
İŞ YÜKÜ VE PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİLER: AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA

The Relationship Between Workload and Performance: an Empirical Investigation

Ali BALTAÇI*

Özet

Bu araştırma esasen alanyazında yer alan daha fazla iş yükünün daha fazla performansa yol açabileceği yönündeki bir görüşü deneme amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda, okul müdürlerinin iş yüklerinin, performansları üzerindeki etkisinin incelenmesi araştırmanın amacıdır. Alanyazında bu konu ile ilgili çeşitli çalışmalar olsa da Türk Eğitim Bilimleri alanyazınında bu konu üzerinde yürütülmüş bir çalışma bulunmamaktadır. Bu çalışma iş yükü ve performans kavramlarına ilişkin yürütülen Türk eğitim bilimleri alanyazınındaki ilk çalışmadır. Araştırma kapsamında iş yükü ve performans ölçekleri araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Araştırma, İstanbul ilindeki 379 okul müdürü üzerinde yürütülmüştür. Ölçme araçlarıyla elde edilen veriler yapısal eşitlik modeli ile analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda okul müdürlerinin iş yükünün bireysel ve örgütsel performansları üzerinde pozitif etkisi olduğu bulunmuştur. İş yükündeki artış, bireysel ve örgütsel performansı arttırmaktadır. Araştırma sonucunda elde edilen sonuçlar önemlidir. Araştırma sonuçları alanyazında yeni boşlukları belirginleştirmiştir.

Anahtar Kelimeler: İş Yükü, Performans, Bireysel Performans, Örgütsel Performans, Okul Müdürü

Abstract

This research was conducted primarily to test the hypothesis in the literature, which more workload might lead to more performance. In this context, it is the intention of investigating the effect of the school principals' workloads on their performances. Although there are various studies on this subject in the literature, there is no study conducted on this subject in the Turkish Educational Sciences literature. This study is the first study in the literature of Turkish educational sciences related to workload and performance concepts. Workload and performance scales were developed by the researcher within the scope of the research. The research was conducted on 379 school principals in Istanbul province. The data obtained with the measurement tools were analyzed with the structural equation model. As a

*





result of the research, it was found that the school principals' workload had a positive effect on the individual and organizational performances. The rise in workload increases individual and organizational performance. The results of the research are significant. It has clarified new gaps in the results of your research.

Keywords: Workload, Performance, Individual Performance, Organizational Performance, School Principal

Giriş

Bilgi çağının öncüllerinden olan teknolojik gelişme ve yenileşme ile birlikte örgütlerin yapısında değişiklik olmuş, dikey örgütlenmeler yerini yaygın-yatay örgütlenmelere ve çalışanlar arası etkili grup süreçlerine bırakmaya başlamıştır. Örgütlerin bilgi çağına uygun bir yapıya erişmelerinde üretim bilgisi, teknik imkânlar, insangücü ve diğer kaynakların yanında çalışanların örgüt içindeki fiziksel ve psikolojik sağlık durumlarının korunması da önem kazanmıştır. Çalışanların korunmasıyla örgütler, üretimde verim, etkililik ve üretkenlik kazanmaya başlamışlardır. Örgüt yönetim desenindeki bu radikal değişim çalışanların örgütteki çalışma koşullarında da değişikliklerin olmasına yol açmıştır. Çalışma koşullarındaki değişikliklerden biri de performans kavramında olmuştur. Performans temelde çalışanların yürüttükleri işler ve bu işleri asgari kalitede yapabilme becerileridir. Performans kavramı aynı zamanda, örgütün çalışandan beklentilerini de yansıtmaktadır. İş yükü, örgütün belirli bir zaman veya üretim dönemi içinde çalışanlardan beklediği iş miktarıdır. İş yükü, çalışanların örgütsel yaşam alanlarında daha uzun süre ve daha kaliteli işler yapmalarını sağlayan önemli bir değişkendir. Performans kavramı son dönemlerde yönetim alanyazınında sıklıkla tartışılmakla birlikte, iş yükünün de çalışanların performansları üzerinde önemli olduğuna yönelik tartışmalar süregelmektedir.

Sosyal sistemin önemli bir parçası olan okullar, eğitim ve öğretim hizmetlerini yürütmekle görevli örgütlerdir. Türk eğitim sisteminde hem kamu ve hem de özel girişimler bünyesinde eğitim ve öğretim hizmetleri yürütülmektedir. Milli Eğitim Bakanlığına (MEB) bağlı kamu ve özel ilköğretim okullarında görev yapan ve genel anlamda okulu yönetmekle görevli çalışanlar ise okul müdürü olarak tanımlanabilir. Okul müdürlüğü, hem kamu okullarında ve hem de özel okullarda geniş bir sorumluluk alanı ve aynı oranda büyük riskler barındırması ile zaman zaman mesai saatlerinin dışına taşabilen uzun çalışma süresi ile dikkat çekicidir (Balci, 2000; Şişman, 2009). Bunun yanında okul müdürlüğünün çalışma alanına ilişkin aşırı iş yükü içermesi çeşitli araştırmalara konu olmuştur (Adebayo, 2006; Timms, Graham ve Cottrell, 2007). Alanyazında okul müdürlerinin performanslarının çok yüksek olduğu ve yine iş yüklerinin fazla olduğuna dair yaygın inanış olsa da özellikle Türkçe alanyazında bu konu ile ilgili oldukça sınırlı çalışmalar bulunmaktadır. Okul müdürünün performansı, okul içindeki rutin bir işi yapabilme kapasitesi iken iş yükleri temelde MEB ve diğer paydaşların müdürden beklediği iş miktarıdır. İş yükündeki artışın okul müdürünün



bireysel performansını etkileyebileceği yönünde genel bir inanışın bulunması ve bu inanışın henüz hiçbir araştırma ile incelenmemiş olması, bu çalışmanın yürütülmesinde temel motivasyon kaynağını oluşturmaktadır. Bu çalışmanın amacı, okul müdürlerinin iş yükleri ile bireysel ve örgütsel performansları arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. Okul yöneticisi için farklı zorluklar içeren iş yükü kavramının eğitim bilimleri alanında henüz incelenmediği belirlenmiştir. Bunun yanında Türkçe alanyazında performansa ilişkin çeşitli çalışmalar bulunmaktadır (Korkmaz, 2005; Marks ve Printy, 2003; Ogbu, 1987). Ancak Türkçe alanyazında iş yükünün performansa etkisi henüz herhangi bir araştırmaya konu olmamıştır. Bu çalışma konu ve kapsam itibarıyla Türk eğitim bilimleri alanında daha önce incelenmemiş olan iş yükü ve performans kavramlarına odaklanmaktadır. Bu açıdan eğitim bilimleri alanyazınına kuram ve uygulamada katkı sağlayabileceği düşüncesi araştırmanın önemini arttırmaktadır. İlerleyen bölümlerde iş yükü ve performans kavramları ele alınacaktır.

İş Yükü Kavramı

İş yükü, çalışanların iş yapma performanslarına ve işe ilişkin algılarına etki eden farklı türden bir baskı durumudur. İş yükü, bir örgütte çalışanın yapmakla yükümlü olduğu işler bütünüdür. İş yükü, çalışma süresine göre kişiye düşen iş miktarı olarak tanımlanabilir. Kişinin gündelik iş yükü, bir gün içinde yapmakla yükümlü olduğu işlerin toplamıdır. Bununla birlikte iş yükü birey üzerinde baskı oluşturan ve bireyin normal şartlarda yürüttüğü işten fazla iş yüklenmesi durumunu kapsamaktadır (Reid ve Nygren, 1988). Başka bir ifadeyle iş yükü, kişinin çalışma alanında düzenli olarak yürütmekle görevli olduğu işlerin üzerinde bir iş fazlalığına sahip olduğu algısıdır. Çoğu durumda bir çalışanın iş yükü, kendisiyle aynı işi yapanların iş miktarıyla kıyaslanır. Çoğu durumda iş yükünü belirlemek rakamsal bir analizle olasıyken (parça başı işler vb.), kıyaslanmanın yapılamadığı durumlarda iş yükü kavramı soyut bir öngörü halini almaktadır. İş yükü, örgüt teorisyenlerince çeşitli analitik hesaplamalar ve karşılaştırmalara olanak tanıyan bir kavramdır. Çalışanların bireysel özellikleri, örgütsel ve çevresel etmenler iş yükünü etkilemektedir. Bununla birlikte alanyazında iş yükünün bireysel, örgütsel ve çevresel kaynaklı iş yükü olarak sınıflandırılması söz konusudur (Arlitt ve Williamson, 1996; Meijman ve Mulder, 1998).

