitim kurs veya semineri almış olan yönetici sayısı 8 (% 10,7), 2 adet hizmet içi eğitim kurs veya semineri almış olan yönetici sayısı 14 (%18,7) 3 adet hizmet içi eğitim kurs veya semineri almış olan yönetici sayısı 14 (% 18,7), 4 adet hizmet içi eğitim kurs veya semineri almış olan yönetici sayısı 18 (% 24), 5 adet hizmet içi eğitim kurs veya semineri almış olan yönetici sayısı 18 (% 24), 5’ten fazla hizmet içi eğitim kurs veya semineri almış olan yönetici sayısı ise 3 (% 4)’tür. Bu durum ortaöğretim kurumları yöneticilerinin, hizmet içi eğitim kurs veya seminerlerine yoğun ilgi gösterdiklerini ortaya koymaktadır.

Tablo 2.12. Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Meslekten Sağladıkları Tatmin Alanına Göre Dağılımı

Sağladığı tatmin alanı	<i>f</i>	%
Psikolojik	45	60
Sosyal statü	25	33,3
Ekonomik	2	2,7
Diğer	3	4
Toplam	75	100

Tablo 2.12.’deki sonuçlardan anlaşılacağı üzere ortaöğretim kurumları yöneticilerinin büyük bir çoğunluğu (45 yönetici: % 60) mesleğinden en çok psikolojik tatmin sağladığını ifade etmiştir. 25 (33,3) yönetici sosyal statü yönünden tatmin sağlamakta iken, 2 yönetici (% 2,7) ekonomik yönden; 3 yönetici (% 4) ise “diğer” yönlerden tatmin sağladıklarını belirtmişlerdir. Ortaöğretim kurumları yöneticilerinin büyük çoğunluğunun mesleklerinden daha çok psikolojik tatmin sağlamaları, eğitimciliğin manevi değerinden kaynaklanmaktadır. Okul yöneticilerinin büyük çoğunluğunun mesleklerinden sosyal ve ekonomik yerine psikolojik tatmin sağlamaları oldukça anlamlı bulunmaktadır. Öğretmenlik veya okul yöneticiliğinin toplum tarafından yüksek bir statü olarak görülmemesi ve ayrıca gelirin düşük olması, bu meslekten ekonomik ve sosyal tatmin sağlayan yönetici sayısının az olmasına neden olmaktadır. Psikolojik tatmin sağlayan yönetici sayısının yüksek olmasının nedeni ise eğitime yüklenen kutsal değerle birlikte insan yetiştirme, eğitme ve öğretme görevinin verdiği hazdır. Okul yöneticilerinin, yöneticilik görevlerini devam ettirmelerini sağlayan en önemli motivasyon kaynağı meslekten sağladıkları psikolojik tatmindir.

Tablo 2.13. Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Aileleri ve İş Çevrelerinden Aldıkları Sosyal Destek Oranlarına Göre Dağılımı

Sosyal destek oranı	<i>f</i>	%
Hiç	15	20
Kısmen	39	52
Oldukça	21	28
Toplam	75	100

Tablo 2.13.'teki sonuçlara göre ortaöğretim kurumları yöneticilerinin yaklaşık yarısı (39 yönetici: % 52) yöneticilik görevini yaparken aile ve iş çevresinden kısmen destek almaktadır. Yöneticilerin 21'i (% 28) oldukça destek aldıklarını belirtmişken, 15'i (% 20) hiç destek almadığını ifade etmiştir. Algılanan sosyal destek oranının yöneticilerin iş performanslarını ve işlerinden sağladıkları tatmini etkilediği düşünüldüğünde bu bulgular daha anlamlı hale gelmektedir. Zira sosyal ve psikolojik destek almadan başarılı olmak oldukça zordur. Okul yöneticilerinin büyük çoğunluğunun kısmen ya da oldukça sosyal destek aldıklarını belirtmeleri yöneticilik performansı ve sosyal ilişkiler açısından olumlu bulunmaktadır.

3. İSTANBUL/EYÜP ORTAÖĞRETİM KURUMLARI YÖNETİCİLERİNİN İŞ TATMİNİ DÜZEYLERİ İLE SORUN ÇÖZME BECERİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Eğitim yöneticilerinin sorun çözme becerileri ile iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını test etmek için Pearson Korelasyon testi uygulanmış ve sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3.1. Ortaöğretim Kurumları Sorun Çözme Becerisi İle İş Tatmini Arasındaki Korelasyon

		İş tatmini	r ²
Sorun Çözme	r	.16**	0.02
	p	.005	
	n	75	

** p< .01

Tablo 3.1.'teki korelasyon katsayısının büyüklük bakımından yorumlanmasında tam olarak ortaklaşılan aralıklar bulunmamakla birlikte kullanılabilir aralıklar mutlak değer olarak, 0.70 – 1.00 arasında olması yüksek; 0.30– 0.70 arasında olması, orta; 0.00 – 0.30 arasında olması, düşük düzeyde bir ilişki olarak tanımlanmaktadır. Bu bilgilere tablo 4.16. incelendiğinde, okul yöneticilerinin sorun çözme becerileri ile iş tatmin düzeyleri ilgili aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin sorun çözme becerileri ile iş tatmin düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (r = .16, p< .01). Bu ilişkinin, iki değişken arasındaki toplam varyantın % 2'sini açıkladığı anlaşılmaktadır (r² = 0.02). Bu bulgular okul yöneticilerinin iş tatmin düzeyi ile sorun çözme becerisi düzeylerinin doğru orantılı olarak değiştiğini ortaya koymaktadır. Buradan okul yöneticilerinin iş tatmin düzeyleri arttıkça sorun çözme becerileri artacağı, aynı şekilde sorun çözme becerileri azaldıkça iş tatmini düzeylerinin de azalacağı söylenebilir.

4. İSTANBUL/EYÜP ORTAÖĞRETİM KURUMLARI YÖNETİCİLERİNİN İŞ TATMİNİ DÜZEYLERİ İLE SOSYODEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Tablo 4.1. Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Cinsiyetlerine Göre İş Tatmini Düzeylerine İlişkin t-Testi Sonuçları

	Kadın ($n = 9$)		Erkek ($n = 66$)		t	P
	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS		
İş Tatmini Toplam Puanı	68.63	11.03	68.06	11.85	0.249	.804

$p > .05$

Tablo 4.1.'deki t-Testi sonuçlarına göre cinsiyet değişkeni açısından eğitim yöneticilerin iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmaktadır ($p > .05$). Bu bulgular cinsiyet değişkeni açısından iş tatmin düzeyi arasındaki ilişkinin doğrusal olmadığını ortaya koymaktadır. Bu durum cinsiyetin iş tatmini üzerinde bir etkisi olmadığını göstermektedir. Eves de cinsiyet değişkeni açısından iş tatmin düzeyi arasında anlamlı bir farklılık bulamamıştır. Kadın yönetici sayısının (9) istatistiksel açıdan kritik bir değer olması sebebiyle, okul yöneticilerinin cinsiyetlerine göre iş tatmini düzeylerine ilişkin Kruskal- Wallis Testi yapılmış ve anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Akın'ın çalışmasında da benzer şekilde kadın öğretmenlerle erkek öğretmenlerin iş tatmini beklenti düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Ulusal, araştırmasında cinsiyet değişkeninin iş tatmin düzeyini etkilemediği sonucuna ulaşmıştır. Bıçakçılar ve Bektaş da araştırmalarında cinsiyet değişkenine göre kadın yöneticiler ile erkek yöneticilerin iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Özdayı, ise çalışmasında kadınlar ($X = 3.78$) ve erkeklerin ($X = 3.49$) iş tatmini düzeylerinde fark bulamamıştır. İkinci ise öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinde cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark bulunmadığını tespit etmiştir. Bu bulgular araştırmamızın sonuçları ile paralellik göstermektedir. Kayıkcı ise araştırmasında kadın müfettişlerin iş tatmininin, erkek müfettişlere göre daha düşük olduğu sonucuna ulaşmıştır. Şahin ise araştırmasında kadın öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinin erkek öğretmenlerden yüksek olduğunu tespit etmiştir.

Tablo 4.2. Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Medeni Durumlarına Göre İş Tatmini Düzeylerine İlişkin t-Testi Sonuçları

	Bekâr (n = 13)		Evli (n = 62)			
	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS	t	P
İş Tatmini Toplam Puanı	68.67	0.07	68.00	11.76	0.34	.729

p>.05

Tablo 4.2.'deki t-Testi sonuçları incelendiğinde medeni durumları açısından ortaöğretim kurumları yöneticilerin iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmadığı anlaşılmaktadır (p>.05). Bu durum medeni halin yöneticiliğe etkisi olmadığını ortaya koymaktadır. Eves, Bıçakçılar, Dilsiz ve Ulusal'ın araştırmalarında da eğitim yöneticilerinin iş tatmin düzeylerinin medeni durum açısından anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Telman ve Ünsal, Şahin ve Ekinci'nin çalışmalarında ise evlilerin iş tatmin düzeyleri bekârlara göre daha yüksek bulunmuştur.

Tablo 4.3. Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Yaşlarına Göre İş Tatmini Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Yaş	n	Sıra ort.	sd.	χ^2	P	Anlamlı fark
25–30	21	124.47				
31–40	25	120.01	3	3.21	.360	Fark yok
41–50	22	136.43				
51 ve üzeri	7	110.80				

p>.05

Tablo 4.3.'deki Kruskal Wallis Testi sonuçları incelendiğinde yaş değişkenine göre eğitim yöneticilerinin iş tatminleri arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir (p> .05). Eves, Çardak, Uyan, Karayel ve Şahin'in araştırmalarında iş tatmini ile yaş arasında anlamlı farklılık bulunmazken, Telman ve Ünsal ile Demir'in araştırmalarında anlamlı fark bulunmuştur. Bıçakçılar ise çalışmasında, yaşlı yöneticilerin iş tatmin düzeylerinin genç yöneticilerden daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Ekinci'nin araştırmasında ise anlamlı düzeyde fark olmamakla beraber yaş ile beraber iş tatmininin arttığı anlaşılmaktadır.

Tablo 4.4. Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Branşlarına Göre İş Tatmini Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Branş	n	Sıra Ort.	sd	x²	p	Anlamlı Fark
Türkçe-Edebiyat	9	124.42				
Sosyal Bilimler	22	119.20				
Fen Bilimleri	16	142.02				
Matematik	7	146.00				
Yabancı Diller	2	160.21	8	9.52	.30	fark yok
Meslek Dersleri	12	138.21				
Din K. Ve A. B.	5	118.27				
Güzel Sanatlar	2	214.25				

p>.05

Tablo 4.4.'deki Kruskal Wallis Testi sonuçlarından anlaşıldığı gibi ortaöğretim kurumları yöneticilerinin iş tatmin düzeylerinin öğretmenlik branşlarına göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir (p> .05). Eves ve Dogan araştırmalarında, sınıf öğretmenliği branşında olan müdür yardımcıları ile diğer branşlardaki müdür yardımcılarının genel iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmadığı bulgusuna ulaşılmışlardır. Ekinci, Çardak ve Dilsiz'in araştırma sonuçlarında branş değişkeni açısından okul yöneticilerinin iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Uyan ise öğretmenlerin iş değerleri, kişilik özellikleri ve iş tatminleri arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında branşları açısından öğretmenlerin iş tatminlerinde anlamlı farklılık bulunmadığı anlaşılmıştır. Bıçakçılar ise, iş tatmin düzeyi en yüksek yöneticilerin edebiyat branşında yöneticiler olduğu, iş tatmin düzeyi en düşük olan yöneticilerin meslek branş grubu yöneticilerinde bulunduğu gözlenmiştir.

Tablo 4.5. Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Mezun Oldukları Eğitim Kurumlarına Göre İş Tatmini Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Mezuniyet	n	Sıra Ort.	sd	x ²	p	Anlamlı Fark
Fakülte	52	125.38				
Y. Öğrt. Okulu	-	-				
Mes. ve Tek. Eğit.	10	150.12	5	4.599	.467	fark yok
Eğitim Enstitüsü	10	129.62				
Y.lisans/Doktora	3	95.32				

p>.05

Tablo 4.5.'daki Kruskal Wallis Testi sonuçlarına göre ortaöğretim kurumları yöneticilerinin iş tatmin düzeylerinin mezun oldukları eğitim kurumuna göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusuna ulaşılmıştır (p> .05). İkinci araştırmasında mezuniyet değişkenine göre öğretmenlerin iş tatminleri arasında farkın anlamlı bulunmamasına rağmen, ön lisans mezunu öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri, lisans mezunu öğretmenlerden biraz yüksek olduğunu tespit etmiştir. Karayel, Eves, Bıçakçılar, Dilsiz ve Ayık'ın araştırma sonuçlarına göre ise mezuniyetlerine göre eğitim yöneticilerinin iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı fark bulunmamaktadır.

Tablo 4.6. Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Yöneticilikteki Hizmet Sürelerine Göre İş Tatmini Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Yöneticilik	n	Sıra Ort.	sd	x ²	p	Anlamlı Fark
5 yıl ve az	8	120.64				
6–10 yıl	15	119.71				
11–15 yıl	23	116.36	4	2.07	.722	fark yok
16–20 yıl	24	138.74				
21–25 yıl	5	107.58				

p>.05

Tablo 4.6.'deki Kruskal Wallis Testi sonuçlarına göre ortaöğretim kurumları yöneticilerinin iş tatmin düzeylerinde [$x^2(4) = 2.07, p>0,05$], yöneticilik kıdemlerine göre anlamlı farklılıklaşma olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Eves, Karayel, Dilsiz, İkinci, Çardak

ve Bıçakçılar'ın ulaştıkları sonuçlar da bu araştırmanın sonuçlarıyla aynı yöndedir. Ancak Uyan, Aslan, Demir, Ayık ve Şahin gibi konuyla ilgili kimi araştırmalardaki sonuçlara göre yöneticilik kıdemlerine göre yöneticilerin iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Doğan ise araştırmasında, 10 yıldan az yöneticilik tecrübesine sahip olan müdür yardımcılılarıyla, daha fazla tecrübeye sahip yöneticiler arasında anlamlı bir fark tespit etmiştir. Uyan ise yöneticilik tecrübesi 21 yıl ve daha fazla olanların iş tatmin düzeylerinin, diğerlerinden yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Arslan da mesleği kıdem artmasıyla iş tatmininin arttığını ortaya koymuştur.

