

Okul Müdürlerinin İş Doyumlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma

A Research on the Examination of School Principals' Job Satisfaction

ÖZET

Bu çalışmanın amacı okul müdürlerinin iş doyumlarının incelenmesine yönelik bir araştırmadır. Bu çalışmada nitel araştırma tekniklerinden fenomenoloji deseni kullanılmıştır. Araştırma için kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak seçilen 9 okul müdürü araştırmanın çalışma grubunu oluşturmuştur. Veriler yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak toplanmıştır. Verileri elde etmek için araştırmacı yüz yüze görüşmeler gerçekleştirmiştir. Veri analizinde kullanılmak üzere, görüşme formundan toplanan ham veriler metodolojik olarak işlenmiştir. Veriler içerik analizi kullanılarak değerlendirilmiştir. Bu araştırmada okul müdürlerinin iş doyumunu etkileyen faktörler üç temada incelenmiştir: öğrencilere ilişkin unsurlar, okul ve yönetime ilişkin unsurlar, ve mesleki unsurlar. Öğrencilere ilişkin unsurlar altında eğitim planlaması, öğrenci davranışları ve rol model olmanın heyecan yarattığı görülmüştür. Okul ve yönetime ilişkin unsurlar teması altında sorun çözme, liderlik, organizasyon, karar alma ve okul/sınıf ortamının iyileştirilmesi dikkat çekmiştir. Mesleki unsurlar teması altında ise mesleki gelişim, motivasyon ve iş doyumunu ön plandadır. Ayrıca, müdürlük görevinin olumsuz yönleri de üç temada sınıflandırılmıştır: mesleki ve iş yükü unsurları, paydaşlara ilişkin unsurlar, ve demoralizasyon/eleştiri kültürü. Bu kategoriler altında özlük hakları, iş yükü, gelir adaletsizliği, paydaş müdahaleleri, demoralizasyon ve yapıcı olmayan eleştiri gibi faktörler belirtilmiştir. Araştırma sonuçlarına dayanarak, müdürlük görevinde iş doyumunu artırmak için çalışma koşullarının, özlük haklarının ve toplumsal itibarın iyileştirilmesi gerektiği vurgulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Okul, Okul Müdürü, İş Doyumu.

ABSTRACT

The aim of this study is to examine the job satisfaction of school principals. Phenomenology design, one of the qualitative research techniques, was used in this study. The study group consisted of 9 school principals selected using convenience sampling method. Data were collected using a semi-structured interview form. The researcher conducted face-to-face interviews to obtain the data. The raw data collected from the interview form were methodologically processed for data analysis. The data were evaluated using content analysis. In this study, the factors affecting principals' job satisfaction were analyzed in three themes: factors related to students, factors related to school and administration, and professional factors. Under the factors related to students, educational planning, student behaviors and being a role model were found to create excitement. Problem solving, leadership, organization, decision-making, and improving the school/classroom environment were the most important factors under the theme of school and administrative factors. Under the theme of professional elements, professional development, motivation and job satisfaction were at the forefront. In addition, the negative aspects of the principalship were classified into three themes: professional and workload elements, stakeholder-related elements, and demoralization/criticism culture. Under these categories, factors such as personal rights, workload, income injustice, stakeholder interventions, demoralization, and unconstructive criticism were mentioned. Based on the results of the study, it is emphasized that working conditions, personal rights and social reputation should be improved in order to increase job satisfaction in the principalship.

Keywords: School, School Principal, Job Satisfaction.

GİRİŞ

İnsanlar kendi istekleri ve yetenekleri doğrultusunda bir meslek seçtiklerinde bile kariyerleri veya çalışma koşulları ile ilgili çeşitli sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Bireylerin karşılaştıkları zorluklar ve olumsuz olaylar çözülemediğinde çalışanlar neşeli olamamakta ve motivasyonları düşmektedir. İnsanların olumsuz deneyimleri, çözilemeyen sorunları ve güdülenme eksikliği iş tatminsizliğine yol açmaktadır. Düşük verimlilik, devamsızlık, işten ayrılma, kutuplaşma ve çalışanlar ile yöneticiler arasındaki ilişkilerde moral bozukluğu, iş tatminsizliğinin ve düşük motivasyonun sonuçlarıdır (Çelikkanat, 2000). Bir işyerinde iş tatmini yüksek bir çalışanın mutlu bir yaşam sürdüğü söylenirken, iş tatmini düşük bir çalışanın işine yabancılaştığı, işine karşı kayıtsızlık sergilediği ve hem işinde hem de iş dışındaki