Bireysel iş yükü, bireyin aktif olarak çalıştığı, yoğunlukla fiziksel eylem ve beceri gerektiren işlerde görülmektedir. Kişinin işe karşı bireysel tepkileri (önyargı vs.), çok fazla mola vermesi, işi yapmaya isteksizliği, fiziksel ve psikolojik sağlık durumu gibi etmenlerle iş yükünde değişiklikler olabilmektedir. Örneğin belirli bir işe önyargı ile yaklaşan ve çok fazla mola verdiği için işlerini biriktiren bir çalışan o işin yapılmasını geciktirebilir, bu durum zamanla iş yükünün daha da artmasına sebep olacaktır (Hockey, 1997; Lin, Lin, Yeh, Lin ve Hwang, 2011). *Örgütsel iş yükü*, örgüt içinde belirlenmemiş iş tasarımı, ast-üst arası dengenin kurulamaması, çalışanın sorumluluğunun diğer çalışanlardan fazla olması, işin gerektirdiği fazladan





nitelikler (yabancı dil bilgisi, analitik ve kavramsal beceriler vb.) gibi durumlardır. Örgütsel iş yükü, örgütün çalışandan beklentileri ile çalışanın bu beklentileri karşılama düzeyi arasındaki farklılıktır (Kuntz, Mennicken ve Scholtes, 2011; Levchuk, Levchuk Luo, Pattipati ve Kleinman, 2002). *Çevresel iş yükü*, gerek örgüt ve gerekse örgütün paydaşları tarafından oluşturulan geniş çalışma alanından kaynaklanmaktadır. Çalışma ortamının kalabalıklığı, çalışma alanının aydınlığı, genişliği, sıcaklığı ve temizliği gibi durumlar iş yükü üzerinde doğrudan etkilidir. Ergonomik etki olarak açıklanabilecek bu durum, yani çalışma alanının donanım özelliklerinin çalışanların çalışma isteklerini etkilemesi olarak tanımlanabilir. İşe ilişkin isteksizlik ise iş yükü üzerinde doğrudan etki oluşturacaktır (Laring, Forsman, Kadefors ve Örtengren, 2002; Roseman ve Booker, 1995).

Tarihsel olarak bir insanın iş yükü düzeyi aynı zamanda onun sağlıklı çalışma performansını etkilemektedir. İnsanın çalışma kapasitesi, bireysel, örgütsel ve sosyal faktörler tarafından etkilense de genellikle bir çalışanın haftada beş gün ve günde sekiz saat çalışması, belirli aralıklarla mola vermesi ve haftalık izin günlerinin olması önerilmektedir (Adebayo, 2006; Kuntz, Mennicken ve Scholtes, 2011). Eğitim çalışanlarının çalışma süreleri genellikle ders saatleri ile belirlenmektedir (Fidan ve Balcı, 2016). Ders saati ile gerçek zamanlı çalışma saati farklıdır. Öğretmenler için bir ders saati 30 ila 50 dakika arasında değişmekle birlikte genel bir ortalama olarak ilk ve ortaokullarda 40, liselerde 45-50 dakikalık dersler bulunmaktadır. İki ders arasında ise en az 10 dakikalık bir mola süresi (teneffüs) söz konusudur. Buna göre bir öğretmenin günlük ders saati, ders programına göre değişiklik gösterse de 6 ila 10 saat (yaklaşık 180-300 dakika) arasında değişmektedir. Öğretmenlerin haftalık çalışma saatleri de farklılık göstermektedir. Örneğin haftalık en az çalışma süresi 15, en fazla çalışma süresiyse 40 ders saati olarak belirlenmiştir. Öğretmenler günde ortalama 3 ila 5 saat arasında çalışırken, haftada en az 8 en fazla 16 saat çalışmaktadır. Öğretmenlerin çoğu, tam gün eğitim veren okullarda çalışmaktadırlar ve bu okullarda bulunma süreleri ortalama olarak 6 saattir. Öğretmenlerin, dersleri bittiğinde okulda bulunma zorunluluğu yoktur. Oysa okul müdürleri, öğretmenlerden farklı olarak tam zamanlı olarak (yani idari yönetimlerce belirlenen mesai saatlerinde) ve günde 8 saat, haftada 40 saat okulda bulunmak zorundadırlar.

İş yükü, çalışan açısından genellikle olumsuz bir kavram olarak algılanmaktadır. Çalışanın sahip olduğu iş yükündeki değişiklikler, çeşitli fiziksel ve psikolojik sağlık sorunlarına yol açabilmektedir (Baltacı ve Balcı, 2017). Bununla birlikte iş yükü, belirgin olmayan görev tanımının olduğu, yani bir örgütte hangi çalışanın neyi, nasıl yapacağını belirsiz olduğu durumlarda da söz konusu olabilmektedir (Hockey, 1997). Okul müdürlerinin çoğunlukla farklı türden görev ve sorumlulukları olsa da kamu yönetimindeki değişiklikler ve üst yönetimin değişken politikaları sebebiyle görev tanımında olmayan pek çok yeni iş, okul müdürleri için söz konusu olabilmektedir (Çınkır, 2014). Örneğin bir okul müdüründen, bir muhasebeci kadar mali



konuları bilmesi, bir sigorta uzmanı kadar çalışanlarının özlük haklarını takip etmesi, bir mühendis kadar asgari donanım ve tadilat bilgisine sahip olması beklenmektedir. Bunun yanında okul müdürü, iyi bir hatip, iyi bir eğitim lideri ve (zaman, maddi kaynaklar, insan kaynakları vb. açısından) iyi bir planlayıcı da olmalıdır. Bu denli farklılaşan iş yükü beraberinde, hem belirli bir alanda uzmanlaşamamayı hem de yoğun bir fiziksel, psikolojik ve sosyolojik stres altında olmayı getirmektedir (Balcı, 2003; Çelikten, 2006; Dönmez, 2001).

İş yükü, işin başlamasından bitirilinceye kadar geçen zamanı da kapsamaktadır. Belirli işlerin belirli bir zaman aralığında tamamlanacak olması, belirli işlerin acil bir şekilde yapılmasının istenmesi gibi zaman baskısı iş yükü fazlalığına yol açabilmektedir (Timms, Graham ve Cottrell, 2007). Böylesi bir zaman baskısı çoğu durumda işin daha kısa sürede bitirilmesinin istendiği durumlarda söz konusu olabilmektedir. Bunun yanında işin gereklerine uygun bir hizmet öncesi veya hizmetiçi eğitim almayan çalışanın karşılaşılabileceği baskı da iş yükü olarak ele alınabilir (Lin, Lin, Yeh, Lin ve Hwang, 2011). Ayrıca, çalışanlar arasındaki sosyal destek azlığı, sosyalleşme ve bağlılık düzeyi de iş yükünü arttırabilmektedir. Çalışanlar arası sosyal desteklemenin bulunduğu durumlarda bir çalışan, diğerinin işine yardım ederek iş yükünü paylaşabilir (Reid ve Nygren, 1988).

Okul müdürleri için zaman ciddi bir baskı oluşturmaktadır. Okullarda çoğu iş ve işlem zamana göre düzenlenmiş bir forma sahiptir (Akçay ve Başar, 2004). Gerek üst yönetimden ve gerekse okul içinde oluşabilecek fazladan iş yükü, okulun kurulu iş yükü dengesini değiştirecektir. Bunun yanında acil bir şekilde yapılması istenen çoğu işin aslında anıldığı kadar acil durumlar olmadığı da sıkça gözlenmektedir. Okulun bağlı bulunduğu üst yönetimin koordinasyon eksikliği sonucu oluşan fazladan iş yükü de söz konusudur. Örneğin bir okuldan aynı konuyla ilgili farklı zamanlarda, farklı biçimlerde ve farklı üst yönetim birimlerince istenen her türden bilgi iş yükünü arttırmaktadır (Çelikten, 2004; Turgut, 2011).