Tablo 4.7. Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Öğretmenlikteki Hizmet Sürelerine Göre İş Tatmini Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Öğretmenlik	n	Sıra Ort.	sd	χ^2	p	Anlamlı Fark
5 yıl ve az	-	-				
6-10 yıl	19	119.71				
11-15 yıl	24	116.36	4	2.07	.722	fark yok
16-20 yıl	25	138.74				
21-25 yıl	7	107.58				

$p > .05$

Tablo 4.7.'deki Kruskal Wallis Testi sonuçlarına göre ortaöğretim kurumları yöneticilerinin iş tatmin düzeylerinde [$\chi^2 (4) = 2.07, p > 0,05$], öğretmenlikteki hizmet sürelerine göre anlamlı farklılaşma olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 4.8. Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Okuldaki Öğretmen Sayılarına Göre İş Tatmini Düzeylerine İlişkin Tek Yönlü Varyant Analizi Sonuçları

Öğrt. Sayısı	1-10	11-25	26-50	51 ve üzeri	F
	-	(n = 8)	(n = 39)	(n = 28)	
	-	\bar{x} SS	\bar{x} SS	\bar{x} SS	(sd=3,246)
İş tat. top. Pu	-	67.89 11.26	70.36 11.71	67.67 9.92	1.563

$p > .05$

Tablo 4.8.'deki varyant analizi sonuçlarına göre okuldaki öğretmen sayısına göre okul yöneticilerinin iş tatmin puanlarının [$F(3,246) = 1.563, p > .05$] anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Yani eğitim yöneticilerinin iş tatmin düzeyleri ile onların çalıştıkları lisenin toplam öğretmen sayısına göre önemli farklılıklar göstermediği bulunmuştur. Bıçakçılar ve Eves'in de araştırmalarında elde ettikleri bulgular, bu bulgumuzu destekler mahiyettedir.

Tablo 4.9. Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Okuldaki Öğrenci Sayılarına Göre İş Tatmini Düzeylerine İlişkin Tek Yönlü Varyant Analizi

Sonuçları

Öğrc. Sayısı	501–1000	1001–1500	1501–2000	2001 ve üzeri	F
	($n = 41$)	($n = 18$)	($n = 8$)	($n = 8$)	
	\bar{x} SS	\bar{x} SS	\bar{x} SS	\bar{x} SS	($sd=3,246$)
İş tat. top. Pu	66.63 10.94	68.24 12.79	67.31 11.42	69.43 11.27	.903

$p > .05$

Tablo 4.9.'teki varyant analiz sonuçlarına göre ortaöğretim kurumları yöneticilerinin buldukları okuldaki öğrenci sayılarına göre iş tatmin düzeyleri [$F(3,247) = .903, p > .05$] puanları arasında anlamlı farklılaşma olmadığı görülmüştür. Bıçakçılar ve Eves de araştırmalarında eğitim yöneticilerinin iş tatmin düzeyleri ile okullarındaki öğrenci sayısı arasında anlamlı farklılık olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. İkinci araştırmasında derslik başına düşen öğrenci sayısı değişkenine göre, öğretmenlerin iş tatmini arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Derslik başına düşen öğrenci sayısını 41 ve üzeri olarak belirten öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri, öğrenci sayısını 31–40 ve 30 veya altında belirten gruplardan düşük çıkmıştır. Erden de, kalabalık olmayan sınıflarda çalışan öğretmenin moralinin, tutumunun ve iş tatmininin bundan olumlu yönde etkileneceğini belirtmiştir.

Tablo 4.10. Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Haftalık Çalışma Sürelerine Göre İş Tatmini Düzeylerine İlişkin Tek Yönlü Varyant Analizi

Sonuçları

Çalışma süresi	20–30 saat	31–40 saat	41 ve üstü saat	F
	($n = 18$)	($n = 25$)	($n = 32$)	
	\bar{x} SS	\bar{x} SS	\bar{x} SS	($sd=2,247$)
İş tat. Top. Pu	67.92 10.85	68.53 11.07	68.00 12.47	.069

$p > .05$

Tablo 4.10.'teki varyant analiz sonuçlarına göre ortaöğretim kurumları yöneticilerinin iş tatmini puanının [$F(2,247) = .069, p > .05$] haftalık çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık oluşturmadığı tespit edilmiştir. İkinci, Şahin ve Eves'in araştırmalarında da iş tatmini düzeyleri ile haftalık çalışma süreleri arasında anlamlı fark bulunmamıştır. Bu sonuçlar, araştırmamızın bulgularıyla tutarlılık arz etmektedir.

Tablo 4.11. Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Eğitim Yönetimi Alanında Aldıkları Seminer veya Kurs Sayısına Göre İş Tatmini Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Seminer sayısı	n	Sıra ort.	Sd	χ^2	P	Farkın kaynağı
Hiç	-	-				
1	8	139.21				
2	37	97.55				
3	14	97.62	5	12.88	.024	3-6, 3-5, 4-6, 4-5
4	7	133.05				
5 ve üzeri	9	138.62				

$p < .05$

Tablo 4.11.'teki Kruskal Wallis Testi sonuçları incelendiğinde, ortaöğretim kurumları yöneticilerinin eğitim yönetimi alanında aldıkları seminer ya da kurs sayısına göre iş tatmini düzeylerinde [$\chi^2 (5) = 12.88, p < 0.05$] anlamlı farklılaşma olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bulgu, alınan seminer sayılarının ortaöğretim kurumları yöneticilerinin iş tatminlerini etkilediği şeklinde yorumlanabilir. Farklılaşmanın nereden kaynaklandığını belirlemek için Mann Whitney U- testi uygulanmıştır. Bu analiz sonuçlarına göre; eğitim yönetimi alanında 4, 5 ve daha çok sayıda seminer alan ortaöğretim kurumları yöneticilerinin iş tatmini puanı ($X^2 = 51.48$), 1,2 tane seminer alan eğitim yöneticilerinin iş tatmini puanından ($X^2 = 35.69$) daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Bıçakçılar ve Eves de araştırmalarında bu bulguyu destekler nitelikte sonuca ulaşmışlardır. Bu bulgulara dayanarak, kurs ve seminer sayısının artmasıyla eğitim yöneticilerinin iş tatmini düzeylerinin yükseldiği; kurs ve seminerlerin okul yöneticilerinin bilgilerini ve görgüleri artırdığı, bunun da onların iş tatminine yansıdığı söylenebilir. Bu bulgular eğitim yöneticilerine yönelik verilen seminerlerin amaca hizmet etmekte olduğunun ve devam etmesi gerektiğini göstergesidir.

Tablo 4.12. Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Sağladıkları Tatmin Alanına Göre İş Tatmini Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Tatmin Alanı	n	Sıra ort.	Sd	χ^2	P	Farkın kaynağı
Psikolojik	45	131.22				
Sosyal statü	25	120.36	2	1.58	.454	Fark Yok
Ekonomik	2	116.50				
Diğer	3	116.50				

$p > .05$

Tablo 4.12.'deki analiz sonuçlarına göre, Ortaöğretim Kurumları yöneticilerinin sağladıkları tatmin alanına göre iş tatmini [$\chi^2 (2) = 1.58, p > 0.05$] düzeyleri arasında anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 4.13. Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Ailelerinden ve İş Çevrelerinden Algılanan Sosyal Destek Oranına Göre İş Tatmini Düzeylerine İlişkin Tek Yönlü Varyant Analizi Sonuçları

Sosyal Destek Oranı	Hiç	Kısmen	Oldukça	F
	(n = 15)	(n = 39)	(n = 21)	
	\bar{x} SS	\bar{x} SS	\bar{x} SS	(sd=2,247)
İş tat. Top. Pu	63.53 14.86	66.52 10.70	72.03 10.15	9.545**

** $p < .01$

Tablo 4.13.'teki varyant analizi sonuçlarına göre ailelerinden ve iş çevrelerinden aldıkları algılanan sosyal destek durumuna göre ortaöğretim kurumları yöneticilerinin, iş tatmini [$F(2,247) = 9.545, p < .01$] düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Yapılan bu analiz sonuçlarına göre, algılanan sosyal destek oranı oldukça yüksek olan ortaöğretim kurumları yöneticilerinin ($\bar{x} = 72.03$), iş tatmini düzeyleri, algılanan sosyal destek oranı hiç olmayan okul yöneticilerinin ($\bar{x} = 63.53$) ve kısmen ($\bar{x} = 66.52$) olan okul yöneticilerinin iş tatmini düzeylerinden daha yüksek olduğu görülmüştür.

5. İSTANBUL/EYÜP ORTAÖĞRETİM KURUMLARI YÖNETİCİLERİNİN SORUN ÇÖZME BECERİLERİ İLE SOSYODEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Tablo 5.1. Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Cinsiyetlerine Göre Sorun Çözme Beceri Düzeylerine İlişkin t-Testi Sonuçları

	Kadın (n = 9)		Erkek (n = 66)		t	P
	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS		
Sçb düzeyi Top. Puanı	78.26	19.89	80.38	20.95	-0.52	.602

p>.05

Tablo 5.1.'deki t-Testi sonuçları incelendiğinde cinsiyet değişkeni açısından, okul yöneticisinin erkek ve kadın olması durumuna göre sorun çözme becerisi düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca kadın yönetici sayısının (9) istatistiksel açılarından kritik bir değer olması sebebiyle, okul yöneticilerinin cinsiyetlerine göre iş tatmini düzeylerine ilişkin Kruskal- Wallis Testi yapılmış ve anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Arın ve Albayrak araştırmalarında okul yöneticilerinin sorun çözme becerileri toplam puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediğini bulgularına ulaşmışlardır. Ülger ise araştırmasında cinsiyet değişkeni açısından, kadınların erkeklere oranla liderlik ve sorun çözme becerisinde daha etkin olduklarını sonuca ulaşmıştır. Yapılan son araştırmalarda Eves, Güler, Tunca, Sonmaz, Saygılı, Şahin, Kasap ve Taylan ise çalışanların sorun çözme becerisinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılaşma göstermediğini tespit etmişlerdir.

Tablo 5.2. Okul Yöneticilerinin Medeni Durumlarına Göre Sorun Çözme Beceri Düzeylerine İlişkin t-Testi Sonuçları

Medeni Durum	Bekâr (n = 13)		Evli (n = 62)		t	P
	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS		
Sçb düzeyi Top. Puanı	85.09	21.87	79.16	20.50	1.70	.090

p>.05

Tablo 5.2.’deki t-Testi sonuçları incelendiğinde ortaöğretim kurumları yöneticilerinin bekâr ve evli olmalarına göre sorun çözme becerileri arasında anlamlı bir fark olmadığı bulgusuna ulaşmıştır. Albayrak ve Eves de çalışmalarında bekâr ve evli yöneticiler arasında sorun çözme becerileri açısından bir fark olmadığı bulgusuna ulaşmışlardır.

Tablo 5.3. Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Yaşlarına Göre Sorun Çözme Beceri Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Yaş	n	Sıra ort.	sd.	χ^2	P	Anlamlı fark
25–30	21	140.67				
31–40	25	119.19	3	4.22	.238	Fark yok
41–50	22	119.42				
51 ve üzeri	7	123.22				

$p > .05$

Tablo 5.3.’deki Kruskal Wallis Testi sonuçları incelendiğinde ortaöğretim kurumları yöneticilerinin sorun çözme beceri düzeylerinin yaşlarına göre anlamlı farklılık olmadığı sonucu tespit edilmiştir ($p > .05$). Arın ve Eves de araştırmalarında okul yöneticilerinin sorun çözme becerilerinin yaş değişkenine bağlı olarak farklılık göstermediğini bulgusuna ulaşmışlardır. Güçlü de çalışmasında “sorun çözme yeteneğine güven”, “yaklaşma-kaçınma” ve “kişisel kontrol” faktörlerinde eğitim yöneticilerinin algıları arasında yaşlarına bağlı anlamlı bir farklılık olmadığını tespit etmiştir.

Tablo 5.4. Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Branşlarına Göre Sorun Çözme Beceri Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Branş	n	Sıra Ort.	sd	χ^2	p	Anlamlı Fark
Türkçe-Edebiyat	9	138.54				
Sosyal Bilimler	22	128.66				
Fen Bilimleri	16	112.12				
Matematik	7	103.58				
Yabancı Diller	2	144.71	8	9.01	.341	fark yok
Meslek Dersleri	12	103.15				
Din K. Ve A. B.	5	124.58				
Güzel Sanatlar	2	44.75				

$p > .05$

Tablo 5.4.'deki Kruskal Wallis Testi sonuçları incelendiğinde ortaöğretim kurumları yöneticilerinin sorun çözme beceri düzeylerinin branşlarına göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p > .05$). Üstün ve Bozkurt ve Eves de öğretmenlik branşlarına göre ilköğretim okulu müdürlerinin sorun çözme puanlarının anlamlı farklılaşmadığı bulgusuna ulaşmışlardır. Ancak Güçlü çalışmasında lise müdürlerinin sorun çözme alt boyutlarından olan “yaklaşma-kaçınma” faktörüne ilişkin algıları, branşlarına bağlı olarak farklılaştığı sonucuna ulaşmıştır.