Ali İhsan Engür¹ 
Selda Engür² 
Serpil Kara³ 
Sibel Eser⁴ 
Sinan Sel⁵ 
Seher Çetin Akduman⁶ 

How to Cite This Article

Engür, A. İ., Engür, S., Kara, S., Eser, S., Sel, S. & Akduman, S. Ç. (2023). "Okul Müdürlerinin İş Doyumlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", International Academic Social Resources Journal, (e-ISSN: 2636-7637), Vol:8, Issue:53; pp:3560-3568. DOI: <http://dx.doi.org/10.29228/ASRJOURNAL.71813>

Arrival: 16 June 2023
Published: 30 September 2023

Academic Social Resources Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

¹ Öğr. Gör. Dr., Kocaeli Üniversitesi, Gölcük Meslek Yüksekokulu, Makine ve Metal Teknolojileri Bölümü, Kocaeli, Türkiye

² Uzman Öğretmen, MEB, Kocaeli, Türkiye

³ Uzman Öğretmen, MEB, Ankara, Türkiye

⁴ Uzman Öğretmen, MEB, Kocaeli, Türkiye

⁵ Uzman Öğretmen, MEB, Sivas, Türkiye

⁶ Öğretmen, MEB, Gaziantep, Türkiye

yaşamında uyumsuzluk yaşadığı söylenmektedir (Erdoğan, 1999). İnsanlar işlerinden memnun olduklarında hayatlarının diğer yönlerinden de memnun olurlar. İnsanlar yaşamlarının büyük bir bölümünü iş yerinde geçirmekte ve burada yaşadıkları olumlu ve olumsuz deneyimler iş dışındaki yaşamlarını da etkilemektedir (Özyürek, 2009). Bu nedenle, bireylerin hayatlarının diğer yönlerinde de mutlu olmalarını sağlamak için işlerinden memnun olmalarını garanti altına almak için çaba gösterilmelidir. İş tatminsizliğinin olumsuz sonuçları arasında düşük iş performansı, işyerine yönelik olumsuz tutumlar, işe devamsızlık ve işten ayrılma isteği yer almaktadır. Andeson ve Ivanicki'ye (1984) göre, işlerinde mutsuz olan eğitmenler hem kendileri hem de öğrencileri hakkında olumsuz tutumlara sahip olma, işe mümkün olduğunca az gelme ve hatta yedek eğitmen olarak çalışmak için alanı bırakmayı düşünme eğilimindedir (Akçamete, 2001).