Okul müdürlüğü öğretmenlik mesleği üzerine şekillenmiştir. Okul müdürü esasen okulu yönetmekle görevli bir öğretmendir. Öğretmenlerin meslek öncesi eğitimleri, belirli bir öğretmenlik formasyon bilgisi ve mesleki bilgiden oluşmaktadır (Balcı ve Çinkır, 2002; Çelikten, 2006). Oysa okul müdürlüğü farklı yönetim becerilerini içeren karmaşık bir yapıdır ve belirli işlerin önceden veya hizmetiçi eğitimlerle edinilmesini gerekli kılmaktadır. Okul müdürlerinin büyük çoğunluğunun temel yönetim becerilerine ve iş uygulamalarına hâkim olmaması, onların iş yükünü arttırmaktadır (Fidan ve Öztürk, 2015a; Şişman, 2009). Eğitim ve uygulama bilgisi eksikliğinden kaynaklı iş yükü önemli bir baskı durumu oluşturmaktadır. İşlerin zamana göre ayarlandığı eğitim kurumlarında temel bilgi ve beceriden yoksun bir okul müdürünün, söz konusu işleri öğrenmesi fazladan çaba ve zaman gerektirecektir. Bununla birlikte sürekli değişen yönetici görevlendirme politikaları da okul yöneticilerinin istenen donanımlara sahip bir şekilde yetişmesine engel oluşturmaktadır. Çoğu durumda okul müdürü, okuldaki tüm





uygulamalara karar veren bir konumdadır. Kendisine yardımcı olan bir sosyal destek unsuru (müdür yardımcısı, memur vb.) olmadığı durumlarda oldukça ciddi bir iş yüküne maruz kalacaktır (Aksoy ve Işık, 2008; Batacı, 2017a; Balyer, 2012; Cemaloğlu, 2005; Dönmez, 2001).

Alanyazında iş yükünün oluşturduğu baskı, stres ve beklentilerin, çalışanlar üzerinde bireysel ve sosyal olumsuzluklara yol açtığıyla ilgili çalışmalar bulunmaktadır (Hockey, 1997; Klassen vd., 2013; Kuntz, Mennicken ve Scholtes, 2011). Genel olarak iş yükünün, yoğun stres durumu, tükenmişlik, damgalama, sosyal yalıtım, iş tatmininde ve motivasyonunda düşüşlere yol açtığına yönelik araştırmalar bulunmasına rağmen (Bogaert, Clarke, Willems ve Mondelaers, 2013; Torres, 2016; Xiaoming, 2014), iş yükünün bireysel ve örgütsel performansa katkı sağladığına vurgu yapan araştırmalar da söz konusudur (Mazur vd., 2016; Oron-Gilad, Szalma, Stafford ve Hancock, 2008). Bununla birlikte iş yükünün çalışanların işe yönelik dikkatlerini azalttığı, işi yapış şekillerini ve işin bitirilme süresini uzattığı, çalışanın yorulmasına ve performansını kaybetmesine neden olduğu, işin gereklerini yerine getirememeye gibi durumlara yol açması sebebiyle eleştirilmektedir (Becker ve Gerhart, 1996; Bowling, Alarcon, Bragg ve Hartman, 2015; Fritz ve Sonnetag, 2006; Kaber ve Endsley, 2004).

Performans Kavramı

Performans kavramının genel tanımını üzerinde alanyazında bir uzlaşma bulunmamaktadır. Kavrama ilişkin ‘başarım’, ‘başarı çabası’ ve ‘çabalama’ gibi ifadelerle rastlanmaktadır. Alanyazında kabul gören bir ifadeyle performans, örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için yürütülen faaliyetler bütünü olarak tanımlanabilir (Eren, 2014; Hogg, 2016). Bunun yanında performans, ‘iş yapma düzeyi’ (Blumberg ve Pringle, 1982), ‘belli bir zamanda yürütülen faaliyetler’ (Waldman, 1994), ‘belli bir iş için yürütülen etkinlikler’ (Brockner vd., 1986) olarak tanımlanmıştır. Örgüt düzeyinde tanımlandığında performans, çalışanların belli bir süre içindeki gerçekleştirdikleri emeğin toplam düzeyidir (Sonnetag ve Frese, 2002).

Tarihsel süreçte performans kavramına ilişkin tanımlamaların örgüt biliminin gelişimi ile farklılaştığı görülmektedir. Klasik dönemde performans, örgütün amaçlarına ulaşması için kullandığı kaynaklar ile üretim miktarı arasındaki ölçüm olarak tanımlanmış ve bu dönemde insan faktörü göz ardı edilmiştir (Batt, 1999). Neo-Klasik dönemde performans, örgütün daha önce planlanmış üretim amaçlarına çalışanların ulaşma düzeyi olarak tanımlanmıştır. Bu dönemde performans kavramına insan faktörünün dâhil edildiği görülmektedir (Bruggen, 2015; Rummler ve Brache, 1995). Modern dönemde ise performans, örgütün verimli bir üretim gerçekleştirmesi için işe koştuğu araçların etkililik derecesi olarak tanımlanmıştır (Bacal, 2011). Son dönem performans tanımlamalarında ‘uyum düzeyi’, ‘kaos yönetim becerisi’ ‘bireysel ve örgütsel kalite’, ‘inovasyon’, ‘girişimcilik seviyesi’ gibi belirli ölçütlerin eklenmesiyle performans kavramı fiziksel, psikolojik ve sosyolojik bazda değerlendirilmeye başlanmıştır (Baltacı ve Balcı, 2017; Hogg, 2016).



Eğitim bilimlerinde performans, genellikle öğrenme süreçlerinde incelenmiş bir kavramdır. Eğitim biliminde kavrama ilişkin öğrenme odaklı bir yaklaşım söz konusudur. Böylesi bir yaklaşımda performans, öğrenenlerin erişti düzeyleri olarak tanımlanmaktadır (Wiggins, 1993). Eğitim yönetimi alanında yapılan çalışmalarda ise, eğitim çalışanlarının, işe ilişkin tutumları olarak tanımlanmaktadır (Altun ve Memişoğlu, 2008). Bunun yanında eleştirel eğitim bilimcilerin performans kavramına ilişkin bir kavramsallaştırma girişimi de söz konusudur (Rhoads, 2006). Eleştirel eğitim bilimciler performans kavramının süregelen alışkanlıkları değiştiren baskıcı bir yönetim aracı olduğunu savunmaktadırlar (Dolan, 2008; Fidan ve Öztürk, 2015b). Bu araştırmadaki tüm tartışmalardan hareketle performans, örgütün amaçlarını yerine getirebilmek için çalışanın, örgütün üretim süreçleri içinde kendisinden beklenen işleri yapması ve bir bütün olarak örgütün ürettiği mal veya hizmetten beklediği faydayı sağlamasıdır. Bu tanım performans kavramının bireysel ve örgütsel mahiyetine vurgu yapmaktadır.

Alanyazında performans türlerine ilişkin çok çeşitli ayrımlar bulunmaktadır. Performansı bireyin gerçekleştirdiği işlerin toplamı olarak ele alan çalışmalar olmasının yanında (Bacal, 2011), örgütün üretim süreçleri sonunda elde ettiği getiriler toplamı olarak değerlendiren çalışmalar da söz konusudur (Sonnetag ve Frese, 2002). *Bireysel performans*, çalışanların edimsel etkileridir (Hogg, 2016). Çalışanların kendilerinden beklenen işleri yapabilme kapasiteleri, onların performansları olarak adlandırılmaktadır (Eren, 2014; Wiggins, 1993). Bir çalışan kendisinden beklenen işleri yapıyor ve daha fazla işi yapmaya eğilim gösteriyorsa bu durum, yüksek bireysel performans olarak adlandırılmaktadır (Timms, Graham ve Cottrell, 2007). Ancak bunun yanında çalışanın, kendisinden beklenen işlerden daha az iş yapması durumu da söz konusudur ki bu ikinci duruma düşük bireysel performans denilmektedir (Rhoads, 2006).

Örgütsel performans ise, örgütün üretim süreçleri sonunda ürettiği mal ve hizmetin verimliliği (Becker ve Gerhart, 1996), örgütün etkililik derecesi (Miller, 2016), örgütün üretim kapasitesi (Eren, 2014), amaçlara ulaşma derecesi (Litwin ve Eaton, 2016) gibi farklı tanımları içermektedir. Örgütsel performans, örgütün amaçları doğrultusunda yönetilmesi sonucu elde ettiği başarı düzeyi olarak tanımlanabilir. Bu noktada örgütün üretim sürecine vurgu söz konusudur, bu vurgu örgütsel çabanın varlığını belirginleştirir. Son tahlilde örgütsel performans, örgüt içinde tüm alanlarda gösterilen çaba sonucunda elde edilen başarılar toplamı olarak kavramsallaştırılabilir. Örgütsel performans, bireysel performanslar toplamı olarak tanımlandığında, çalışanın örgüt içindeki varlığına yüksek tonda bir vurgu yapılmaktadır. Çalışanlar, örgüt içinde her düzeyde performans göstermektedirler. Örgütün çalışanlara yaklaşımındaki saydamlık, çalışanın performansını etkileyecektir (Batt, 1999; Bruggen, 2015). Çalışanın örgüte bağlılığı ve diğer örgütsel davranım örüntülerini sergilemesi de örgütsel performans üzerinde doğrudan etki yapacaktır (Balci, Baltacı, Fidan, Cereci





ve Acar, 2012; Baltacı, 2016; Waldman, 1994). Örgütsel performanstaki değişimlerin temelinde çalışanların performanslarındaki değişimler yatmaktadır. Bu noktada örgütsel performans bir insan kaynağı yönetimi olarak adlandırılabilir.