Tablo 5.5. Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Kurumları Mezun Oldukları Eğitim Kurumlarına Göre Sorun Çözme Beceri Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Mezuniyet	n	Sıra Ort.	sd	χ^2	p	Anlamlı Fark
Fakülte	52	125.52				
Yüksek Öğrt. okulu	-	-				
Mesleki ve Tek. Eğitim	10	123.24	5	0.892	.971	fark yok
Eğitim Enstitüsü	10	122.97				
Y. Lisans/Doktora	3	105.90				

$p > .05$

Tablo 5.5.'deki Kruskal Wallis Testi sonuçları incelendiğinde ortaöğretim kurumları yöneticilerinin sorun çözme beceri düzeylerinin mezun oldukları kurumuna göre anlamlı farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır ($p > .05$). Arın, okul yöneticilerinin problem çözme becerilerinin eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık göstermediğini tespit etmiştir. Üstün ve Bozkurt ve Eves de araştırmalarında, ilköğretim okulu müdürlerinin öğrenim durumlarına göre sorun çözme puanları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varmışlardır. Aynı şekilde Albayrak ve Güçlü de okul müdürlerinin mezun oldukları fakülte veya okullara göre sorun çözme becerileri arasında anlamlı bir fark olmadığı bulgusuna ulaşmışlardır.

Tablo 5.6. Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Yöneticilikteki Hizmet Sürelerine Göre Sorun Çözme Beceri Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Yöneticilik	n	Sıra Ort.	sd	x^2	p	Anlamlı Fark
5 yıl ve az	8	120.64				
6–10 yıl	15	119.71				
11–15 yıl	23	116.36	5	2.856	.722	fark yok
16–20 yıl	24	138.74				
21–25 yıl	5	107.58				

$p > .05$

Tablo 5.6.'deki Kruskal Wallis Testi sonuçları incelendiğinde ortaöğretim kurumları yöneticilerinin sorun çözme beceri düzeylerinin [$x^2 (5) = 2.856$ $p > 0,05$] yöneticilikteki hizmet sürelerine göre anlamlı farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır ($p > .05$). Elde edilen bulgular okul yöneticilerin meslek kıdemlerinin artması ile birlikte tecrübe ve sorun çözme becerilerinin olumlu yönde etkileneceği beklentisinin doğru olmadığını düşündürmektedir.

Üstün ve Bozkurt'un çalışmalarında müdürlerin yöneticilik kıdemleri ile sorun çözme puanlarının ortalamaları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Arın ve Eves de araştırmalarında okul yöneticilerinin sorun çözme becerilerinin yöneticilik kıdemi değişkenine bağlı olarak farklılık göstermediğini tespit etmişlerdir. Güçlü ise çalışmasında okul müdürlerin mesleki kıdemlerine göre sorun çözme becerilerinin farklılaşmadığı sonucuna ulaşmıştır. Bu bulgular okul yöneticilerin meslek kıdemlerinin artması ile birlikte tecrübe ve sorun çözme becerilerinin olumlu yönde etkileneceği beklentisinin doğru olmadığını ortaya koymaktadır.

Tablo 5.7. Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Öğretmenlikteki Hizmet Sürelerine Göre Sorun Çözme Beceri Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Öğretmenlik	n	Sıra Ort.	sd	χ^2	p	Anlamlı Fark
5 yıl ve az	-	-				
6–10 yıl	19	119.71				
11–15 yıl	24	116.36	5	2.856	.722	fark yok
16–20 yıl	25	138.74				
21–25 yıl	7	107.58				

$p > .05$

Tablo 5.7.'deki Kruskal Wallis Testi sonuçları incelendiğinde ortaöğretim kurumları yöneticilerinin sorun çözme beceri düzeylerinin [$\chi^2 (5) = 2.856$ $p > 0,05$] öğretmenlikteki hizmet sürelerine göre anlamlı farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır ($p > .05$).

Tablo 5.8. Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Okuldaki Öğretmen Sayılarına Göre Sorun Çözme Beceri Düzeylerine İlişkin Tek Yönlü Varyant Analizi Sonuçları

Öğrt. Sayısı	1–10	11–25	26–50	51 ve üzeri	F
	-	($n = 8$)	($n = 39$)	($n = 28$)	
	$\sum x$ <i>SS</i>	$\sum x$ <i>SS</i>	$\sum x$ <i>SS</i>	$\sum x$ <i>SS</i>	($sd=3,246$)
Sçb düzeyi Top. Puanı	-	77.31 22.33	78.01 18.05	76.81 19.74	2.312

$p > .05$

Tablo 5.8.'teki varyant analizi sonuçlarına göre okuldaki öğretmen sayısına göre ortaöğretim kurumları yöneticilerinin sorun çözme beceri düzeyleri [$F(3,246) = 2.312$, $p > .05$] puanları arasında anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, okuldaki öğretmen sayılarının yöneticinin sorun çözme becerileri üzerinde etken bir değişken olmadığı söylenebilir.

Tablo 5.9. Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Okuldaki Öğrenci Sayılarına Göre Sorun Çözme Beceri Düzeylerine İlişkin Tek Yönlü Varyant Analizi Sonuçları

Öğrc. Sayısı	501–1000	1001–1500	1501–2000	2001 üzeri	F
	(n = 41)	(n = 18)	(n = 8)	(n = 8)	
	\bar{x} SS	\bar{x} SS	\bar{x} SS	\bar{x} SS	(sd=3,246)
Sçb düzeyi Top. Puanı	83.73 22.12	80.95 21.20	77.37 23.09	78.26 18.74	1.216

p>.05

Tablo 5.9.'teki varyant analiz sonuçlarına göre ortaöğretim kurumları yöneticilerinin buldukları okuldaki öğrenci sayılarına göre sorun çözme beceri düzeyleri [F(3,247) = 1.216, p>.05] puanları arasında anlamlı farklılaşma olmadığı bulgusu elde edilmiştir. Bu bulguya göre okuldaki öğrenci sayısının, eğitim yöneticisinin sorun çözme beceri düzeyleri üzerinde etken olmadığı söylenebilir. Okuldaki öğrenci ve öğretmen sayısına göre okul yöneticilerinin problem çözme becerileri arasında anlamlı bir fark olması beklentisi olmasına rağmen farkın çıkmamış olması ilginç ve incelemeye değer bir bulgudur.

Tablo 5.10. Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Haftalık Çalışma Sürelerine Göre Sorun Çözme Beceri Düzeylerine İlişkin Tek Yönlü Varyant Analizi Sonuçları

Çalışma süresi	20–30 saat	31–40 saat	41 ve üstü saat	F
	(n = 18)	(n = 25)	(n = 32)	
	\bar{x} SS	\bar{x} SS	\bar{x} SS	(sd=2,247)
Sçb düzeyi Top. Puanı	86.54 20.71	78.13 20.56	75.69 19.78	6.582**

**p <.01

Tablo 5.10.'teki varyant analiz sonuçlarına göre araştırmaya katılan ortaöğretim kurumları yöneticilerinin, sorun çözme becerilerinin [F(2,247) = 6.582, p< .01] puan aralığında haftalık çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu testin sonuçlarına göre, haftada 20-30 saat çalışan okul yöneticilerinin sorun çözme puanı (X=86.54), haftada 31-40 saat çalışan okul yöneticilerinin sorun çözme puanları ise

($X=78.13$)'dir. Sorun çözme envanterinin puanlamasında alınan yüksek puanlar sorun çözme becerisinin düşüklüğünü alınan düşük puanlar ise sorun çözme becerisinin yüksekliğini gösterdiği için, haftada 20–30 saat çalışan eğitim yöneticilerinin sorun çözme becerilerinin 31–40 saat çalışan eğitim yöneticilerinin sorun çözme becerilerine kıyasla daha düşük olduğunu söylemek mümkündür. Haftada 41 ve üzeri saat çalışan okul yöneticilerinin sorun çözme puanı ($X =75.69$), haftada 20–30 saat çalışan okul yöneticilerinin sorun çözme puanından ($X =86.54$) daha düşüktür. Haftada 20–30 saat çalışan eğitim yöneticilerinin problem çözme becerilerinin 41 ve üzeri saat çalışan eğitim yöneticilerinin sorun çözme becerilerine göre daha düşük olduğu söylenebilir.

Araştırmanın bu bulgusuna göre, eğitim yöneticilerinin çalışma saatleri arttıkça sorun çözme becerileri de yükseldiği anlaşılmaktadır. Bu bulgulardan yola çıkarak ise ayrılan zaman arttıkça isteki sorun çözme becerilerinin gelişmesine yardımcı olduğu söylenebilir.

Albayrak ve Eves de araştırmalarında, ilköğretim okulu yöneticilerinin haftalık çalışma saatlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu bulgusuna ulaşmışlar; haftalık 30–40 saat arası çalışan ilköğretim okulu yöneticilerini, haftada 20–30 saat çalışan yöneticilere oranla problem çözmeye daha başarılı olduklarını tespit etmişlerdir.

Tablo 5.11. Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerin Eğitim Yönetimi Alanında Aldıkları Seminer veya Kurs Sayısına Göre Sorun Çözme Beceri Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Seminer sayısı	n	Sıra ortalaması	Sd	χ^2	P	Farkın kaynağı
Hiç	-	-				
1	8	133.34				
2	37	103.55				
3	14	135.92	5	15.87	.007	1–6, 1–2, 3, 4, 5
4	7	101.79				
5 ve üzeri	9	127.50				

$p < .001$

Tablo 5.11.'teki varyant analiz sonuçları incelendiğinde, ortaöğretim kurumları yöneticilerinin aldıkları eğitici seminer ya da kurs sayısına göre sorun çözme becerilerinde [$\chi^2(5) = 15.87, p < 0.01$] anlamlı bir farklılaşma olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Sorun çözme

becerisi puan ortalamaları dikkate alındığında, en yüksek sorun çözme becerisine eğitim yönetimi alanında hiç seminer almayan okul yöneticilerinin sahip olduğu anlaşılmaktadır. Sorun çözme envanterinin puanlamasında alınan yüksek puanlar sorun çözme becerisinin düşüklüğünü, alınan düşük puanlar ise sorun çözme becerisinin yüksekliğini gösterdiği dikkate alındığında Yapılan Mann Whitney U- testi sonuçlarına göre 2, 3, 4, 5 tane seminer alan eğitim yöneticilerinin sorun çözme puanlarının ($X_{\square} = 36.09$), 1 seminer alan okul yöneticilerinin sorun çözme puanından ($X_{\square} = 51.29$) oldukça yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgulara dayanarak, seminer sayısının artmasıyla okul yöneticilerinin sorun çözme beceri düzeylerinin arttığı ve böylece okul yöneticilerinin sorun çözme becerilerinin geliştirebileceğini söylemek mümkündür.

Tablo 5.12. Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerin Tatmin Alanına Göre Sorun Çözme Beceri Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Tatmin Alanı	n	Sıra ortalaması	Sd	χ^2	P	Farkın kaynağı
Psikolojik	45	125.19				
Sosyal statü	25	124.54	2	.27	.874	Fark Yok
Ekonomik	2	134.50				
Diğer	3	134.50				

$p > .05$

Tablo 5.12.'teki varyant analizi sonuçlarına göre, ortaöğretim kurumları yöneticilerinin sağladıkları tatmin alanına göre iş tatmini düzeyleri [$\chi^2 (2) = .27, p > 0.05$] arasında anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Bu bulguya göre, eğitim yöneticilerinin işlerinden elde ettikleri tatmin alanının sorun çözmelerinde etkisi olmadığı sonucuna varılabilir. Psikolojik, ekonomik ya da sosyal statü alanında tatmin sağlıyor olmanın ortaöğretim kurumları yöneticilerini sorun çözme becerilerini etkilemediği söylenebilir.

Tablo 5.13 Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Haftalık Çalışma Sürelerine Göre Sorun Çözme Beceri Düzeylerine İlişkin Tek Yönlü Varyant Analizi Sonuçları

Sosyal destek oranı	Hiç	Kısmen	Oldukça	F
	(n = 15)	(n = 39)	(n = 21)	
	\bar{x} SS	\bar{x} SS	\bar{x} SS	(sd=2,247)
İş Tat. Top. Pu	86.10 21.83	80.23 20.36	78.00 20.93	1.718

p>.05

Tablo 5.13.'teki varyant analizi sonuçlarına göre araştırmaya katılan ortaöğretim kurumları yöneticilerinin, sorun çözme becerisi [$F(2,247) = 1.718, p > 0.05$] puanlarında ailelerinden ve iş çevrelerinden aldıkları sosyal destek oranına göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu bulguya göre, eğitim yöneticilerinin ailelerinden ve iş çevrelerinden aldıkları sosyal destek oranının sorun çözme beceri düzeyleri üzerinde etkisi olmadığı sonucuna varılabilir. Araştırma sunucunda okul yöneticilerini problem çözme becerisi düzeylerinin bağımsız değişkenlere (cinsiyet, medeni durum, branş, mezun olunan okul, yöneticilik ve öğretmenlikteki kıdem, çalıştığı okuldaki öğretmen ve öğrenci sayısı, haftalık çalışma saati, yaş, seminer ya da hizmet içi kursa katılıp katılmama, yöneticilik görevi süresince sosyal destek alıp almama) göre genel olarak farklılık göstermediği bulgularına ulaşılmıştır.