Şimşek (1995) iş tatmininin üç önemli yönü olduğunu öne sürmüştür. Bunlardan ilki, bir iş durumuna karşı görülemeyen ve sadece ifade edilebilen duygusal bir tepki olmasıdır. Kazançların ve beklentilerin ne kadar iyi karşılandığının değerlendirilmesi ikinci bileşeni oluşturmaktadır. Ona göre, iş tatmini fikri son boyutta birbirleriyle bağlantılı çok çeşitli tutumları (işin kendisi, gelir, ilerleme beklentileri, yöntemler, iş arkadaşları vb. gibi) kapsamaktadır. Çalışan memnuniyeti söz konusu olduğunda, işyeri kültürü de aynı derecede önemlidir. Keser'e (2006) göre, mevcut elverişli çalışma ortamı, bir çalışanın iş yerine olan bağlılığını artıracaktır. Silah'a (2001) göre, iş tatminini belirleyen unsurlar çevresel ve kişisel değişkenler olmak üzere iki kategoriye ayrılabilir. İş seviyesi, işin içeriği, destekleyici denetim, ücret ve ilerleme beklentileri çevresel faktörlerdir. Yaş, cinsiyet, eğitim, kültür, IQ ve istihdam ise kişisel faktörlere örnektir. Schultz ve Schultz'un (1990) araştırmasına göre, işle ilgili tutumlar kişisel özellikler, motivasyon ve yüksek beklentilerden etkilenebilir. Bazı çalışanlar tutarlı ve istikrarlı bir iş tatmini bildirmektedir. Dolayısıyla, iş tatmini iş özellikleriyle ilişkili değildir. Pozisyon, ücret, çalışma koşulları ve hedeflerdeki değişikliklerin bu kişilerin iş tatmini düzeyleri üzerinde çok az etkisi vardır. Bingöl'e (1997) göre, işten elde edilen maddi yarar, iş güvenliği, işin çalışanın yeteneklerine uygunluğu, zevk, üretimden duyulan gurur, yükselme olanağı, olumlu işyeri ilişkileri, işletmenin toplumdaki statüsü ve politikası, amirin tutumu ve sendikal ilişkiler iş doyumunu etkileyen faktörlerdir. Bu konunun çalışanların verimliliği, aidiyet duygusu, başarı hissi ve işe karşı tutumları ile yakından ilişkili olması, çalışma hayatında bireysel performansı ve verimliliği artırmaya yönelik çeşitli yaklaşımlarda önemsenmesinin nedenlerinden biridir. Hem işletmeler hem de insanlar günlük faaliyetlerinde bu konulardan etkilenmektedir. Çalışanlar, uyanık oldukları saatlerin çoğunu işte geçirdikleri için, temel insani ve fiziksel ihtiyaçlarının manevi taleplerinden önce karşılanmasını beklerler. Bu beklentinin karşılanmadığı durumlarda çalışanın fiziksel ve duygusal sağlığının yanı sıra genel yaşam memnuniyeti ve iş tatmini de önemli ölçüde etkilenir. Sonuç olarak, bir kurumun ne kadar iyi işlediği üzerinde zararlı etkiler ortaya çıkabilir. Bu iddiayı destekleyen araştırmalara göre, Serinkaya ve Bardakçı (2009) ile Ardıç ve Baş (2002), çalışanların iş tatmininin hem kişi hem de ait olduğu şirket üzerinde etkisi olduğunu ileri sürmektedir. Örgütsel yapıdaki nitelik ve nicelik düşüşleri, çalışanların iş yerinde hata yapmalarına, kötü kararlar almalarına, işbirliği yapamamalarına, beceriksiz olmalarına, işe gelmeye isteksiz olmalarına, işlerinden uzaklaşmalarına ve hatta şirketten ayrılmalarına neden olabileceği için düşük iş tatmini seviyelerinden kaynaklanabilir. Buna benzer şekilde Kahn (1973), iş mutsuzluğunun spontane grevler, iş yavaşlatma, düşük verimlilik ve disiplin sorunları gibi örgütsel sorunların daha ince tezahürlerinden sorumlu olduğunu iddia etmiştir. Günümüzdeki teknolojik gelişmelerin getirdiği hızlı sanayileşme değişimi, iş tatmini üzerinde en fazla etkiye sahip faktörlerden biridir. Sonuç olarak, makine yetenekleri giderek daha fazla insan becerilerinin yerini almaya başlamıştır. Acar'a (1993) göre, mevcut çalışma sistemleri, kişiyi son derece sıkı bir makine kontrolü altında tutarken, giderek daha az uzmanlık gerektiren ve görevi tamamlamaktan hiçbir zevk almayan sürekli bir değişim halindedir. Harcadıkları çaba karşılığında elde ettikleri başarı tatmini giderek azalan çalışanlar, işlerine daha da yabancılaşmakta ve insan emeğinin değeri her geçen gün düşerken bu süreçten ciddi şekilde etkilenmektedirler. Bu durumda yöneticilerin odaklanması gereken öncelikli konulardan biri çalışanlara ilham vermek ve iş tatminini artıracak araştırmalar yapmaktır. İş mutluluğu ile performans ve çıktı arasındaki doğrudan ilişki göz önüne alındığında, kurumsal operasyonların verimliliğini ölçmek için çalışanların iş memnuniyetini düzenli olarak değerlendirmek çok önemlidir. Davis'e (1981) göre, iş memnuniyetini değerlendirme süreci, bulguların hazırlanması, uygulanması ve analiz edilmesinin her aşamasında hem kurum içi hem de kurum dışı personel ve yönetim arasındaki iletişimi geliştirir (Farrel, 1999). Zihniyetlerin dönüşümü ek bir avantajdır. Bazı insanlar taramayı bir tahliye vanası veya duygularını boşaltmanın bir yolu olarak kullanır (Fichter, 1990). Diğerleri ise bunu, yönetimin çalışanlarına değer verdiğinin kanıtlanabilir bir kanıtı ve çalışanlara yönelik algıyı değiştirmek için bir neden olarak görür. Yöneticilerden ne beklendiğine dair daha iyi bir imaj çizmesi de bu sorunun bir başka faydasıdır. İş memnuniyeti anketlerinde çalışanlara genellikle yöneticinin ne kadar iyi görev dağılımı yaptığı, net talimatlar verdiği vs. sorulur (Clark, 2009). Bu, öğrencilerin çeşitli amirlerin farklı beklentilerini dolaylı bir şekilde gözlemlemelerini sağlar. Bu, çeşitli grupların ne tür bir yönetim eğitimine ihtiyaç duyduğunu anlamada yardımcı olur. Bu durumda yöneticilerin odaklanması gereken öncelikli konulardan biri çalışanlara ilham vermek ve iş memnuniyetini artıracak araştırmalar yapmaktır. İş mutluluğu ile performans ve çıktı arasındaki doğrudan ilişki göz önüne alındığında, kurumsal faaliyetlerin verimliliğini ölçmek için çalışanların iş memnuniyetini düzenli olarak değerlendirmek çok önemlidir. Davis'e (1981) göre, iş memnuniyetini değerlendirme uygulaması, planlama, yürütme ve sonuçları tartışmanın her adımında personel ve amirler arasındaki iletişimi geliştirir. Zihniyetlerin dönüşümü ek