Son dönemlerde örgütlerin rekabet alanlarının çoğalmasıyla birlikte performans kavramı önemli bir kavram haline gelmiştir. Örgütler kendi performanslarını geliştirme çabasında dırlar. Bu durum, örgütün sahip olduğu insan kaynağının geliştirilmesi ile mümkündür. Örgütsel düzeyde performansın sağlanması ve sürdürülmesi için insan kaynağının etkili kullanımı da gerekmektedir (Wiggins, 1993). Bu noktada çalışanların bireysel performanslarına etki eden değişkenlerin incelenmesi gerekir. Bireysel performans artışı, örgütsel performansı da arttıracaktır (Hogg, 2016).

Toplumsal yaşamda öğretim hizmetlerini yürütmekle görevli olan okullar, bireysel ve örgütsel performansların söz konusu olageldiği örgütlerdir. Tarihsel olarak okullarda, öğrenciler için erişim derecelerine yönelik performans değerlendirmeleri yapıldığı gibi öğretmenler ve diğer çalışanlar için de performans değerlendirmeleri söz konusudur. Öğretmen değerlendirmeleri, önceleri müfettişler kanalıyla yapılmaktayken günümüzde okul müdürleri öğretmenleri değerlendirmektedirler. Böylesi bir değerlendirme girişimi, önemli olmakla birlikte, öğretmenin tam bir bireysel performans ölçümü anlamına gelmediği söylenebilir. Çünkü öğretmenin bireysel performansı, yalnızca onun öğrencilere edindirdiği istendik davranış değişimindeki başarısının veya okul içindeki uyum derecesinin toplamından fazlası olduğu kabul edilmektedir (Balcı ve Çınkır, 2002; Çelikten, 2004; Şişman, 2009). Bu durumda okulun örgütsel performansının da öğretmen ve diğer çalışanların bireysel performansları toplamından fazlası olacağı söylenebilir.

Bir öğretim örgütü olarak önemli bir toplumsal işlevi olan okullar, gerek bireysel ve gerekse örgütsel performans ölçümlerine olanak tanıyacak çeşitliliğe sahiptir. Diğer örgütlerden farklı olarak okullarda çalışanların performans ölçümleri nispeten daha kolay yapılabilmektedir. Örneğin bir öğretmenin ders başarısı, yerel ve genel sınavlardaki (TEOG, LYS vb.) ders başarısı ile kıyaslanarak bir performans değerlendirilmesi yapılması söz konusudur. Benzer şekilde örgütsel performansın ölçülmesi söz konusudur. Yani okulun performansı çoğu kez onun yerel genel sınavlardaki başarısına göre değerlendirilmektedir. Böylesi bir değerlendirmenin tarihsel olarak sürüyor olması eğitimde performans değerlendirmenin bireysel ve örgütsel düzeyde sınav temelli olagelmesi inancını da beraberinde getirmektedir. Oysa eğitim örgütlerinde bireysel ve örgütsel performansın farklı ölçüm yöntemleri kullanılarak gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Baltacı, 2016; Çınkır, 2014; Fidan ve Balcı, 2016).

Okul müdürlüğü, oldukça farklı türden becerileri gerektirmesi sebebi ile kamu yönetimindeki diğer yöneticiliklerden ayrılmaktadır. Yasal metinlerde ve eğitim yönetimi dizgesi içinde okul müdürlüğü bir meslek



olarak değil, öğretmenlere yüklenen bir ikincil görev olarak sürdürülmektedir (Çınkır, 2014). Okul müdürleri esasen öğretmendiler ve kendilerine öğretmenlik görevi dışında bir ikincil görev olarak okulu yönetme görevi verilmektedir. Bu durum kamu yönetimindeki diğer yöneticiliklerden farklı bir durumu da beraberinde getirmektedir (Baltacı, 2017c; Şişman, 2009). Okul müdürlerinin farklılaşan görevleri çok farklı türden iş yüklerini beraberinde getirmektedir. Okul içinde velilere, öğrencilere ve öğretmenlere hizmet sunan okul müdürleri aynı zamanda okulun bağlı olduğu üst kurumlara da bağımlıdır (Öztürk ve Balcı, 2014). Okul içinden ve dışından çok sayıda değişkenin beraberinde taşıdığı işler, okul müdürünün günlük, haftalık ve aylık işlerini oluşturur. Ayrıca okul müdürlerinin, öğretim dönemleri içinde ve tatil dönemlerinde yürüttüğü çok sayıda iş vardır. Bu denli çeşitli iş yükünün okul müdürünün performansını etkileyeceği açıktır. Ancak bu denli fazla iş yükü okul müdürlerinin daha fazla performans göstermesine yol açmaktadır. İşleyen demir işildar atasözünü hatırlatan bu durum, belirli bir zorlukla karşılaşan bireyin bu zorlukla baş etmek için farklı ve daha fazla çaba göstermesi olarak kuramsallaştırılabilir (Baltacı, 2016; Balcı ve Öztürk, 2014).

Alanyazında iş yükünün performans üzerine etkileri farklı araştırmalarda incelenmiştir (Durso ve Alexander, 2010; Guastello, 2016). Artan iş yükünün bireysel performansı arttırdığı yönündeki araştırmalara rağmen (Oron-Gilad, Szalma, Stafford ve Hancock, 2008; Marks ve Printy, 2003), iş yükündeki azalmanın bireysel performansa olumlu etkileri olduğunu bildiren çalışmalar da bulunmaktadır (Miller, 2016; Rhoads, 2006). İş yükündeki artışın, kişinin fiziksel kapasitesini zorlayacağını ancak bu durumun kendisinde beklenilmedik bir bireysel performans artışına yol açacağını bildiren araştırmaların söz konusu bulguları dikkat çekicidir (Timms, Graham ve Cottrell, 2007; Xiaoming vd., 2014). Bununla birlikte iş yükünün tükenmişlik, mobbing ve diğer olumsuz örgütsel davranışlara sebep olacağını ilişkin bulgularda söz konusudur (Baltacı, 2017c). Bunun yanında iş yükü arttıkça örgütsel performansta artış görüldüğü genellikle bildirilmektedir (Bruggen , 2015; Reid ve Nygren, 1988; Torres, 2016). Alanyazındaki araştırmalar farklı türden sonuçlara ulaşmışlar ve performans ile iş yükü arasındaki ilişkiyi tam olarak açıklayamamışlardır. Bunun yanında Türkiye'deki araştırmaların iş yükü, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık ve kazanç gibi davranışları incelediği ve performans ile iş yükü arasındaki ilişkilere odaklanmadığı dikkate değerdir.

Okul çalışanlarının farklı türden iş tanımları olması sebebiyle onlardan beklenen performanslar da farklılık göstermektedir. Bir öğretmen için performans, istendik davranış değiştirme ve örgüt içi uyumlu çalışma olarak belirlenmiştir (Baltacı, 2017b). Oysa okul müdürü için performans ölçütleri çok çeşitlidir. Okul müdürünün çok geniş bir iş tanımının olması sebebiyle ondan beklenen performansın da çeşitlilik gösterdiği görülmektedir. Bir okul müdürü, hem bir eğitim lideri, hem yönetsel bir lider ve hem de sosyal





ilişkiler uzmanı olmalıdır. Dahası, işin gerektirdiği teknik becerileri de sergilemelidir. Bu denli farklı türden işinin olması okul müdürünün bireysel ve örgütsel performansını etkilemektedir. Okul müdürü bireysel olarak kendisinden beklenen işleri yapmalıdır. Örgütsel performans temel alındığında okul müdürü, okuldaki diğer çalışanların performanslarını olumlu yönde etkileyebilmelidir. Bu çalışma farklılaşan iş yüküne sahip olan okul müdürlerinin bireysel ve örgütsel performanslarını belirleme amacını gütmektedir. Bu araştırma esasen daha fazla iş yükünün daha fazla performansa yol açabileceği yönündeki bir görüşü deneme amacıyla gerçekleştirilmiştir. Türkçe alanyazında okul müdürlerinin iş yüküne ilişkin belirlenebilmiş bir çalışmanın bulunmuyor olması bu araştırmanın önemini arttırmaktadır. Ayrıca alanyazında okul müdürlerinin performanslarına ilişkin yapılmış bir çalışmanın bulunmadığı belirlenmiştir. Bu araştırma söz konusu iki kavrama ilişkin belirgin bir farkındalık oluşturma amacını gütmektedir. Her öncü sosyal araştırmada olduğu gibi bu araştırma da alanyazındaki bir boşluğu kapatacak, ancak farklı türden yeni boşluklar ve araştırma konuları oluşturacaktır. Tüm bu tartışmalardan hareketle, okul müdürlerinin iş yükü ile performans arasında bir ilişki olduğu varsayılarak aşağıdaki hipotezler geliştirilebilir:

H₁: Okul Müdürlerinin iş yükleri, bireysel performanslarını pozitif olarak etkilemektedir.