SONUÇ VE ÖNERİ

Ortaöğretim kurumları yöneticilerinin iş tatminlerini ve sorun çözme becerilerini tespit ve yorumlamaya çalıştığımız, “Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin İş Tatminleri Ve Sorun Çözme Becerileri İstanbul/Eyüp İlçesi Örneği” başlıklı araştırmamızda, elde ettiğimiz bulgular ve ulaştığımız sonuçlar şunlardır:

- i. Araştırmanın örneklemini oluşturan ortaöğretim kurumları yöneticilerinin demografik bilgilerine dair bulgular:
 - a. Ortaöğretim kurumları yöneticilerinin % 16’sını kadınlar oluştururken, geri kalan % 84’ü erkek yöneticilerden oluşmaktadır.
 - b. Ortaöğretim kurumları yöneticilerinin büyük çoğunluğunu (% 88) evli yöneticiler teşkil etmektedir.
 - c. Ortaöğretim kurumları yöneticilerinin % 28’i 25–30 yaş arası, % 33,3’ü 31–40 yaş arası, % 29,3’ü 41–50 yaş arası, % 9,4’ü 51 ve üzeri yaşındaki kişilerden oluşmaktadır.
 - d. Ortaöğretim kurumları yöneticilerinin branşlara göre dağılımının şöyle olduğu görülmüştür: Türkçe-edebiyat % 9, sosyal bilimler % 29,3, fen bilimleri % 21,3, matematik % 9,3, yabancı diller % 2,7, meslek dersleri % 16, Din K. Ve A. B. % 6,7, güzel sanatlar % 2,7.
 - e. Ortaöğretim kurumları yöneticilerinin büyük çoğunluğu fakülte mezunlarından oluşmaktadır. Yöneticilerin mezuniyetlerine göre dağılımı şöyledir: Fakülte % 69,4, mesleki ve teknik eğitim % 13, eğitim enstitüsü % 13, yüksek lisans ve doktora % 4.
 - f. Ortaöğretim kurumları yöneticilerinin yöneticilikteki hizmet sürelerine göre dağılımı şöyledir: 5 yıl ve daha az % 10,7, 6–20 yıl % 20, 11–15 yıl 30,6, 16–20 yıl %32, 21–25 yıl % 6,7.
 - g. Ortaöğretim kurumları yöneticilerinin öğretmenlikteki hizmet sürelerine göre dağılımı şöyledir: 6–10 yıl arası öğretmenlik hizmeti olan yönetici oranı % 25,3, 11–15 yıl arası yönetici oranı % 32, 16–20 yıl arası yönetici oranı % 33,3, 21–25 yıl arası yönetici oranı % 8,4.

- h. Ortaöğretim kurumları yöneticilerinin yarıya yakını % 49,3 2 adet hizmet içi eğitim kurs veya seminerine katılmıştır. Sadece 1 adet hizmet içi eğitim kurs veya semineri almış olan yönetici oranı % 10,7, 2 adet hizmet içi eğitim kurs veya semineri almış olan yönetici oranı % 18,7, 3 adet hizmet içi eğitim kurs veya semineri almış olan yönetici oranı % 18,7, 4 adet hizmet içi eğitim kurs veya semineri almış olan yönetici oranı % 24, 5 adet hizmet içi eğitim kurs veya semineri almış olan yönetici oranı % 24, 5'ten fazla hizmet içi eğitim kurs veya semineri almış olan yönetici oranı ise % 4'tür.
- ii. Ortaöğretim kurumları yöneticilerinin görev yaptıkları okulla ilgili bulgular:
- a. Yöneticilerin yarısında fazlasının (% 52) görev yaptığı okulda 26–50 arasında öğretmen varken, 28 yöneticinin görev yaptığı okulda 51 ve üzeri öğretmen (% 37,3) bulunduğu görülmektedir. 8 yöneticinin görev yaptığı okulda ise 11–25 arası öğretmen (% 10,7) çalışmaktadır.
- b. Yöneticilerden % 54,6'sının çalıştığı okuldaki öğrenci sayısı 501–1000 arasındadır. % 24'ünün çalıştığı okuldaki öğrenci sayısı 1001–1500 arasındayken; % 10,7'sinin çalıştığı okuldaki öğrenci sayısı 1501–2000 ve yine % 10,7'sinin çalıştığı okuldaki öğrenci sayısı 2001 ve üzerindedir.
- c. Ortaöğretim kurumları yöneticilerinin % 42,7'sinin haftalık çalışma süresi 41 ve üzeri saattir. Yöneticilerin % 33,3'ünün haftalık çalışma süresi 31–40 saat arasındayken; % 24'ünün 20–30 saat arasındadır.
- iii. Ortaöğretim kurumları yöneticilerinin meslekten sağladıkları tatmin alanı ve aileleri ve iş çevrelerinden aldıkları sosyal destek oranlarıyla ilgili bulgular:
- a. Ortaöğretim kurumları yöneticilerinin büyük bir çoğunluğu (% 60) mesleğinden en çok, psikolojik yönden, % 33,3'ü sosyal statü yönünden, % 2,7'si ekonomik yönden; % 4'ü ise “diğer” yönlerden tatmin sağlamaktadırlar.
- b. Ortaöğretim kurumları yöneticilerinin % 52'si yöneticilik görevini yaparken aile ve iş çevresinden kısmen destek alırken, % 28'i “oldukça” destek almakta, % 20'si ise hiç destek alamamaktadır.

iv. Ortaöğretim kurumları yöneticilerinin iş tatminleri ve sorun çözme becerilerine dair analiz sonuçları:

- a. Ortaöğretim kurumları yöneticilerinin cinsiyetlerine göre iş tatminlerinde ve sorun çözme becerilerinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.
- b. Ortaöğretim kurumları yöneticilerinin medeni durumlarına göre, iş tatmin düzeyleri ile sorun çözme becerileri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.
- c. Ortaöğretim kurumları yöneticilerinin yaş değişkeni açısından iş tatmin düzeyleri ile sorun çözme becerileri arasında anlamlı bir fark görülemediği görülmüştür.
- d. Ortaöğretim kurumları yöneticilerinin iş tatmin düzeyleri ile sorun çözme becerileri arasında öğretmenlik branşlarına göre anlamlı farklılık göstermediği görülmüştür.
- e. Ortaöğretim kurumları yöneticilerinin mezun oldukları eğitim kurumlarına göre anlamlı farklılık göstermediği görülmüştür.
- f. Ortaöğretim kurumları yöneticilerinin sorun çözme becerileri ve iş tatmin düzeylerinin yöneticilik hizmet sürelerine göre anlamlı farklılık oluşturmadığı sonucuna ulaşılmıştır.
- g. Ortaöğretim kurumları yöneticilerinin sorun çözme becerileri ve iş tatmin düzeylerinin öğretmenlik hizmet sürelerine göre anlamlı farklılık oluşturmadığı tespit edilmiştir.
- h. Ortaöğretim kurumları yöneticilerinin çalıştıkları okuldaki öğretmen sayısına göre sorun çözme beceri düzeyleri ile iş tatmin düzeylerinin anlamlı farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.
- i. Ortaöğretim kurumları yöneticilerinin çalıştıkları okuldaki öğrenci sayısına göre sorun çözme beceri düzeyleri ile iş tatmin düzeylerinin anlamlı farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.
- j. Ortaöğretim kurumları yöneticilerinin haftalık çalışma sürelerine göre iş tatmin düzeylerinin anlamlı farklılık göstermediği, ancak sorun çözme beceri düzeylerinin anlamlı farklılık gösterdiği anlaşılmıştır. Buna göre haftada 20–30 ders saati çalışan eğitim yöneticilerinin sorun çözme becerilerinin, 31–40 ve 41 ve üzeri ders saati çalışan eğitim yöneticilerinin sorun çözme becerilerine oranla daha düşük olduğunu söylemek mümkündür.

- k. Uygulanan korelasyon testinde ortaöğretim kurumları yöneticilerinin iş tatmin düzeyleri ile sorun çözme beceri düzeyleri arasında doğru orantılı bir ilişki tespit edilmiştir; sorun çözme beceri düzeylerinin artmasına bağlı olarak iş tatmin düzeyleri de artmaktadır.
- l. Ortaöğretim kurumları yöneticilerinin katıldıkları hizmet içi eğitim kurs veya seminer sayısına göre iş tatmin düzeylerinde anlamlı bir farklılaşma ve sorun çözme becerilerinde anlamlı farklılaşma olduğu görülmüştür. Buna göre iştirak edilen seminer sayılarının eğitim yöneticilerinin iş tatminlerini etkilediğini, seminer sayısının artmasıyla iş tatmin düzeylerinin yükseldiğini; aynı zamanda sorun çözme beceri düzeylerinin arttığı ve böylece sorun çözme becerilerini geliştirebileceklerini söylemek mümkündür.
- m. Ortaöğretim kurumları yöneticilerinin meslekten sağladıkları tatmin alanına göre iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Bu bulguya göre, eğitim yöneticilerinin işlerinden elde ettikleri tatmin alanının sorun çözmelerinde etkisi olmadığı sonucuna varılabilir.
- n. Ortaöğretim kurumları yöneticilerinin iş tatmin düzeylerinin aileleri ve iş çevrelerinden aldıkları sosyal destek oranlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu bulguya göre, eğitim yöneticilerinin ailelerinden ve iş çevrelerinden aldıkları sosyal destek oranının sorun çözme beceri düzeyleri üzerinde etkisi olmadığı sonucuna varılabilir.

v. Öneriler

- a. Ortaöğretim kurumları yöneticilerinin iş tatmin düzeylerini artıracak imkânların geliştirilmesi, eğitim kurumlarındaki verimi ve kaliteyi artıracığından, bunu sağlamaya yönelik çalışmalar yapılmalıdır.
- b. Ortaöğretim kurumları yöneticilerinin motivasyonlarını artıracak sosyal ve psikolojik destek faaliyetleri çoğaltılmalıdır.
- c. Ortaöğretim kurumları yöneticilerinin mesleki ve teknik gelişimlerine katkı sağlayacak olan hizmet içi eğitim kurs ve seminerlerinin içerik ve kalitelerinin geliştirilerek, eğitim yöneticilerinin yoğun olarak katılımları sağlanmalıdır.

- d. Ortaöğretim kurumları yöneticilerinin meslekten sağladıkları tatmin alanı büyük ölçüde psikolojik ise de, eğitim çalışanlarının özlük haklarının iyileştirilmesi ve ücretlerinin Avrupa standartlarına yaklaştırılması, iş tatmin düzeylerini artırıcı bir etki sağlayacağından bu yönde ciddi çalışma yapılması gerekmektedir.
- e. Ortaöğretim kurumları yöneticilerinin iş tatmin ve sorun çözme becerilerinin düzeylerinin ve aynı zamanda eğitim kalitesinin yükseltilmesi için, özellikle büyük şehirlerde derslik üretimi hızlandırılmalıdır.
- f. Ortaöğretim kurumları yöneticileri ve öğretmenler yüksek lisans ve doktora çalışması yapmaya teşvik edilmeli, yüksek lisans ve doktora yapmanın karşılığı maddi ve manevi olarak verilmelidir.

KAYNAKÇA

Akat, İ., Gönül Budak, Gülay Budak, İşletme Yönetimi, İzmir, 2002

Akar, N., Ortaöğretim Kurumlarında Karşılaşılan Disiplin Sorunları Ve Eğitim Yöneticilerinin Çözüm Yaklaşımları (Denizli İli Örneği), yüksek lisans tezi, Denizli, 2006

Akbaş, G., İstanbul İli Bahçelievler İlçesindeki Mesleki Ve Teknik Eğitim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumunun Belirlenmesi, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul, 2006

Akçamete, G., Kamer, S. ve Sucuoğlu, B., Öğretmenlerde Tükenmişlik, İş Doyumu ve Kişilik, Ankara, 2001

Akın, U., Öğretmenlerin Sınıf Yönetimi Becerileri İle İş Doyumları Arasındaki İlişki, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Tokat, 2006

Akkan, Ö., Milli Eğitime Bağlı Meslek Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatmini, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul, 2008

Akman, Y., Kelecioğlu, H., Bilge, F., “Öğretim Elemanlarının İş Doyumlarını Etkileyen Faktörlere İlişkin Görüşleri”, Hacettepe Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi, S.30, 2006

Aksu, A. ve A. Baysal, “İlköğretim Okulu Müdürlerinde Tükenmişlik”, Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, S.41, 2005

Akyüz, M. Y. ve A. Güven, “Öğretmen Adaylarında Problem Çözme ve İletişim Becerileri”, 8. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi, Program ve Bildiri Özetleri Kitabı, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon, 1999

Alanyalı, L. K., Örgütsel Stres Kaynaklarının İş Tatminine Olan Etkilerinin Tükenmişlik Ve Dinçlik (Coşku) Etkileri Bağlamında İncelenmesi (Uygulamalı Bir Araştırma), yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Bursa, 2006

Albayrak, G., İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Bireysel Problem Çözme Becerileri (Sakarya ili Örneği), yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya, 2002

Alıcı, G., Ortaöğretim Kurumlarında Yönetici Pozisyonunun Kadın İstihdamı Ve Yaşanılan Sorunları İçeren Bir Uygulama, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara, 2008

Aliyev, R., Türkiye Cumhuriyeti ve Azerbaycan Cumhuriyeti Devlet Liselerinde Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumu Açısından Karşılaştırılması, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara, 2004

Alkış, H., Frederick Herzberg'in Çift Etmen (Hijyen – Motivasyon) Kuramının İşgörenin İş Tatminine Etkisi Ve Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, yayımlanmamış doktora tezi, Ankara, 2008

Altinkurt, Y., Eğitim Örgütlerinde Stratejik Liderlik Ve Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Uygulamaları, yayımlanmamış doktora tezi, Eskişehir, 2007

Altunok, S., Sınıf Öğretmenlerinin Kendini Kabul Düzeyleri İle Mesleki Doyum Kaynakları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Erzurum, 2003

Altuntaş, E. A., Okul Yöneticilerinin Düşünme Stilleri İle Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Tokat, 2008

Arda, E. (Ed.), Sosyal Bilimler Sözlüğü, İstanbul, 2003

Arın, A., Lise Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Davranışları İle Kullandıkları Karar Verme Stratejileri ve Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki Düzeyi, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Eskişehir, 2006

Arslan, C., Öğretmenlerin ve Öğretmen Adaylarının Problem Çözme Becerilerinin Çeşitli Değişkenler Açısından Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Konya, 2001

Arslan, B. M., Öğretmenlerin Mesleki Doyumu ve Eğitim Anlayışları, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İzmir, 1999

Arslan, Z., Öğretmenlerde Dindarlık, Değerler Ve İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul, 2006

Aslan, A. E., Yaratıcı Problem Çözme, İstanbul, 2002

Aşan, Ö., "Motivasyon", Yönetim ve Organizasyon, (Ed. S. Güney), Ankara, 2007

Atay, O., İşletmelerde Doğal Grupların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama, yayımlanmamış doktora tezi, Malatya, 2007

Ateş, G., Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hava Kuvvetleri Komutanlığında Uygulama, Kütahya, 2005

Avcı, Ö., Örgütsel Stres Kaynaklarının Halkla İlişkiler Açısından İncelenmesi, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara, 2007