bir avantajdır. Bazı insanlar taramayı bir tahliye vanası ya da duygularını açığa çıkarmanın bir yolu olarak kullanmaktadır. Diğerleri ise bunu yönetimin çalışanlarına gösterdiği ilginin kanıtlanabilir bir kanıtı ve yönetimi daha olumlu görmeyi bir nedeni olarak görür. Yöneticilerden ne beklendiğine dair daha iyi bir imaj çizmesi de bu sorunun bir başka faydasıdır. Çalışanlar, iş memnuniyeti anketlerinde genellikle yöneticinin görevleri ne kadar iyi atadığı, net talimatlar verdiği vb. konularda sorgulanır. Bu, öğrencilerin çeşitli amirlerin farklı beklentilerini dolaylı bir şekilde gözlemlenmesini sağlar (Cudeck, 1989). Bu, çeşitli yönetici gruplarının ihtiyaç duyduğu eğitim türlerinin değerlendirilmesinde yardımcı olur. Yöneticiler, yönetim tarzının eğitimcilerin iş tatmini üzerinde etkisi olduğu gerçeğini göz önünde bulundurarak, personelin işyeri kararlarına katılmasına ve kendilerini ifade edebilecekleri işler üretmelerine olanak tanıyan politikalar uygulayarak çalışanların iş tatminini artırabilir. Sanat eğitimcileri, çalışmalarında ve öğrencileriyle birlikte giriştikleri sanatsal çabalarda yaratıcılıklarını ifade etme özgürlüğüne sahip olduklarında ve kendilerine yeterli teknik ve manevi destek sağlandığında, iş tatminleri artacaktır. Bu bilgiler doğrultusunda bu çalışmanın bu çalışmanın amacı okul müdürlerinin iş doyumlarının incelenmesine yönelik bir araştırmadır.