H₂: Okul Müdürlerinin iş yükleri, örgütsel performanslarını pozitif olarak etkilemektedir.

Yöntem

Araştırma Deseni

Okul müdürlerinin iş yükü ile performansı arasındaki ilişkiler betimsel analiz yöntemlerinden yapısal eşitlik modellemesi ile incelenecektir. Yapısal eşitlik modelleri, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin belirlenmesinde kullanılan bir tekniktir.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın hedef evrenini, İstanbul İlinin 39 ilçesinde görev yapan 5315 okul müdürü oluşturmaktadır. Evrenden %95 güvenilirlik sınırları içerisinde %5'lik bir hata payı dikkate alınarak belirlenen örneklem büyüklüğü, 361 olarak belirlenmiştir (Balci, 2015). Araştırmada “oranlı tabakalı” örnekleme” tekniği kullanılarak 39 ilçeyi beş yaşam kalitesi düzeylerine göre sınıflandıran Şeker'in (2011) sınıflandırması kullanılmıştır. Araştırma, Kadıköy, Fatih, Üsküdar, Küçükçekmece, Kartal, Ümraniye, Bağcılar, Bahçelievler, Sultangazi, Sultanbeyli ilçelerinde çalışan okul müdürleri üzerinde yürütülmüştür. Araştırma kapsamında katılımcılara (okul müdürleri), 450 ölçek gönderilmiş, 431'i geri dönmüştür. Bu ölçeklerden 17'si eksik veya hatalı doldurma, 35'i de uç değerler nedeniyle analizden çıkarılmıştır. Örneklem büyüklüğünü karşılayan 379 ölçek analize dâhil edilmiştir. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin %86'sı erkektir; %37'si 31-



40 yaş; %33'ünün mesleki kıdemi 10-15 yıl; %41'inin yöneticilik kıdemi 5-10 yıl arasındadır ve son olarak %79'u lisans düzeyinde eğitim almıştır.

Ölçme Araçları

Araştırma kapsamında ölçme aracı olarak anket geliştirilmiştir. Söz konusu anket üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde okul müdürlerinin demografik özelliklerini belirleyen sorular bulunmaktadır. İkinci bölüm iş yükü ve son bölüm ise performans değişkenlerine ilişkin soruları barındırmaktadır.

Okul Müdürü İş Yükü Ölçeği: Okul müdürü iş yükü ölçeği, Reid, Shingledecker ve Eggemeier (1981); Hanson, Schaefer, Burken, Larson ve Johnson (2014); Kramer, Johnson ve Zeilstra (2016); Lin, Lin, Yeh, Lin ve Hwang (2011) ölçeklerinden yararlanılarak araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Ölçme aracının taslak hali 19 maddeden oluşmaktadır. Hazırlanan iş yükü ölçeği, üç işletme, iki eğitim psikolojisi, iki eğitim yönetimi, iki ölçme ve değerlendirme, bir yetişkin eğitimi, bir psikolog, bir sosyolog, iki çalışma ekonomisi alan uzmanlarına sunulmuş ve uzmanlardan alınan dönütlerle 3 madde çıkarılmıştır. Ön uygulamada kullanılan taslak ölçek 16 maddeden oluşmaktadır. “Okul Müdürü İş Yükü Ölçeği” için örnek maddeler: “Yaptığım işler günlük çalışma zamanımın büyük bir bölümünü oluşturmaktadır” ve “Yaptığım işler sahip olduğum yetenek, yetkinlik ve becerileri farklıdır”. Taslak ölçek araştırmanın çalışma grubunda yer almayan, İstanbul’un farklı ilçelerinde görev yapan 119 kişilik bir okul müdürü örneklemini üzerinde ön uygulamaya tabi tutulmuştur. İş yüküne ilişkin ölçeğin yapı geçerliğini sınamak üzere ön uygulama sonuçları üzerinde öncelikle verilerin normal dağılımı araştırılmıştır. Bu bağlamda, analiz için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,982 ve Barlett’s testi anlamlı ($p < 0.01$) bulunmuştur. Faktör analizinde bir değişkenin sahip olması gereken en düşük faktör yük değeri .30 olarak önerilmektedir (Büyüköztürk, 2002). Veriler faktör analizi için uygun olduğu belirlendikten sonra, veri setine açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Ölçekten faktör yük değeri .30’dan düşük olan 3 madde ile binişik olan 2 madde atılmıştır. Açımlayıcı faktör analizinde (AFA), faktörleri oluşturan maddelerin madde toplam korelasyonlarının en az .20 olması önerilmektedir (Büyüköztürk, 2002). Buna göre, 1 madde de madde toplam korelasyonu .20’den daha küçük olduğu için atılmıştır. Sonuçta 10 maddenin tek faktöre dağıldığı ve bu faktörlerin toplam varyansın % 71,85’ini açıkladığı saptanmıştır. Ölçeğin toplamda Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı .88 olarak hesaplanmıştır. İş yükü ölçeğine doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonuçlarından modelin iyi bir uyum gösterdiği belirlenmiştir [$\chi^2=339,60$; $sd=172$; $\chi^2/sd=1.97$; $p < .000$, RMSEA= 0.068, S-RMR= 0.039, GFI= 0.91, AGFI= 0.89, CFI=0.98, NFI=0.96, NNFI= 0.98, IFI= 0.98]. DFA sonuçlarında gözlenen ve beklenen model arasındaki uyum derecesinin 3’ün altında olması modelin kabul edilebilirliğini, 2’nin altında olması ise modelin iyi bir uyum gösterdiğini belirlemektedir (Hu ve Bentler, 1999). Buna göre X^2/sd oranının





1.97 olarak hesaplanması, ölçeğin iyi bir uyum gösterdiğini belirlemektedir. Örneklem büyüklüğüne duyarlı olan GFI değerinin .91 olması, genel olarak iyi bir uyumun belirleyicisi olarak önerilen .90 ve üstü değeri şartını karşılamaktadır. Kovaryans matrisleri arasındaki uyumu gösteren CFI, NFI ve NNFI göstergelerinin iyi bir model için önerilen en az .95 olma şartını karşıladığı belirlenmiştir. Bunun yanında örneklem büyüklüğü ve modelin karışık doğasından etkilenmeyen IFI göstergesinin de iyi bir model için .95 olması şartı sağlanmıştır. Sonuç olarak ölçeğin tek faktörlü yapısının AFA ile belirlendiği ve DFA ile doğrulandığı, ölçeğin iyi bir uyum düzeyine sahip olduğu belirlenmiştir (Hu ve Bentler, 1999). Sonuç olarak 10 maddeden oluşan ‘Okul Müdürü İş Yükü Ölçeği’, cevap seçenekleri beşli likert tipi olarak düzenlenen tek faktörlü güvenilir bir ölçektir. Likert tipi ölçekte yer alan maddeler: (5) “Her zaman” ve (1) “hiçbir zaman” şeklinde belirlenmiştir.