Aydın, D., Eğitim Kurumları Çalışanlarında İş Doyumu, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul, 2006

Aydın, M., Eğitim Yönetimi, Ankara, 1994

Ayhan, F., Eğitim Örgütlerinde Öğretmenlerin İş Tatmini İle Okul Yönetiminin Lider Davranış Biçimleri Arasındaki İlişki, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul, 2006

Ayık, A., İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Yönetimsel Davranışlarının Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Erzurum, 2000

Balcı, A., Eğitim Yöneticilerinin İş Doyumu, yayımlanmamış doktora tezi, Ankara, 1985

Basmacı, S. K., Üniversite Öğrencilerinin Problem Çözme Becerilerini Algılamalarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Malatya, 1998

Başalp, N., İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin İş Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırılması (Sakarya İlinde Bir Uygulama), yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya, 2001

Başaran, İ. E., Yönetimde İnsan İlişkileri, Ankara, 1992

Başaran, İ. E., Eğitim Yönetimi, Ankara, 1993

Baycan, F. A., Farklı Çalışan Gruplarda İş Doyumunun Bazı Yönlerinin Analizi, Boğaziçi Üniversitesi Bilim Uzmanlığı Tezi, İstanbul, 1985

Baygut, T., İzmir İli Gaziemir İlçesi İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenleri Güdüleme Rollerini Gerçekleştirme Derecelerine İlişkin Öğretmen Görüşleri, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İzmir, 2007

Bayrı, H., Ortaöğretim Okullarında Psikolojik Danışmanların Mesleki Doyumları Üzerine Bir Araştırma, Güneydoğu Anadolu Bölgesi Örneği, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Diyarbakır, 2006

Bektaş, H. İş Doyum Düzeyleri Farklı Olan Öğretmenlerin Psikolojik Belirtilerinin Karşılaştırılması, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Erzurum, 2003

Bıçakçılar, F., Liselerin Ve Yöneticilerinin Özellikleri İle İş Doyum Düzeyleri (İzmir İli Örneği), yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İzmir, 2002

Bıkan, N., İlköğretim Okullarında Yönetim ve Sorunları Üzerine Yönetici Görüşleri, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul, 2008

Bilen, M., Plandan Uygulamaya Öğretim, Ankara, 1999

Bilgiç, A. S., Örgütsel İletişim ve Bir Uygulama, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Malatya, 2006

Bora, S., İşgörenlerin İnsan Doğasına İlişkin Görüş ve Tutumları İle İş Doyum Düzeylerinin Bazı Psikososyal Değişkenler Açısından İncelenmesi, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İzmir, 2001

Budak, G.-Budak, G., İşletme Yönetimi, İzmir, 2004

Budak, S., Psikoloji Sözlüğü, Ankara 2000

Bölüktepe, F. E., Kamu Örgütlerinde İş Tatmini, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Erzurum, 1993

Büyüköztürk, S., Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı, Ankara, 2007

Can, H., Organizasyon ve Yönetim, Ankara, 1997

Canbay, S., İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumu Ve Denetim Odağı İlişkisi, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İzmir, 2007

Canman, A. D., Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi, Ankara, 1993

Cansu, O. C., Örgüt Kültürü İle Örgütsel İletişim İlişkisi Ve Bir Şirket Uygulaması, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara, 2006

Cerit, Y., “Okul ve Öğretmenlik”, Öğretmenlik Mesleğine Giriş, (Ed. M. D. Karşlı, Ankara, 2004

Cesur, M., Kastamonu İli Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Yönetim Biçimleri yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara, 2005

Cüceloğlu, D., İnsan ve Davranışı, İstanbul, 1997

Çakır, A., İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Ve Okul Kültürü Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul, 2007

Çam, S., “Öğretmen Adaylarının Ego Durumlarıyla Problem Çözme Becerisi Algısı İlişkinin İncelenmesi”, Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi, S.6 (2), Ankara, 1995

Çam, S., İletişim Becerileri Programının Öğretmen Adaylarının Ego Durumlarına ve Problem Çözme Becerisi Algılarına Etkisi, yayımlanmamış doktora tezi, Ankara, 1997

Çam, S. ve Tümkaya, S., Üniversite Öğrencilerinde Kişilerarası Problem Çözme, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, S.22-23, Ankara, 2006

Çardak, M., İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumu İle Stresle Başa Çıkma Yolları, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Niğde, 2002

Çelik, V., Teknik Öğretmenlerin İş Doyumsuzluğu ve Öğretmenlikten Ayrılmalarına Etkisi, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara, 1987

Çelikten, M., “Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerileri”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, C.7, S.27, Ankara, 2001

Çetinkanat, A. C., Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu, Ankara, 2000

Çevik, H. H., “Organizasyonlarda Stratejik Yönetim”, Yönetim ve Organizasyon, (Ed. Güney, S.), Ankara, 2007

Çulha, S., Genel Orta Öğretim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Bakış Açısından Örgüt İçi İletişim Sürecinde Yaşadıkları Sorunların Ve Bu Sorunlarla Başa Çıkma Yollarının Değerlendirilmesi (Mersin İli Merkezi Örneği), yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Mersin, 2008

Dalgın, T., Liderlik Davranışlarının İşgörenler Tarafından Algılanması Ve İşgörenlerin İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılığı Üzerine Etkileri: Marmaris Yöresindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Uygulama yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Muğla, 2008

Değirmenci, S., Lise Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Bolu, 2006

Demir, E., Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyumunu Etkileyen Olası Faktörler ve Bu Faktörler Kapsamında Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeylerinin Ölçülmesi, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara, 2001

Demir, F., Lise Öğretmenlerinde İletişim Ve Problem Çözme Becerisini Artırmaya Yönelik Bir Müdahale Programının Tükenmişlik Ve Mesleki Doyum Düzeyine Etkisi, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul, 2007

Demir, M., Resmî Ve Özel Ortaöğretim Kurumu Yöneticilerinin Karar Verme Süreçlerinin Etik Değerler Ve İlkeler Açısından İncelenmesi (İstanbul İli Örneği), yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul, 2007

Demir, N., Örgüt Kültürü – İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Araştırma, yayımlanmamış doktora tezi, İstanbul, 2005

Dilek, H., Liderlik Tarzlarının Ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma yayımlanmamış doktora tezi, Gebze, 2005

Dilsiz, B., Konya İlindeki Ortaöğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik ve İş Doyum Düzeylerinin Bölgelere Göre Değerlendirilmesinin Çok Değişkenli İstatistiksel Analizi, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Konya, 2006

Doğan, H., Eğitimde Program ve Öğretim Tasarımı, Ankara, 1997

Doğan, N., İlköğretim Okulu Müdür Yardımcılarının İş Doyumu, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Kırıkkale, 2005

Duman, Ö., Polis Meslek yüksek Okulu Yöneticilerinin güdüleme Rollerini Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgesi Örneği, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Elazığ, 2005

Efeoğlu, İ. E., İş-Aile Yaşam Çatışmasının, İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma, yayımlanmamış doktora tezi, Adana, 2006

Ekinci, K., Örgütsel ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Erzurum, 2006

Ekinci, Y., İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sosyal Beceri Düzeylerine Göre Öğretmenlerin İş Doyumu ve İş Stresinin Karşılaştırılması, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Gaziantep, 2006

Erden, M., Öğretmenlik Mesleğine Giriş, İstanbul, 1998

Erdoğan, İ., İşletmelerde Davranış, İstanbul, 1994,

Erdoğan, B., Değişik Kademelerdeki Eğitim İşgörenlerini Etkileyen Güdüleme Etmenleri (Ankara İli Örneği), yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Çanakkale, 2007

Eren, E., Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 1989

Eren, E., Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 1996

Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2004

Erginer, A., “İş Yaşamının Niteliği”, Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, (Ed. C. Elma ve K. Demir, Ankara, 2003

Ergü, A., Milli Eğitim Müfettişlerinin İş Doyumu , yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara, 1998

Ergürey, Ö., Ücret Tatmininin İşgören Tatmini ile İlişkisi, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul, 2006

Eroğlu, F., Davranış Bilimleri, İstanbul, 2000

Ersoy, S., İlköğretim Okullarında Yönetici ve Öğretmenler Arasındaki İletişim Sorunları (Van Örneği), yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Van, 2006

Eves, S., Okul Yöneticilerinin İş Doyumları İle Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Tokat, 2008

Ferah, D., Kara Harp Okulu Öğrencilerinin Problem Çözme Beceri Algılarının Ve Problem Çözme Yaklaşım Biçimlerinin Cinsiyet, Sınıf, Akademik Başarı Ve Liderlik Yapma Açısından İncelenmesi, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara, 2000

Gelbal, S., “Problem Çözme Becerisinin Öğretimle Geliştirilmesi”, Eğitimde Arayışlar 1. Sempozyumu, Eğitimde Nitelik Geliştirme, İstanbul, 1991

Gelbal, S., “Problem Çözme”, Hacettepe Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, S.6, Ankara, 1987

Gencer, A., Öğretmenlerin İş Doyumu İle Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Eskişehir, 2002

Genç, F., Beşiktaş Ve Sarıyer İlçelerindeki Resmi Ortaöğretim Kurumlarında Yöneticilerin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Güçlükler, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul, 2008

Gezici, A., Yöneticilerin Liderlik Stilllerinin Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Özel Eğitim Kurumlarında Öğretimsel Liderlik ve Bir Uygulama, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Kütahya, 2007

Giray N., Okul Yöneticilerinin Yönetimsel Karar Verme/Problem Çözme Yeterliliği, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul, 2006

Görmez, İdris, Hizmet Öncesi Öğretmen Eğitiminde Problem Çözme ve Araştırma Üzerine Bir Çalışma İstatistiksel Bir Yaklaşım, yayımlanmamış doktora tezi, Sivas, 1998

Güçlü, N., “Lise Müdürlerinin Problem Çözme Becerileri”, Milli Eğitim Dergisi, S.160, Ankara, 2003

Güdücü, F., Genel Lise Müdürlerinin Öğretmenleri Güdüleme Stratejileri, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Isparta, 2008

Güler, A., İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Duygusal Zeka İle Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul, 2006

Güler, A., İlköğretim Okullarında Öğretmen-Yönetici İlişkilerinde Sorun Yaratan Konular (Bingöl Örneği), yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya, 2006

Gülnar, B., Araştırma Görevlilerinin İş Tatmini Sağlama Aracı Olarak rgtsel İletişim Ve İletişim Doyumu: Kamu Ve zel niversite Karşılaştırması, yayımlanmamış doktora tezi, Konya, 2007

Gnbay, İ., İlköğretim Okulu ğretmenlerinin İş Doyumu, yayımlanmamış doktora tezi, Ankara, 1999

Gnbay, İ., rgtlerde İş Doyumu ve Gdleme, Ankara, 2000

Güner, İ., atışma özme Becerilerini Geliştirmeye Yönelik Grup Rehberliğinin Lise ğrencilerinin Saldırıcılık Ve Problem özme Becerileri zerine Etkisi, yayımlanmamış doktora tezi, Malatya, 2007

Güney, S., “Yönetim ve Organizasyonun Bazı Temel Kavramları”, Yönetim ve Organizasyon, (Ed. Güney, S.), Ankara, 2007

Güney, S., “Stres ve Stresle Başa ıkma”, Yönetim ve Organizasyon, (Ed. S. Güney), Ankara, 2007

Gnyz, M., Meslek Liselerinde Yöneticilerin Okul İşletmeciliği İşlevlerini Gerekleştirebilme Düzeyleri, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul, 2007

Hançerlioğlu, O., Ekonomi Sözlüğü, İstanbul, 1993

İnce, C., Toplam Kalite Yönetiminin İşgören Tatminine Etkileri zerine Nevşehir Yöresindeki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, yayımlanmamış doktora tezi, Sivas, 2007

İncir, G., alışanların İş Doyumu zerine Bir İnceleme, Ankara, 1990

Kale, F., Beden Eğitimi ğretmenlerinin İş Doyumu Ve Tükenmişlik Düzeylerinin eşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Niğde, 2007

Karaboğa, M., Avcılar İlçesi Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Motivasyonlarının alışan (ğretmen) Motivasyonu zerine Etkisi, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul, 2007

Karaca, B., İlköğretim Ve Ortaöğretim Beden Eğitimi ğretmenlerinin İş Tatmini zerine Ampirik Bir alışma: Ankara’daki Devlet Okulları İle zel Okulların Karşılaştırılması, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara, 2007

Karaca, S., Orta Kademe Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma,

Karaca, S. B., İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Denizli, 2001

Karagöz, A., İlk Ve Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Etik Liderlik Rollerini İle Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişki (Bursa İli Örneği), yüksek lisans tezi, İstanbul, 2008

Karakaya, N., Çağcıl Örgüt ve Yönetim Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Malatya, 1996,

Karakuş M., İlköğretim Okul Yöneticilerinin Ve Öğretmenlerin Duygusal Zekâ Yeterliklerinin, Öğretmenlerin Duygusal Adanmışlık, Örgütsel Vatandaşlık Ve İş Doyumu Düzeylerine Etkisi, yayımlanmamış doktora tezi, Elazığ, 2008

Karayel, B., İşletme Yöneticilerinin Önderlik Davranışları ve İşgören Tatmini Üzerine Etkileri, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara, 1999

Kardeş, P. Ö., Yatılı İlköğretim Bölge Okulu Yöneticilerinin Yönetim Süreçlerinde Karşılaştıkları Sorunlar Ve Bu Sorunların Olası Çözümlerine İlişkin Görüşleri, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Bolu, 2007

Kartal, S., İlköğretim Okulu Yöneticisi Ve Öğretmenlerinin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri (Ankara İli Örneği), yayımlanmamış doktora tezi, Ankara, 2003

Kasap, Z., İlkokul 4.Sınıf Öğrencilerinin Sosyo-Ekonomik Düzeye Göre Problem Çözme Başarısı İle Problem Çözme Tutumu Arasındaki İlişki, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul, 1997