Okul Müdürü Performans Ölçeği: Okul müdürü performans ölçeği ise Wong ve Laschinger (2013); Liden, Wayne, Liao ve Meuser (2014); Bacal, (2011); Durso ve Alexander, (2010) ölçeklerinden araştırmacı tarafından ilgili izinler alınarak geliştirilmiştir. Ölçme aracının taslak hali 23 maddeden oluşmaktadır. Hazırlanan performans ölçeği, üç işletme, iki eğitim psikolojisi, iki eğitim yönetimi, iki ölçme ve değerlendirme, bir yetişkin eğitimi, bir psikolog, bir sosyolog, iki çalışma ekonomisi alan uzmanlarına sunulmuş ve uzmanlardan alınan dönütlerle 4 soru çıkarılmış ön uygulamaya hazır hale getirilmiştir. Ön uygulamada kullanılan taslak ölçek 19 maddeden oluşmaktadır. “Okul Müdürü Performans Ölçeği” için örnek maddeler: “Okuldaki çalışanların işe yönelik motivasyonlarını artırırım” ve “Etkili performansın önündeki engellerin belirlerim”. Taslak ölçek araştırmanın çalışma grubunda yer almayan, İstanbul’un farklı ilçelerinde görev yapan 119 kişilik bir okul müdürü örneklemini üzerinde ön uygulamaya tabi tutulmuştur. Performans ölçeğinin yapı geçerliğini sınamak üzere ön uygulama sonuçları üzerinde öncelikle verilerin normal dağılımı araştırılmıştır. Bu bağlamda, analiz için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,996 ve Barlett’s testi anlamlı ($p < 0.01$) bulunmuştur. Veriler faktör analizi için uygundur ve normal dağılmaktadır; ardından veri setine açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Ölçekten faktör yük değeri .30’dan düşük olan 3 madde ile binişik olan 3 madde atılmıştır. İki madde de madde toplam korelasyonu .20’den daha küçük olduğu için atılmıştır. Sonuçta 13 maddenin iki faktöre dağıldığı ve bu faktörlerin toplam varyansın % 79,16’sını açıkladığı saptanmıştır. Ölçeğin toplamda Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı .93 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğe ilişkin iki faktörlü modelde faktörler, alanyazına uygun olarak ‘bireysel performans’ ve ‘örgütsel performans’ olarak boyutlara ayrılmıştır. Performans ölçeğine doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarından modelin iyi bir uyum gösterdiği belirlenmiştir [$\chi^2=226,84$; $sd=156$; $\chi^2/sd=1.45$; $p < .000$, RMSEA= 0.051, S-RMR= 0.038, GFI= 0.92, AGFI= 0.87, CFI=0.99, NFI=0.96, NNFI= 0.99, IFI= 0.99]. Sonuç

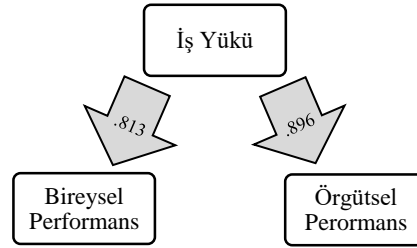


İŞ YÜKÜ VE PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİLER: AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA

olarak 13 maddeden oluşan ‘Okul Müdürü Performans Ölçeği’, cevap seçenekleri beşli likert tipi olarak düzenlenen iki faktörlü güvenilir bir ölçektir. Likert tipi ölçekte yer alan maddeler: (5) “Her zaman” ve (1) “hiçbir zaman” şeklinde belirlenmiştir.

Bulgular

İş yükü, bireysel ve örgütsel performans değişkenleri arasında öngörülen ilişkileri test eden yapısal eşitlik modeli, Şekil 1’de görülmektedir. Modele ilişkin analiz sonuçları incelendiğinde modelin oldukça kararlı bir uyum içinde olduğu belirlenmiştir [$\chi^2=242,48$; $sd=142$; $\chi^2/sd=1.70$; $p<.000$, $RMSEA= 0.058$, $S-RMR= 0.038$, $GFI= 0.96$, $AGFI= 0.91$, $CFI=0.99$, $NFI=0.98$, $NNFI= 0.99$, $IFI= 0.99$]. Bu durumda modelin iş yükü ve performans arasındaki ilişkiyi tam olarak açıklayabildiği belirlenmiştir.



Şekil 1. İş yükü ve Performans Arasındaki Yapısal Model

Tablo 1’de sunulan yapısal modele ait uyum indeksleri modelin veri ile iyi bir uyum gösterdiğini belirlemektedir. İş yükü düzeyi her iki performans boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahiptir. Başka bir deyişle iş yükünün artan düzeylerinde hem bireysel performans ($\beta=.813$; $p<.01$), hem de örgütsel performans ($\beta=.896$; $p<.01$) yönünde daha fazla artmaktadır.

Tablo 1. Yapısal Eşitlik Modeli Analiz Sonuçları

Değişkenler ve ilişkinin yönü	R ²	SD	P	χ^2	sd	χ^2/sd	C FI	I FI	RMS EA	NN FI	N FI	G FI	AG FI
İş Yükü - Bireysel Performans	.81	.28	.00	242.4	14	1.70	.9	.9	.058	.99	.9	.9	.91
İş Yükü - Örgütsel Performans	.89	.32	.00	8	2		9	9			8	6	

N=379, $p<.01$

Yapısal eşitlik analizi sonuçlarında gözlenen ve beklenen model arasındaki uyum derecesinin (χ^2/sd), 2’nin altında olması ise modelin oldukça iyi bir uyum gösterdiğini belirlemektedir (Hu ve Bentler, 1999). Buna göre χ^2/sd oranının 1.70 olarak hesaplanması, ölçeğin iyi bir uyum gösterdiğini ve önerilen modelin desteklendiğini belirlemektedir. Örneklem büyüklüğüne duyarlı olan GFI değerinin .96 olması, genel olarak iyi bir uyumun





belirleyicisi olarak önerilen .90 ve üstü değeri şartını karşılamaktadır. Ayrıca, kovaryans matrisleri arasındaki uyumu gösteren CFI, NFI ve NNFI göstergelerinin iyi bir model için önerilen en az .95 olma şartını karşıladığı belirlenmiştir. Bunun yanında örneklem büyüklüğü ve modelin karışık doğasından etkilenmeyen IFI göstergesinin de iyi bir model için .95 olması şartı sağlanmıştır. Tüm bu sonuçlardan hareketle, iş yükü ile performans arasında önerilen modelin kabul edilebilir bir model olduğu belirlenebilir.

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Araştırma kapsamında okul müdürlerinin iş yükü ile bireysel performansları arasında pozitif ve oldukça güçlü bir ilişki belirlenmiştir. Bu sonuç araştırmanın ilk hipotezinin (H₁) kabul edildiği anlamına gelmektedir. Buna göre okul müdürlerinin iş yüklerindeki artış bireysel performanslarını olumlu yönde etkilemektedir. Bu sonuç alanyazındaki çeşitli araştırmalarla benzerlik göstermektedir (Mazur vd., 2016; Oron-Gilad, Szalma, Stafford ve Hancock, 2008; Marks ve Printy, 2003; Levchuk, Levchuk, Luo, Pattipati ve Kleinman, 2002). Alanyazında iş yükündeki artışın, çalışanı daha fazla bir şekilde işiyle ilgili konularla ilgilenmeye iteceğini ve iş yerinde daha aktif çalışacağına yönelik pozitif bir etki yapabileceği bildirilmektedir (Brugen, 2015; Fritz ve Sonnetag, 2006). Benzer şekilde iş yükündeki artışın çalışanın işe yönelik tutumlarında artışı sağlayacağına yönelik araştırmalar da bulunmaktadır (Miller, 2016; Hockey, 1997; Kuntz, Mennicken ve Scholtes, 2011). Bunun yanında iş yükünün çalışan için anlamlı hale gelmesinin bir gereği olarak kazanç beklentisine vurgu yapan araştırmalar da bulunmaktadır (Brugen, 2015; Sonnetag ve Frese, 2002). Ancak iş yükündeki artışın, bireysel performansı azalttığına ilişkin bulgular da mevcuttur (Turgut, 2011; Wong ve Laschinger, 2013; Dolan, 2008). İş yükünde artış, çalışanlarda tükenmişlik durumu oluşturabileceğine yönelik araştırmalar bulunmaktadır (Xiaoming vd., 2014; Torres, 2016; Boagert vd., 2013). Bununla birlikte iş yükü çalışanın örgütü terk etmesine yol açabilmektedir (Durso ve Alexander, 2010; Guastello, 2016). Sonuç olarak bu araştırmanın alanyazında önemli bir sonuca ulaştığı söylenebilir. Bunun yanında iş yükünün bireysel performansı düşürdüğünü belirleyen araştırma sonuçları bu araştırma sonucunda çelişmektedir. Araştırmanın bu bulgusu, alanyazın için yeni bir veri ve çalışma alanı sunmaktadır.

Araştırma bulgularına göre, okul müdürlerinin iş yüklerindeki artış, onların örgütsel performanslarını da arttırmaktadır. Bu bulgu araştırmanın ikinci hipotezinin de (H₂) kabul edildiği anlamına gelmektedir. İş yükünün örgütsel performans üzerinde etkileri alanyazında farklı türden araştırmalara konu olmuştur (Hockey, 1997; Kaber ve Endsley, 2004; Lin, Lin, Yeh, Lin ve Hwang, 2011; Kuntz, Mennicken ve Scholtes, 2011). İş yükündeki artış, örgütlerde çalışma disiplini değiştirebilir, böylesi bir değişim çalışanların işe karşı daha fazla odaklanmasına yol açabilir (Klassen vd., 2013; Liden vd., 2014). Okul müdürlerinin iş yüklerindeki artış, onların okul işleri ile daha fazla ilgilenmesini sağlayacaktır. Okul içinde daha aktif bir şekilde çalışan



okul müdürünün, okulun birikimli performansına olumlu katkı yapacağı bu araştırmanın önemli bir sonucudur. Bununla birlikte alanyazında farklı türden araştırmalarda, çalışanların iş yüklerindeki artışın, örgütün çalışma düzenine olumsuz etki yapacağı belirlenmiştir (Brugen, 2015; Laring, Forsman, Kadefors ve Örtengren, 2002; Klassen vd., 2013; Guastello, 2016; Rhoads, 2006). Ayrıca bu araştırmanın önemli bir bulgusu da okul müdürlerinin iş yüklerinin onların örgütsel performanslarını, bireysel performanslarından daha fazla etkilediğidir. Araştırma bulgularından hareketle, okul müdürlerinin okulun başarısı için çabaladıkları ve bireysel performanslarını, örgüt için sergiledikleri sonucuna varılabilir.

Gerek MEB bünyesinde ve gerekse özel sektörde okul müdürlerinin iş analizlerinin olmadığı belirlenmiştir. İş analizleri ile iş yükü miktarı ve performans ölçütlerinin belirlenmesi kolaylaşmaktadır. Mevcut performans ölçüm sisteminin çoğunlukla somut değişkenler üzerinden yürüdüğü ve okul müdürü değerlendirmelerinde sürekli değişen bir sistemin olduğu söylenebilir. Bununla birlikte okul müdürlerinin performans ve iş yükü belirleme ölçümleri sistematikleştirilebilir. Yılın belirli dönemlerinde yürütülecek sistemli çalışmalarla okul müdürlüğü, ikincil bir görev olmaktan çıkarılarak daha kurumsal bir yapıya kavuşturulabilir.

Bu araştırma sonuçları alanyazında iş yükü ve performans arasındaki ilişkiye odaklanmıştır. Araştırmanın farklı türden örgütsel davranış biçimleriyle desteklenmesi gereklidir. Bu araştırmanın alanyazına belki de en büyük katkısı alanyazındaki yeni boşlukları görünür kılmasıdır. İleride yapılacak araştırmalarda iş yükü ile örgütsel vatandaşlık, örgütsel sosyalleşme, muhalefet, bilgi uçurma, meşruiyet, paternalizm gibi kavramların ele alınması, bu kavramın teorik bütünlüğünü arttıracaktır. Ayrıca performans ölçümleri için yeni ve farklı türden ölçekler geliştirilmelidir. Okul müdürlerinin performanslarının ölçümleri için yeni model önerileri geliştirilebilir. Her sosyal araştırmanın olduğu gibi bu araştırmanın da çeşitli sınırlılıkları vardır. Bu araştırma İstanbul ilindeki katılımcı okul müdürlerinin görüşleri ile sınırlıdır. Toplumda ve eğitim sisteminde yaşanabilecek sosyal, örgütsel ve diğer değişiklikler bu çalışmanın sonuçlarını geçersiz kılabilir. Bu araştırmayla aynı yönde tasarlanmış farklı türden araştırmaların çeşitli yıllarda uygulanması özelde araştırma sonuçlarına ve genelde bilime katkı sağlayacaktır.

Kaynaklar

- Adebayo, D. O. (2006). Workload, social support, and work-school conflict among Nigerian nontraditional students. *Journal of Career Development, 33*(2), 125-141.
- Akçay, C., & Başar, M. A. (2004). İlköğretim okul müdürlerinin yönetsel görevlere ayırdıkları zaman ve bunları önemli görme dereceleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 38*(38), 170-197.
- Aksoy, E., & Işık, H. (2008). İlköğretim okul müdürlerinin öğretim liderliği rolleri. *Sosyal Bilimler Dergisi, 19*, 235-249.





- Altun, S. A., & Memişoğlu, S. P. (2008). Performans değerlendirmesine ilişkin öğretmen, yönetici ve müfettiş görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 14(1), 7-24.
- Arlitt, M. F., & Williamson, C. L. (1996). Web server workload characterization: The search for invariants. *ACM SIGMETRICS Performance Evaluation Review*, 24(1), 126-137.
- Bacal, R. (2011). *Performance Management 2/E*. New York: McGraw Hill Professional.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human resource management*, 43(1), 83-104.
- Balcı, A. (2000). İkininli yıllarda Türk milli eğitim sisteminin örgütlenmesi ve yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 6(4), 495-508.
- Balcı, A. (2003). Eğitim örgütlerine yeni bakış açıları: Kuram araştırma ilişkisi II. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 33(33), 26-61.
- Balcı, A. (2015). Sosyal bilimlerde araştırma: Yöntem, teknik ve ilkeler (12. Baskı). *Ankara: PegemA Yayıncılık*.
- Balcı, A., Baltacı, A., Fidan, T., Cereci, C., & Acar, U. (2012). Örgütsel sosyalleşmenin, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlıkla ilişkisi: İlköğretim okulu yöneticileri üzerinde bir araştırma. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 47-74.
- Balcı, A., & Çınkır, Ş. (2002). Türkiye'de eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi. 21. *Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*, 211-236.
- Balcı, A., & Öztürk, İ. (2014). Türkiye'de Eğitimin Finansmanı ve Eğitim Harcamaları Bilgi Yönetim Sistemine (Tefbis) İlişkin Okul Yöneticilerinin Görüşleri ve Yaşadıkları Sorunlar. *Milli Eğitim dergisi*, 204 (2), 63-87.
- Baltacı, A., & Balcı, A. (2017). Complexity Leadership: A Theoretical Perspective. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 5(1), 30-58.
- Baltacı, A. (2016). Mentörlük ve göreve başlama. *Pegem Atıf İNdeksi*, 0, 289-308. doi:10.14527/899
- Baltacı, A. (2017a). Avrupa Okullarında Dini Simgelerin Yasallığı. *Cumhuriyet İlahiyat Dergisi*, 21 (1), 45-80.
- Baltacı, A. (2017b). Relations between Prejudice, Cultural Intelligence and Level of Entrepreneurship: A Study of School Principals. *International Electronic Journal of Elementary Education*, 9(3), 645-666.
- Baltacı, A. (2017c). A Comparison of Syrian Migrant Students in Turkey and Germany: Entrepreneurial Tendencies and Career Expectations. *European Journal of Educational Research*, 6(1), 15-27. doi:10.12973/eu-jer.6.1.15



- Balyer, A. (2012). Çağdaş okul müdürlerinin değişen rolleri. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(2), 75-93.
- Batt, R. (1999). Work organization, technology, and performance in customer service and sales. *ILR Review*, 52(4), 539-564.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of management journal*, 39(4), 779-801.
- Blumberg, M., & Pringle, C. D. (1982). The missing opportunity in organizational research: Some implications for a theory of work performance. *Academy of management Review*, 7(4), 560-569.
- Bogaert, P., Clarke, S., Willems, R., & Mondelaers, M. (2013). Nurse practice environment, workload, burnout, job outcomes, and quality of care in psychiatric hospitals: a structural equation model approach. *Journal of advanced nursing*, 69(7), 1515-1524.
- Bowling, N. A., Alarcon, G. M., Bragg, C. B., & Hartman, M. J. (2015). A meta-analytic examination of the potential correlates and consequences of workload. *Work & Stress*, 29(2), 95-113.
- Brockner, J., Greenberg, J., Brockner, A., Bortz, J., Davy, J., & Carter, C. (1986). Layoffs, equity theory, and work performance: Further evidence of the impact of survivor guilt. *Academy of Management Journal*, 29(2), 373-384.
- Bruggen, A. (2015). An empirical investigation of the relationship between workload and performance. *Management Decision*, 53(10), 2377-2389.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi*, 32(32), 470-483.
- Cemaloğlu, N. (2005). Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme ve istihdamı: Varolan durum, gelecekteki olası gelişmeler ve sorunlar. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(2), 249-274.
- Çelikten, M. (2004). Bir okul müdürünün günlüğü. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 123-135.
- Çelikten, M. (2006). Okul kültürünün şekillendirilmesinde müdürün rolleri. *Eğitim ve Bilim*, 31(140).
- Çınkır, S. (2014). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Sorunları: Sorun Kaynakları ve Destek Stratejileri. *İlköğretim Online*, 9 (3), 1027-1036. Retrieved from <http://dergipark.gov.tr/ilkonline/issue/8594/106892>
- Dolan, J. (2008). Feminist performance criticism and the popular: Reviewing Wendy Wasserstein. *Theatre Journal*, 60(3), 433-457.
- Dönmez, B. (2001). Okul güvenliği sorunu ve okul yöneticisinin rolü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 7(1), 63-74.