Kasım, A., Meslek Lisesi Yöneticilerinin Yönetim Süreçlerine Göre Okul Yönetme Becerileri, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul, 2008

Katkat, D., Öğretmen Adaylarının Problem Çözme Becerilerinin Çeşitli Değişkenler Bakımından Karşılaştırılması, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Erzurum, 2001

Kaya, M., Kısmi Zamanlı Geçici Öğretici Olarak Görevlendirilen Personelin İş Doyum Düzeyleri, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Antalya, 2007

- Kaya, Y. K., Eğitim Yönetimi, Ankara, 1993
- Kayıkçı, K., “Milli Eğitim Bakanlığı Müfettişlerinin Denetim Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Algıları ve İş Doyum Düzeyleri”, Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, S.44, 2005
- Kaynak, T., Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi, İstanbul, 1995
- Kazanç, H., Kamu Kuruluşlarında İş Tatmini ve TÜBİTAK Örneği, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya, 1998
- Kenan, K., Sorun Çözme, İstanbul, 1997
- Keleş, O. B., Eğitim Yöneticilerinde Sorun Çözme Ve Denetim Odağı İlişkisi, yayımlanmamış doktora tezi, Ankara, 2000
- Kınık, S., Kişilik Özellikleri İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Eskişehir, 2007
- Kocayörük, E., Çeşitli Değişkenlere Göre Rehber Öğretmenlerin Meslek Doyumlarının Karşılaştırılması, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara, 2000
- Koç, A., Örgütlerde Ödüllendirme Sistemlerinin İş Tatmini İle İlişkisine Yönelik Bir Araştırma, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Kütahya, 2007
- Koç, Z., “Rehberlik ve Araştırma Merkezlerinde Görev Yapan Rehber Öğretmenlerin İş Doyumlarının Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi”, Gazi Ü. Kastamonu Eğitim Dergisi, S.9 (2), 2001
- Koçak, R. ve S. Eves, , “Eğitim Yöneticilerinin İş Doyumları İle Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki”, 16. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi Bildiri Özetleri Kitabı, Gaziosmanpaşa Ü. Eğitim Fakültesi, Tokat, 2007
- Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 1999
- Koparal, C., Yönetim ve Organizasyon, Eskişehir, 1997
- Korkut, F., “Lise Öğrencilerinin Problem Çözme Becerileri”, Hacettepe Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi, S.22-23: 2002

Kök, M., Ortaöğretim Kurumlarındaki Öğretmen, Rehber Öğretmen Ve Yöneticilerin Ortaöğretim Kurumları Ödül Ve Disiplin Yönetmeliğindeki Ceza Gerektiren Davranışlar İle Cezalara İlişkin Görüşleri, yayımlanmamış doktora tezi, Ankara, 2007

Kösterelioğlu, M. A., Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerileri ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Bolu, 2007

Kurtuldu, P., S., İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Özgüven Düzeyleri İle Liderlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul, 2007

Kurtyılmaz, Y., Öğretmen Adaylarının Saldırganlık Düzeyleri İle Akademik Başarıları, İletişim ve Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişkiler (Anadolu Ü. ve Osmangazi Ü. Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma), yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Eskişehir, 2005

Kuşdemir, Y., İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde Sosyalleştirme Stratejilerini Kullanma Becerileri (Kırıkkale İli Örneği), yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Kırıkkale, 2005

Kuzgun, Y., Rehberlik ve Psikolojik Danışma, ÖSYM Yayınları, Ankara, 1995

Kuzgun, Y., Meslek Rehberliği ve Danışmanlığına Giriş, Nobel Yayın, Ankara, 2003

Kültür, Y. Z., Ortaöğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Liderlik Stilleri Ve Kişilik Özelliklerinin Karşılaştırılması, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara, 2006

Mahmutoğlu, A., Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütünde İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık, yayımlanmamış doktora tezi, Bolu, 2007

Mertol, Ş., Orta Kademe Yöneticilerinin İş Tatmini ve Kaygı Düzeylerinin Karşılaştırılması, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul, 1993

Morgan, C. T., Psikolojiye Giriş, (Çev: H. Arıcı, vd), Ankara, 1999

Muştu, M., Harp Okulu Öğretim Elemanlarının İş Doyumu, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara, 1996

Oğuzkan, A. F., Eğitim Terimleri Sözlüğü, Ankara, 1993

Onaran, O., Örgütlerde Karar Verme, Ankara, 1979

Onurlu, İ., Ortaöğretim Kurumlarındaki Okul Yöneticileri İle Öğretmenler Arasındaki İletişimin Öğretmenlerin Verimliliği Algılamaları Üzerindeki Etkisinin Değerlendirilmesi, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul, 2008

Orhan, K., İş Doyumu ve Değerler, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İzmir, 1997

Öğülmüş, S., Kişiler arası Sorun Çözme Becerileri ve Eğitimi, Ankara, 2001

Öncel, A., Üniversite Öğretim Elemanlarının Meslek Doyum Düzeylerine İlişkin

Bir Araştırma, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Konya, 1998

Özbudak, F., Yönetici-Öğretmen İletişimi (İstanbul İli Küçükçekmece İlköğretim Okulları Örneği), yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul, 2009

Özcan, G., Problem Çözme Yönteminin Eleştirel Düşünme ve Erişmeye Etkisi, yayımlanmamış doktora tezi, Bolu, 2007

Özcan, Y., İlköğretim Öğretmenlerinin İş Tatmini İle Yöneticileri İçin Algıladıkları Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki Düzeyi, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul, 2006

Özdayı, N., Resmi ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini ve İş Streslerinin Karşılaştırılmalı Analizi, yayımlanmamış doktora tezi, İstanbul, 1990

Özdemir, F., Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi, yayımlanmamış doktora tezi, Adana, 2006

Özdemir, H. Ö., Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatminine Etkisi: Opet Çalışanlarına Yönelik Uygulama, yayımlanmamış doktora tezi, İstanbul, 2007

Özden, Y., Öğrenme ve Öğretme, Ankara, 1998

Özkan, Y., Örgütsel Sosyalleşme Sürecinin Öğretmenlerin Örgüte Bağlılıklarına Etkisi, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara, 2005

Öztekin, A., Orta Öğretim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Duygusal Zekâ Becerilerini Okul Yönetiminde Kullanma Düzeylerinin Değerlendirilmesi (Balıkesir İl Örneği), yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Balıkesir, 2006

Öztekin, Z. S., Orduda İş Tatmini Subayların İş Tatminini Etkileyen Faktörler Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Çalışma, yayımlanmamış doktora tezi, Eskişehir, 2008

Öztürk, S., Ortaöğretim Özel ve Resmi Okul Yöneticilerinin Koçluk Becerilerinin Karşılaştırılması, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul, 2007

Öztürk, Ş. Ortaöğretim Kurumlarında Yöneticilerin Yönetim Görevi Esnasında Karşılaştığı Engeller, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul, 2008

Paksoy, M., Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul, 2002

Pelit, E., İşletmelerde İşgören Güçlendirmenin İşgörenlerin İş Doyumuna Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, yayımlanmamış doktora tezi, Ankara, 2008

Poussard-M., J., “Kişisel Yetkinlik”, Yönetim ve Organizasyon, (Ed. S. Güney), Ankara, 2007

Rouquette, M., Yaratıcılık, (Çev: I. Gürbüz), İstanbul, 1994

Sabuncuglu, Z.,-Tüz, M., Örgütsel Psikoloji, Bursa, 2001

Sadikoğlu, P., Endüstri Meslek Lisesi Yöneticilerinin Problem Çözme Yeterlilikleri, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul, 2007

Saka, F., Mesleki Ve Teknik Ortaöğretim Kurumu Müdürlerinin Karşılaştıkları Yönetim Hizmetleri Sorunları (Ankara İli Örneği), yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara, 2007

Sarice, S., İlköğretim Okulu Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Yönetimsel Sorunlar, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul, 2006

Sarpkaya, P., Resmi Liselerde Disiplin Sorunları ve İlgili Grupların (Öğretmen, Öğrenci, Yönetici, Veli) Yaklaşımları: Aydın Merkez İlçe Örneği, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İzmir, 2005

Saygılı, H., Problem Çözme Becerileri İle Sosyal ve Kişisel Uyum Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Erzurum, 2000

Selçuk, E. H., Lise Müdürlerinin İletişim Düzeyi İle Öğretmenlerin İş Doyumu ve Öğrencilerle Sınıf İçi İletişim Düzeyi Arasındaki İlişkiler, yayımlanmamış doktora tezi, Ankara, 1998

Sonmaz, S., Problem Çözme Becerisi İle Yaratıcılık ve Zeka Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul, 2002

Sönmezer, M. G., Milli Eğitim Bakanlığı'nda Çalışan Öğretmenler İle Milli Eğitim Bakanlığı'ndan Emeklilik Veya İstifa Nedeniyle Özel Eğitim Kurumlarında Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırmalı Analizi, yayımlanmamış doktora tezi, İstanbul, 2007

Söyük, S., Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi Ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma, yayımlanmamış doktora tezi, İstanbul, 2007

SPSS, Inc., SPSS Basel 11.00 Applications Guide, SPSS Inc, Chicago, 2001

Stevens, M., Sorun Çözümleme, (Çev: A. Çimen), İstanbul, 1998

Suyunç, H., İlk Ve Orta Dereceli Okullarda Görevli Beden Eğitimi Branş Öğretmenlerinin İş Tatmin Düzeyleri, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Çanakkale, 1998

Şahin, A., İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kişiler Arası İletişim Becerileri Ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Antalya, 2007

Şahin, İ., İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri, yayımlanmamış doktora tezi, İzmir, 1999

Şahin, N., Personel Güçlendirmenin İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, yayımlanmamış doktora tezi, İzmir, 2007

Şahin, N., "Problem Çözme Psikolojisi", Problem Çözme Yöntemleri Sempozyumu Kitabı, Ankara, 1988

Şahin, Z., Çocukların Psiko-Sosyal Temelli Problem Çözme Becerisinin Çeşitli Değişkenler Açısından Karşılaştırılmalı Olarak İncelenmesi, yayımlanmamış doktora tezi, Konya, 1999

Şaşı, M., Ortaöğretim Kurumlarındaki Öğretmen Ve Diğer Personelin Okul Müdürüyle İletişimlerinde Karşılaştıkları Yönetimsel Sorunlar, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul, 2008

Şener, B., Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 1997

Şimşek, M. Ş., Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 2001

Tanrıöğen, A., Eğitim Yönetimi Ders Notları, İzmir, 1995

Tanrıverdi, L., İlköğretim Müfettişlerinin İş Tatmini İle Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi (İstanbul İli Örneği), yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul, 2008

Tanrıverdi, M., Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Çatışma Yönetimi Stilleri İle Öğretmenlerin Okul İklimi Algıları Arasındaki İlişki (Bursa İli Örneği), yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul, 2008

Taylan, S., Heppner'in Problem Çözme Envanterinin Uyarlama, Güvenilirlik ve Geçerlik Çalışmaları, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara, 1990

Tekerci, H., Farklı Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Mesleki Doyumlarının Ve Tutumlarının İncelenmesi, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara, 2008

Telman, N., Endüstride İş Tatminsizliği ve Bunun Yabancılaşma Duygusu İle Olan İlişkisi, yayımlanmamış doktora tezi, İstanbul, 1988

Telman, N., İş Psikolojisi, İstanbul, 1987

Telman, N., Ünsal, P., Çalışan Memnuniyeti, İstanbul, 2004

Tetik, V., Genel Liselerde Sosyal Etkinliklerin Uygulanmasında Okul Yöneticilerinin Etkililiği (İstanbul İli Avrupa Yakası Örneği), yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul, 2008

Tok, E., Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Yönetim Sorunları, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Denizli, 2002

Tokyay N., Milli Eğitim Bakanlığı'na Bağlı İlköğretim Okullarındaki İdarecilerin Problem Çözme Becerileri (Kayseri Örneği), yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Kayseri, 2001

Tunacan, S., Beykoz İlçesindeki Lise Öğretmenlerinin İş Doyumunu Etkileyen Faktörler, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul, 2005

Tunca, M., Meslek Lisesi Öğretmenlerinin Duygusal Zekaları İle Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişkinin Araştırılması, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul, 2004

Tuncel, E., İş Doyumu-İş Performansı İlişkisini Belirleyen Değişkenler Olarak Özdisiplin, Mizaç ve Toplulukçuluk, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara, 2000

Turhan, M., Genel Ve Mesleki Lise Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Sosyal Adalet Üzerindeki Etkisi, yayımlanmamış doktora tezi, Elazığ, 2007

Ulusal, E., İş Doyumu-Verimlilik İlişkisinde Yöneticinin Rolü, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İzmir, 1998

Umuzdaş, S., Anadolu Güzel Sanatlar Lisesi Yöneticilerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Sorunlar, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Tokat, 2006

Uyan, G., Öğretmenlerin İş Değerleri, Kişilik Özellikleri ve İş Tatminleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Milli Eğitim Bakanlığı'na Bağlı Resmi ve Özel Eğitim Kurumlarında Gerçekleştirilen Bir Araştırma, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul, 2002

Ülger, Ö. E., Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerilerinin Liderlik Davranışlarıyla İlişkisi, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul, 2003

Ültanır, E., “Öğretmenlerin Mesleki Yeterliliklerinin İncelenmesi: Mesleki Doyum ile Mesleki Yeterlilik Arasındaki İlişki”, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S.1 (4), 2002

Ünlü, A. A., Ankara İli Merkez İlçelerindeki Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin, Okul Yöneticilerini İşe Güdüleyen Etmenlerin Önemi ve Yeterli Bulunması Hakkındaki Görüşleri, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara, 2006

Üstün, A., Bozkurt, E., “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kendilerini Algılayışlarına Göre Problem Çözme Becerilerini Etkileyen Bazı Mesleki Faktörler”, Gazi Üniversitesi Kastamonu Eğitim Dergisi, S.11 (1), 2003