- Durso, F. T., & Alexander, A. (2010). Managing workload, performance, and situation awareness in aviation systems. *Human Factors in Aviation*, 217-247.
- Eren, E. (2014). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Fidan, T., & Balcı, A. (2016). Principal Proactivity: School Principals' Proactive. *Applied Chaos and Complexity Theory in Education*, 29.
- Fidan, T. & Öztürk, İ. (2015a). The relationship of the creativity of public and private school teachers to their intrinsic motivation and the school climate for innovation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 905-914.
- Fidan, T. & Öztürk, İ. (2015b). Perspectives and expectations of union member and non-union member teachers on teacher unions. *Journal of Educational Sciences Research*, 5(2), 191-220.
- Fritz, C., & Sonnentag, S. (2006). Recovery, well-being, and performance-related outcomes: the role of workload and vacation experiences. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 936-954.
- Guastello, S. J. (2016). A Nonlinear Paradigm for Resilience, Workload, Performance, and Clinical Phenomena. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(02), 509-516.
- Hanson, C., Schaefer, J., Burken, J. J., Larson, D., & Johnson, M. (2014). Complexity and Pilot Workload Metrics for the Evaluation of Adaptive Flight Controls on a Full Scale Piloted Aircraft. *NASA Research Papers*, 2014 (05), 730-745.
- Hockey, G. R. J. (1997). Compensatory control in the regulation of human performance under stress and high workload: A cognitive-energetical framework. *Biological psychology*, 45(1), 73-93.
- Hogg, M. A. (2016). Group members differ in relative prototypicality: Effects on the individual and the group. *Behavioral and Brain Sciences*, 39, 159-175.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 6(1), 1-55.
- Kaber, D. B., & Endsley, M. R. (2004). The effects of level of automation and adaptive automation on human performance, situation awareness and workload in a dynamic control task. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 5(2), 113-153.
- Klassen, R., Wilson, E., Siu, A. F., Hannok, W., Wong, M. W., Wongsri, N., ... & Jansem, A. (2013). Preservice teachers' work stress, self-efficacy, and occupational commitment in four countries. *European journal of psychology of education*, 28(4), 1289-1309.



- Korkmaz, M. (2005). Duyguların ve liderlik stillerinin öğretmenlerin performansı üzerinde etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 11(3), 401-422.
- Kramer, R., Johnson, A., & Zeilstra, M. P. (2016). The Integrated Workload Scale–Translation and validation of a subjective workload scale. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part F: Journal of Rail and Rapid Transit*, 9 (5), 683-717.
- Kuntz, L., Mennicken, R., & Scholtes, S. (2011). Stress on the ward–An empirical study of the nonlinear relationship between organizational workload and service quality (No. 277). *Ruhr Economic Papers*. 12 (4), 145-189.
- Laring, J., Forsman, M., Kadefors, R., & Örtengren, R. (2002). MTM-based ergonomic workload analysis. *International journal of Industrial ergonomics*, 30(3), 135-148.
- Levchuk, G. M., Levchuk, Y. N., Luo, J., Pattipati, K. R., & Kleinman, D. L. (2002). Normative design of organizations. II. Organizational structure. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics-Part A: Systems and Humans*, 32(3), 360-375.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1434-1452.
- Lin, S. Y., Lin, C. H., Yeh, M. C., Lin, S. Y., & Hwang, Y. J. (2011). A psychometric evaluation of the Taiwan version of the Individual Workload Perception Scale. *Journal of Clinical Nursing*, 20(3-4), 494-503.
- Litwin, A. S., & Eaton, A. E. (2016). Complementary or conflictual? Formal participation, informal participation, and organizational performance. *Human Resource Management*, 9(2), 145-168.
- Marks, H. M., & Printy, S. M. (2003). Principal leadership and school performance: An integration of transformational and instructional leadership. *Educational Administration Quarterly*, 39(3), 370-397.
- Mazur, L. M., Mosaly, P. R., Moore, C., Comitz, E., Yu, F., Falchook, A. D., ... & Marks, L. B. (2016). Toward a better understanding of task demands, workload, and performance during physician-computer interactions. *Journal of the American Medical Informatics Association*, 23(6), 1113-1120.
- Meijman, T. F., & Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. *Handbook of Work and Organizational Psychology*. 2 (1), 165-199.
- Miller, B. A. (2016). *Assessing organizational performance in higher education*. New York: John Wiley & Sons.
- Ogbu, J. U. (1987). Variability in minority school performance: A problem in search of an explanation. *Anthropology & Education Quarterly*, 18(4), 312-334.





- Oron-Gilad, T., Szalma, J. L., Stafford, S. C., & Hancock, P. A. (2008). The workload and performance relationship in the real world: A study of police officers in a field shooting exercise. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 14(2), 119-131.
- Öztürk, İ., & Balcı, A. (2014). Millî Eğitim Bakanlığının 652 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname İle Yeniden Yapılandırılmasına İlişkin Ankara İli Kamu İlkokul ve Ortaokul Yöneticilerinin Görüşleri. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi - Journal of Educational Sciences Research*, 4 (1), 213-241.
- Reid, G. B., Shingledecker, C. A., & Eggemeier, F. T. (1981). Application of conjoint measurement to workload scale development. In *Proceedings of the Human Factors Society Annual Meeting* (Vol. 25, No. 1, pp. 522-526). Sage CA: Los Angeles, CA: Sage Publications.
- Reid, G. B., & Nygren, T. E. (1988). The subjective workload assessment technique: A scaling procedure for measuring mental workload. *Advances in Psychology*, 52, 185-218.
- Rhoads, D. (2006). Performance criticism: an emerging methodology in second testament studies--Part I. *Biblical Theology Bulletin*, 36(3), 118-134.
- Roscoe, A. H. (1984). *Assessing pilot workload in flight*. Bedford: Royal Aircraft Establishment.
- Roseman, C., & Booker, J. M. (1995). Workload and environmental factors in hospital medication errors. *Nursing Research*, 44(4), 226-230.
- Rummler, G. A., & Brache, A. P. (1995). *Improving Performance: How To Manage the White Space on the Organization Chart. The Jossey-Bass Management Series*. San Francisco: Jossey-Bass, Inc.
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. *Psychological management of individual performance*, 23(1), 3-25.
- Şeker, M. (2011). *İstanbul'da Yaşam Kalitesi Araştırması*. İstanbul'a Yönelik Yayınlar. Yayın No: 2010-103. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Şişman, M. (2009). Öğretmen yeterlilikleri: Modern bir söylem ve retorik. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(3), 63-82.
- Timms, C., Graham, D., & Cottrell, D. (2007). "I just want to teach" Queensland independent school teachers and their workload. *Journal of Educational Administration*, 45(5), 569-586.
- Torres, A. C. (2016). Is this work sustainable? Teacher turnover and perceptions of workload in charter management organizations. *Urban Education*, 51(8), 891-914.
- Turgut, T. (2011). Çalışmaya Tutkunluk: İş Yükü, Esnek Çalışma Saatleri, Yönetici Desteği ve İş-Aile Çatışması İle İlişkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(3-4), 43-62.



İŞ YÜKÜ VE PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİLER: AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA

- Xiaoming, Y., Ma, B. J., Chang, C. L., & Shieh, C. J. (2014). Effects of workload on burnout and turnover intention of medical staff: a study. *Ethno Med*, 8, 229-237.
- Waldman, D. A. (1994). The contributions of total quality management to a theory of work performance. *Academy of Management review*, 19(3), 510-536.
- Wong, C. A., & Laschinger, H. K. (2013). Authentic leadership, performance, and job satisfaction: the mediating role of empowerment. *Journal of Advanced Nursing*, 69(4), 947-959.
- Wiggins, G. P. (1993). *Assessing student performance: Exploring the purpose and limits of testing*. New York: Jossey-Bass Inc.