Varoğlu, B., D., “Örgütsel Yaşamda Toplumsal Cinsiyet Rollerini”, Yönetim ve Organizasyon, (Ed. S. Güney), Ankara, 2007

Yalazan, A., Genel Liselerde Yaratıcı Örgüt Kültürü Oluşturmada Okul Yöneticilerinin Rollerinin Değerlendirilmesi (Ankara İli Çankaya İlçesi Örneği), yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara, 2006

Yamak, A. H., Ortaöğretim Kurumlarında Yöneticilerin Karşılaştıkları Yönetimsel Sorunlar, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul, 2008

Yaşar, M., Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin yönetimsel Uygulamalarının Toplam Kalite Açısından Değerlendirilmesi, yayımlanmamış doktora tezi, Gaziantep, 2003

Yavuz, Y., Lise Yöneticilerinin ve Öğretmenlerinin Okulda Yerinden Yönetim ve Merkezden Yönetim Yaklaşımlarına İlişkin Görüşlerinin Karar Verme Sürecine Etkileri, yayımlanmamış doktora tezi, İzmir, 2001

Yavuzyılmaz, C., Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Çatışma Yönetimini Yönetme Düzeylerinin Belirlenmesi, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul, 2008

Yenitepe, D. I., Moral Ve Motivasyon İle Kamu Ve Özel Eğitim Kurumlarında İş Tatmini, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul, 2008

Yıldırım, B., Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlik İş Doyumuna ve Meslek Ahlakına Etkisi, yayımlanmamış doktora tezi, Elazığ, 2001

Yıldırım, D. Ş., Resmi İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Motivasyon ve İş Tatminini Etkileyen Faktörler, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul, 2006

Yıldırım, N., Okul Müdürünün Öğretmenleri Güdöleme Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Görüşleri, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Malatya, 2002

Yıldız, S. A., Ebeveynin Problem Çözme Becerisini Geliştirmeye Yönelik Deneysel Bir Çalışma, yayımlanmamış doktora tezi, İstanbul, 2003

Yılmaz, M., Eğitimde Orta Kademe Yöneticilerinin Öğretim Liderliğini Yerine Getirme Dereceleri (Meslek Lisesi Uygulamaları Ve Bağcılar İlçesinde Örnek Çalışma), yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul, 2007

Yılmaz, N., Orta Dereceli Okullardaki Matematik Öğretmenlerinin İş Tatmin Düzeyleri (Lise Ve Meslek Liselerinin Karşılaştırılması, Bağcılar İlçesinde Örnek Çalışma), yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul, 2007

Yılmaz, Z., İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İş Doyumları ile Örgütsel Stres Kaynakları Arasındaki İlişki (Gaziantep Örneği), yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Gaziantep, 2007

Yücel, Z., İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yetki Kullanımında Ve Yetki Devrinde Yaşadıkları Sorunlar (Denizli İli Örneği), yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Denizli, 2006

Yüksel, Ö., “Örgüt Geliştirme”, Yönetim ve Organizasyon, (Ed. S. Güney), Ankara, 2007

Zel, U., “Yönetimde Kişilik ve Kişilik Teorileri”, Yönetim ve Organizasyon, (Ed. S. Güney), Ankara, 2007

ÖZGEÇMİŞ

1970 Diyarbakır doğumluyum. İlk, orta ve liseyi Diyarbakır'da okudum. Lisans öğrenimimi 1995'te Selçuk Üniversitesi İlahiyat Fakültesi'nden mezun olarak tamamladım. 1995 yılında başladığım Din K. Ve A. B. Öğretmenliği görevimi şu anda Eyüp Anadolu Lisesi'nde sürdürmekteyim.

Yabancı dillerim Arapça ve İngilizce olup, evli ve iki çocuk babasıyım.

Aday: İsa AKALIN

EKLER

EK-1: Minnessota İş Tatmini Ölçeği

Değerli Eğitim Yöneticisi,

Aşağıda, yüksek lisans çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmış sorular bulunmaktadır.

Ölçeklerde yer alan maddelerin her birini dikkatlice okuyarak size en uygun olduğunu düşündüğünüz ifadeyi çarpı (X) işareti ile işaretleyiniz. Sonuçlar yalnızca araştırma için kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır. İhtenlikle vereceğiniz cevapların araştırmamıza büyük katkısı olacaktır.

Gösterdiğiniz ilgi ve verdiğiniz emek için teşekkür eder, saygılar sunarız.

Prof. Dr. Recep SEYMEN, İstanbul Üniversitesi Öğretim Üyesi

İsa AKALIN, Beykent Üniversitesi, Sos. Bil. Ens. Eğitim Yön. Ve Den. Bilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM I (İTÖ)

Aşağıda mesleğinizin çeşitli yönleri ile ilgili ifadeler bulunmaktadır. Her cümleyi dikkatle okuyunuz. O cümlede, mesleğiniz açısından belirtilen yönde ne derece doyum sağladığınızı ilgili seçeneğe (X) işareti koyarak belirtiniz. Her cümleye yanıt verirken “ Bu yönden işimden ne derece doyum sağlıyorum?” diye kendinize sorunuz.

İfadeler:

Hiç tatmin edici değil

Tatmin edici değil

Kararsızım

Tatmin edici

Çok Tatmin edici

İŞİMDEN NE ÖLÇÜDE TATMİN OLUYORUM;	Hiç tatmin edici değil	Tatmin edici değil	Kararsızım	Tatmin edici	Çok Tatmin edici
1. Beni her zaman meşgul etmesi yönüyle					
2. Tek başıma çalışma olanağımın olması yönüyle					

3. Ara sıra değişik Şeyler yapabilme Őansım olması yönüyle					
4. Toplumda saygın bir kişi olma sansını bana vermesi yönüyle					
5. Yöneticinin ekibindeki kişileri yönetme açısından					
6. Yöneticinin karar vermedeki yeteneği yönüyle					
7. Vicdanıma aykırı olmayan Şeyler yapabilme yönüyle					
8. Bana sabit bir iş sağlaması yönüyle					
9. Başkaları için bir Şey yapabilme olanağına sahip olmam açısından					
10. Kişilere, ne yapacaklarını söyleme Őansına sahip olmam yönüyle					
11. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir Şeyler yapabilme sansımın olması yönüyle					
12. İşle ilgili alınan kararların uygulanmaya konması yönüyle					
13. Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret yönüyle					
14. Meslekte terfi olanağımın olması yönüyle					
15. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi açısından					
16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme Őansını bana sağlaması yönüyle					
17. Çalışma Şartları açısından					
18. Çalışma arkadaşlarımın birbirleriyle anlaşmaları yönüyle					
19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından					
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı duygusundan					

LÜTFEN ARKA SAYFAYA GEÇİNİZ

EK-2: Sorun Çözme Envanteri

BÖLÜM II (SÇE)

Değerli Eğitim Yöneticisi, aşağıda değişik türdeki sorunlarla karşılaştığımızda tipik olarak nasıl davrandığınızı göz önünde bulundurarak cevaplandırın. Cevaplarınızı, bu tür problemlerin nasıl çözülmesi gerektiğini düşünerek değil, böyle sorunlarla karşılaştığımızda gerçekten ne yaptığınızı düşünerek vermeniz gerekmektedir. Her bir maddeyle ilgili şu soruyu sorarak davranışınızı ifade edebilirsiniz:

“Burada sözü edilen davranışı ben ne sıklıkla yaparım?”

Yanıtlarınızı aşağıdaki ölççeğe göre değerlendiriniz:

1. Her zaman böyle davranırım.

2. Çoğunlukla böyle davranırım.

3. Arada sırada böyle davranırım.

4. Hiçbir zaman böyle davranmam.

1. Bir sorunumu çözmek için kullandığım çözüm yolları başarısız ise bunların neden başarısız olduğunu araştırmam. (1) (2) (3) (4)

2. Zor bir sorunla karşılaştığımda ne olduğunu tam olarak belirleyebilmek için nasıl bilgi toplayacağımı uzun boylu düşünmem. (1) (2) (3) (4)

3. Bir sorunumu çözmek için gösterdiğim ilk çabalar başarısız olursa o sorun ile başa çıkabileceğimden şüpheye düşerim. (1) (2) (3) (4)

4. Bir sorunumu çözdükten sonra bu sorunu çözerken neyin işe yaradığını, neyin yaramadığını ayrıntılı olarak düşünmem. (1) (2) (3) (4)

5. Sorunları çözme konusunda genellikle yaratıcı ve etkili çözümler üretebilirim. (1) (2) (3) (4)

- 6.**Bir sorunumu çözmek için belli bir yolu (1) (2) (3) (4)
denedikten sonra durur ve ortaya çıkan
sonuç ile olması gerektiğini düşündüğüm
sonucu karşılaştırırım.
- 7.**Bir sorunum olduğunda onu çözebilmek (1) (2) (3) (4)
için başvurabileceğim yolların hepsini
düşünmeye çalışırım.
- 8.**Bir sorunla karşılaştığımda neler hissettiğimi (1) (2) (3) (4)
anlamaya çalışırım.
- 9.**Bir sorun kafamı karıştırdığında duygu ve (1) (2) (3) (4)
düşüncelerimi somut ve açık-seçik
kelimelerle ifade etmeye uğraşmam.
- 10.**Başlangıçta çözümünü fark etmesem de (1) (2) (3) (4)
sorunlarımın çoğunu çözüme yeteneğim vardır.
- 11.**Karşılaştığım sorunların çoğu, (1) (2) (3) (4)
çözebileceğimden daha zor ve karmaşıktır.
- 12.**Genellikle kendimle ilgili kararları verebilirim (1) (2) (3) (4)
ve bu kararlardan hoşnut olurum.
- 13.**Bir sorunla karşılaştığımda onu çözmek (1) (2) (3) (4)
için genellikle aklıma gelen ilk yolu izlerim.
- 14.**Bazen durup sorunlarım üzerinde düşünmek (1) (2) (3) (4)
yerine gelişigüzel sürüklenip giderim.
- 15.**Bir sorunla ilgili olası bir çözüm yolu (1) (2) (3) (4)
üzerinde karar vermeye çalışırken seçeneklerimin
başarı olasılığını tek tek değerlendirmem.
- 16.**Bir sorunla karşılaştığımda, başka konuya (1) (2) (3) (4)
geçmeden önce durur ve o sorun üzerinde düşünürüm.

- 17.Genellikle aklıma ilk gelen fikir doğrultusunda hareket ederim. (1) (2) (3) (4)
- 18.Bir karar vermeye çalışırken her seçeneğin sonuçlarını ölçer, tartar, birbirleriyle karşılaştırır sonra karar veririm. (1) (2) (3) (4)
- 19.Bir sorunumu çözmek üzere plan yaparken o planı yürütebileceğime güvenirim. (1) (2) (3) (4)
- 20.Belli bir çözüm planını uygulamaya koymadan önce, nasıl bir sonuç vereceğini tahmin etmeye çalışırım. (1) (2) (3) (4)
- 21.Bir soruna yönelik olası çözüm yollarını düşünürken çok fazla seçenek üretmem. (1) (2) (3) (4)
- 22.Bir sorunumu çözmeye çalışırken sıklıkla kullandığım bir yöntem; daha önce başıma gelmiş benzer sorunları düşünmektir. (1) (2) (3) (4)
- 23.Yeterince zamanım olur ve çaba gösterirsem karşılaştığım sorunların çoğunu çözebileceğime inanırım. (1) (2) (3) (4)
- 24.Yeni bir durumla karşılaştığımda ortaya çıkabilecek sorunları çözebileceğime inancım vardır. (1) (2) (3) (4)
- 25.Bazen bir sorunu çözmek için çabaladığım halde, bir türlü esas konuya giremediğim ve gereksiz ayrıntılarla uğraştığım duygusunu yaşarım. (1) (2) (3) (4)
- 26.Ani kararlar verir ve sonra pişmanlık duyarım. (1) (2) (3) (4)
- 27.Yeni ve zor sorunları çözebilme yeteneğime güvenirim. (1) (2) (3) (4)
- 28.Elimdeki seçenekleri karşılaştırırken ve karar verirken kullandığım bir sistematik yöntem vardır. (1) (2) (3) (4)
- 29.Bir sorunla başa çıkma yollarını düşünürken. (1) (2) (3) (4)

çeşitli fikirleri birleştirmeye çalışmam.

30.Bir sorunla karşılaştığımda bu sorunun (1) (2) (3) (4)

çıkmasında katkısı olabilecek benim dışımdaki etmenleri genellikle dikkate almam.

31.Bir konuyla karşılaştığımda, ilk yaptığım (1) (2) (3) (4)

şeylerden biri, durumu gözden geçirmek ve konuyla ilgili olabilecek her türlü bilgiyi dikkate almaktır.

32.Bazen duygusal olarak öylesine etkilenirim ki, (1) (2) (3) (4)

sorunumla başa çıkma yollarından pek çoğunu dikkate bile almam.

33.Bir karar verdikten sonra, ortaya çıkan sonuç (1) (2) (3) (4)

genellikle benim beklediğim sonuca uyar.

34.Bir sorunla karşılaştığımda, o durumla başa (1) (2) (3) (4)

çıkabileceğimden genellikle pek emin değilimdir.

35.Bir sorunun fark ettiğimde, ilk (1) (2) (3) (4)

olarak, sorunun tam olarak ne olduğunu anlamaya çalışırım.

LÜTFEN ARKA SAYFAYA GEÇİNİZ

EK-3: Kişisel Bilgi Formu

BÖLÜM III (KİŞİSEL BİLGİLER)

1. Cinsiyetiniz: (1) Bayan (2) Bay

2. Medeni durumunuz: (1) Bekâr (2) Evli

3. Yaşınız: (1) 25–30 (2) 31–40 (3) 41–50 (4) 51 ve üzeri

4. Branşınız: 1) Türkçe-Edebiyat (2) Sosyal Bilimler (3) Fen Bilimleri

(4) Matematik (5) Yabancı Diller (6) Meslek Dersleri (7) Din K.ve A. (8) Güzel Sanatlar

5. Mezuniyetiniz:

(1) Fakülte (2) Yüksek Öğretmen Okulu (3) Mesleki ve Teknik Eğitim

(4) Eğitim Enstitüsü (5) Yüksek Lisans veya Doktora

6.Yöneticilikteki hizmet süreniz:(1) 5 yıl ve daha az (2) 6–11 yıl (3) 11–15 yıl (4) 16–20 yıl

(5) 21–25 yıl (6) 26 yıl ve üzeri

7.Öğretmenlikteki hizmet süreniz: (1) 5 yıl ve daha az (2) 6–11 yıl (3) 11–15 yıl (4) 16–20 yıl

(5) 21–25 yıl (6) 26 yıl ve üzeri

8.Okulunuzdaki öğretmen sayısı ne kadardır?

(1) 1–10 (2) 11–25 (3) 26–50 (4) 51 ve daha çok

9. Okulunuzdaki öğrenci sayısı ne kadardır?

(1) 501–1000 (2) 1001–1500 (3) 1501–2000 (4) 2001 ve üzeri

10. Haftada kaç saat çalışıyorsunuz?

(1) 20–30 (2) 31–40 (3) 41 ve üzeri

11. Eğitim yönetimi alanında kaç seminer veya kursa katıldınız?

(1) Hiç (2) 1 (3) 2 (4) 3 (5) 4 (6) 5 ve daha çok

12. Yöneticiliğin en çok hangi yönüyle tatmin olduğunuzu düşünüyorsunuz?

(1) Psikolojik (2) Sosyal statü (3) Ekonomik (4) Diğer

13. Yöneticilik görevinizi yaparken ailenizden ve is çevrenizden yeterli destek alabiliyor musunuz?

(1) Hiç (2) Kısmen (3) Oldukça

EK-4: Anket Uygulama İzin Onayı

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/130/3434
Konu: **Anket.**
(İsa AKALIN)

12 Ocak 2009

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi : a-)Beykent Üniversitesi Personel Daire Başkanlığı'nın 17/12/2008 tarih ve 3221-7183 sayılı yazısı.
b-)Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi.
c-)Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Araştırma Geliştirme Dairesi Başkanlığı'nın 11/04/2007 tarih ve 1950 sayılı emri.
d-)Millî Eğitim Müdürlüğü Anket Komisyonu'nun 08/01/2008 tarihli tutanağı.

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi **İsa AKALIN**'ın, İlimizde ekte isimleri belirtilen okullarda uygulanmak üzere "**Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin İş Tatminleri ve Sorun Çözme Becerileri (İstanbul/Eyüp İlçesi Örneği)**" konulu anket çalışmalarını yapma istekleri hakkındaki İlgi (a) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi **İsa AKALIN**'ın, İlimizde ekte isimleri belirtilen okullarda uygulanmak üzere "**Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin İş Tatminleri ve Sorun Çözme Becerileri (İstanbul/Eyüp İlçesi Örneği)**" konulu anket çalışmalarını yapması, bilimsel amaç dışında kullanılmaması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, İlgi (c) Bakanlık Emri esasları dahilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında)bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde Olurlarınıza arz ederim.

M. Ata ÖZER
Millî Eğitim Müdürü

EKLER :
Ek-1. İLĞİ (a)yazı ve ekleri

OLUR
09.../01/2009
Hikmet DİNÇ
Vali a.
Vali Yardımcısı

NOT : Verilecek cevapta tarih, kayıt numarası, dosya numarası yazılması rica olunur.
Adres :İstanbul Millî Eğitim Müdürlüğü A.Blok Ankara cad. No:2 Cağaloğlu 526 13 82

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
Yemin Metni	
Jüri Sayfası	
Türkçe Özet ve Anahtar Kelimeler	
İngilizce Özet ve Anahtar Kelimeler (Abstract)	
Tablolar Listesi	III
Şekiller Listesi	V
Kısaltmalar	VII
Teşekkür	VIII
GİRİŞ	1

I. BÖLÜM

İŞ TATMİNİ, SORUN ÇÖZME BECERİSİ, EĞİTİM YÖNETİCİSİ VE İŞ TATMİNİ, EĞİTİM YÖNETİCİSİ VE SORUN ÇÖZME, ARAŞTIRMAYLA İLGİLİ LİTERATÜR

1. İŞ TATMİNİ	7
1.1. İş Tatmini ve Motivasyon	9
1.2. İş Tatmini ve Moral	16
1.3. İş Tatmini ve Verimlilik	17
1.4. İş Tatminini Etkileyen Faktörler	18
1.5. İş Tatmini ve Tatminsizliğin Sonuçları	20
1.6. İş Tatmininin Ölçümü	22
2. EĞİTİM YÖNETİCİSİ VE İŞ TATMİNİ	24
3. SORUN ÇÖZME VE SORUN ÇÖZME BECERİSİ	25
3.1. Sorun ve Sorun Çözme	25
3.2. Sorun Çözme Basamakları	26
3.3. Sorun Çözme Kuramları	28
3.4. Sorun Çözme Becerisi ve Sorun Çözme Becerisini Etkileyen Faktörler	30

4. EĞİTİM YÖNETİCİSİ VE SORUN ÇÖZME	32
5. ARAŞTIRMAYLA İLGİLİ LİTERATÜR	35
5.1. İş Tatmini İle İlgili Araştırmalar	35
5.2. Sorun Çözme Becerisi İle İlgili Araştırmalar	49

II. BÖLÜM

İSTANBUL/EYÜP ORTAÖĞRETİM KURUMLARI YÖNETİCİLERİNİN İŞ TATMİNLERİ, SORUN ÇÖZME BECERİLERİ VE BU YÖNETİCİLERE AİT BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER

1. İSTANBUL/EYÜP ORTAÖĞRETİM KURUMLARI YÖNETİCİLERİNİN İŞ TATMİNLERİ, SORUN ÇÖZME BECERİLERİNİN TESPİTİ VE KİŞİSEL BİLGİ FORMU	63
Minnesota İş Tatmini Ölçeğiyle İş Tatmininin Ölçümü	64
Sorun Çözme Envanteriyle Sorun Çözmeye İlişkin Davranış ve Tutumların Tespiti	65
Kişisel Bilgi Formu Bulguları	68
2. İSTANBUL/EYÜP ORTAÖĞRETİM KURUMLARI YÖNETİCİLERİNE AİT BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	69
3. İSTANBUL/EYÜP ORTAÖĞRETİM KURUMLARI YÖNETİCİLERİNİN İŞ TATMİNİ DÜZEYLERİ İLE SORUN ÇÖZME BECERİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ	77
4. İSTANBUL/EYÜP ORTAÖĞRETİM KURUMLARI YÖNETİCİLERİNİN İŞ TATMİNİ DÜZEYLERİ İLE SOSYODEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER	78
5. İSTANBUL/EYÜP ORTAÖĞRETİM KURUMLARI YÖNETİCİLERİNİN SORUN ÇÖZME BECERİLERİ İLE SOSYODEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER	86
SONUÇ VE ÖNERİ	95
KAYNAKÇA	100
ÖZGEÇMİŞ	119

	Sayfa
EKLER	120
EK-1: Minnesota İş Tatmini Ölçeği	120
EK-2: Sorun Çözme Envanteri	122
EK-3: Kişisel Bilgi Formu	126
EK-4: Anket Uygulama İzin Onayı	127

TABLULAR LİSTESİ

<u>Tablo No:</u>	<u>Sayfa</u>
Tablo 3.1. Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Cinsiyete Göre Dağılımı	69
Tablo 3.2. Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı	70
Tablo 3.3. Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı	70
Tablo 3. 4. Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Branşlara Göre Dağılımı	70
Tablo 3.5. Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Mezun Oldukları Eğitim Kurumlarına Göre Dağılımı	71
Tablo 3.6. Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Yöneticilikteki Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı	71
Tablo 3.7. Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Öğretmenlikteki Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı	72
Tablo 3.8. Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Çalıştıkları Okuldaki Öğretmen Sayısına Göre Dağılımı	72
Tablo 3.9. Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Çalıştıkları Okuldaki Öğrenci Sayısına Göre Dağılımı	73
Tablo 3.10. Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Haftalık Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	73
Tablo 3.11. Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Katıldıkları Hizmet İçi Eğitim Kurs Veya Seminer Sayısına Göre Dağılımı	74
Tablo 3.12. Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Meslekten Sağladıkları Tatmin Alanına Göre Dağılımı	74

Tablo 3.13. Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Aileleri ve İş Çevrelerinden Aldıkları Sosyal Destek Oranlarına Göre Dağılımı	75
---	----

Tablo No:

Sayfa

Tablo 3.14. Ortaöğretim Kurumları Sorun Çözme Becerisi İle İş Tatmini Arasındaki Korelasyon	76
---	----

Tablo 3.15. Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Cinsiyetlerine Göre İş Tatmini Düzeylerine İlişkin t-Testi Sonuçları	77
--	----

Tablo 3.16. Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Medeni Durumlarına Göre İş Tatmini Düzeylerine İlişkin t-Testi Sonuçları	77
--	----

Tablo 3.17. Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Yaşlarına Göre İş Tatmini Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları	78
--	----

Tablo 3.18. Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Branşlarına Göre İş Tatmini Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları	78
--	----

Tablo 3.19. Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Mezun Oldukları Eğitim Kurumlarına Göre İş Tatmini Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları	79
---	----

Tablo 3.20. Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Yöneticilikteki Hizmet Sürelerine Göre İş Tatmini Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları	79
--	----

Tablo 3.21. Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Öğretmenlikteki Hizmet Sürelerine Göre İş Tatmini Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları	80
--	----

Tablo 3.22. Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Okuldaki Öğretmen Sayılarına Göre İş Tatmini Düzeylerine İlişkin Tek Yönlü Varyant Analizi Sonuçları	80
--	----

Tablo 3.23. Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Okuldaki Öğrenci Sayılarına Göre İş Tatmini Düzeylerine İlişkin Tek Yönlü Varyant Analizi Sonuçları	81
---	----

Tablo 3.24. Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Haftalık Çalışma Sürelerine Göre İş Tatmini Düzeylerine İlişkin Tek Yönlü Varyant Analizi Sonuçları	81
---	----

Tablo 3.25. Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Eğitim Yönetimi Alanında Aldıkları Seminer veya Kurs Sayısına Göre İş Tatmini Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları	82
--	----

Tablo No:

Sayfa

Tablo 3.26. Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Sağladıkları Tatmin Alanına Göre İş Tatmini Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları	83
--	----

Tablo 3.27. Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Ailelerinden ve İş Çevrelerinden Algılanan Sosyal Destek Oranına Göre İş Tatmini Düzeylerine İlişkin Tek Yönlü Varyant Analizi Sonuçları	83
--	----

Tablo 3.28. Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Cinsiyetlerine Göre Sorun Çözme Beceri Düzeylerine İlişkin t-Testi Sonuçları	84
--	----

Tablo 3.29. Okul Yöneticilerinin Medeni Durumlarına Göre Sorun Çözme Beceri Düzeylerine İlişkin t-Testi Sonuçları	84
---	----

Tablo 3.30. Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Yaşlarına Göre Sorun Çözme Beceri Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları	85
--	----

Tablo 3.31. Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Branşlarına Göre Sorun Çözme Beceri Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları	85
--	----

Tablo 3.32. Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Bitirdikleri Son Eğitim Kurumuna Göre Sorun Çözme Beceri Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları	86
---	----

Tablo 3.33. Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Yöneticilikteki Hizmet Sürelerine Göre Sorun Çözme Beceri Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları	86
--	----

Tablo 3.34. Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Öğretmenlikteki Hizmet Sürelerine Göre Sorun Çözme Beceri Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları	87
--	----

Tablo 3.35. Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Okuldaki Öğretmen Sayılarına Göre Sorun Çözme Beceri Düzeylerine İlişkin Tek Yönlü Varyant Analizi Sonuçları	87
--	----

Tablo 3.36. Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Okuldaki Öğrenci Sayılarına Göre Sorun Çözme Beceri Düzeylerine İlişkin Tek Yönlü Varyant Analizi Sonuçları 88

Tablo 3.37. Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Haftalık Çalışma Sürelerine Göre Sorun Çözme Beceri Düzeylerine İlişkin Tek Yönlü Varyant Analizi Sonuçları 88

Tablo No:

Sayfa

Tablo 3.38. Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerin Eğitim Yönetimi Alanında Aldıkları Seminer veya Kurs Sayısına Göre Sorun Çözme Beceri Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları 89

Tablo 3.39. Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerin Tatmin Alanına Göre Sorun Çözme Beceri Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları 90

Tablo 3.40. Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Haftalık Çalışma Sürelerine Göre Sorun Çözme Beceri Düzeylerine İlişkin Tek Yönlü Varyant Analizi Sonuçları 90

ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Sekil No:</u>	<u>Sayfa</u>
Şekil 1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Kuramı	11
Şekil 1.2. Herzberg'in Hijyen ve Motivasyon Faktörler Kuramı	14
Şekil 1.3. Alderfer'in ERG Kuramı	15

KISALTMALAR

a.g.k.	Adı geçen kitap
a.g.m.	Adı geçen makale
a.g.t.	Adı geçen tez
bkz.	Bakınız
ev.	Çeviren
Ed.	Editör/ler
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
S.	Sayı
s.	Sayfa
Sb	Sorun özme becerisi
Se	Sorun özme envateri
SPSS	Statistical Package fort the Social Sciences
ss	Sayfa sayıları
vb	Ve benzeri
vd	Ve diğerleri

TEŞEKKÜR

Gerek ders döneminde ve gerekse tezin her aşamasında yol göstericilikleri ve olumlu eleştirileriyle çalışmamıza yön veren, başta tez danışmanım kıymetli hocam Prof. Dr. Recep SEYMEN Beyefendiye, metodoloji bilgilerinden büyük ölçüde yararlandığım değerli hocam Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN Beyefendiye ve tezin olgunlaşmasına önemli katkılar sağlayan güzide dostum, siyaset ve sosyal bilimci Yrd. Doç. Dr. İdiris DEMİREL Beyefendiye en derin şükranlarımı sunarım.

İsa AKALIN