YÖNTEM

Araştırma Modeli

Bu çalışmada nitel bir araştırma tekniği olan fenomenoloji deseni kullanılmıştır. "Fenomenoloji deseni" olarak adlandırılan yeni bir araştırma yaklaşımı, farkında olduğumuz ancak henüz tam olarak anlamadığımız olgulara odaklanmaktadır. Ayrıca, öznel görüş kavramını vurgulayan ve bireysel farklılıkları dikkate alan yeni bir araştırma yaklaşımı içerir (Yıldırım & Şimşek, 2013). Bu çalışmada nitel bir araştırma tekniği olan fenomenoloji deseni kullanılmıştır. İnsanların deneyimlerini ve algılarını anlamak için kullanılan bir araştırma tekniği olgu bilim deseni. Bu desen, var olan ancak tam olarak anlamadığımız şeylere odaklanır. Ayrıca bu olgulara ilişkin bireysel perspektifler oluşturmak için bir yöntem sunar. İnsanların deneyimlerini anlamak, olayları ve taşıdıkları anlamları araştırmak için fenomenolojik araştırma uygulanır. Katılımcıların deneyimlerini daha iyi anlamak için araştırmacılar derinlemesine, açık uçlu görüşmeler yapar. Katılımcılar bu görüşmeler sırasında kendi deneyimlerini paylaşmaya davet edilir ve araştırmacı yinelenen temaları ve anlamları aramak için anlatı analizini kullanır. Fenomenolojik tasarım, katılımcıların öznel deneyimlerine odaklanırken bireysel farklılıkları ve farklı bakış açıları dikkate alır. Bu yöntem, çalışmanın kapsamlı ve derinlemesine anlaşılmasını sağlar ve katılımcılara seslerini duyurma şansı verir (Karataş, 2015). Bu çalışmanın fenomenoloji deseninin amacı, öğretmenlerin deneyimlerini ve beklentilerini anlamaktır. Araştırmacı, derinlemesine görüşmeler ve anlatı analizi yoluyla öğretmenlerin deneyimlerini derinlemesine incelemiştir. Bu tasarım, yöneticilerin öğretmenlerin iç yaşamlarını aydınlatarak nasıl teşvik edici bir çalışma ortamı yaratabileceklerine dair önemli içgörüler sunmaktadır. Özetle, fenomenolojik desen, insanların öznel deneyimlerini anlamak ve bunlardan kaynaklanan anlamları araştırmak için kullanılan güçlü bir nitel araştırma tekniğidir. Bu metodoloji, katılımcıların öznel dünyalarının önemini vurgularken, araştırmacıların katılımcıların deneyimlerini ve bakış açıları derinlemesine kavramalarını sağlar.

Çalışma Grubu

Çalışma grubunu oluşturan 9 öğretmenin seçiminde kolayda örneklem yaklaşımı kullanılmıştır (Karataş, 2015). Araştırmacının belirli bir grup veya birimden örneklem seçme stratejisi, pratik ve erişilebilir olduğu için kolayda örneklem tekniği olarak bilinir. Bu yaklaşımla araştırmacı, örnekleme pratik hususlara veya para ve zamandan tasarruf etme yollarına dayanarak seçer. Araştırmacı, kolayda örneklem yöntemini kullanırken seçilen örneklemin temsil gücü konusunda dikkatli olmalıdır; çünkü önyargılar mevcut olabilir ve bu teknik kullanılarak seçilen örneklem daha geniş bir popülasyonu doğru bir şekilde yansıtmayabilir. Kolayda örneklem yaklaşımı, özellikle küçük örneklem büyüklükleri veya az finansman gerektiren araştırmalarda faydalıdır. Örneğin, zaman ve kaynak kısıtlamaları nedeniyle bir araştırmacı, bir okuldaki öğretmenlerin bakış açıları analiz etmek için kolayda örneklem yöntemini kullanabilir. Örnekleme yapılırken okuldaki öğretmenlerle iletişime geçmek kolay olduğundan, öğretmenler bu gruptan seçilebilir (Karataş, 2015). Katılımcıların cinsiyetleri, yaşları ve kıdemleri titizlikle belgelenmiştir. Örneklemin detayları Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1. Araştırmaya katılanların demografik değişkenleri

	Cinsiyet	Brans	Yaş	Kıdem	Öğrenim Durumu
K1	Erkek	Sınıf Öğretmeni	48	23	Yüksek Lisans
K2	Erkek	Sınıf Öğretmeni	45	23	Yüksek Lisans
K3	Erkek	Sınıf Öğretmeni	49	26	Yüksek Lisans
K4	Kadın	Sınıf Öğretmeni	52	26	Lisans
K5	Erkek	Sınıf Öğretmeni	33	10	Doktora
K6	Erkek	Sınıf Öğretmeni	47	24	Yüksek Lisans
K7	Erkek	Sınıf Öğretmeni	34	11	Lisans
K8	Erkek	Sınıf Öğretmeni	51	28	Yüksek Lisans
K9	Erkek	Sınıf Öğretmeni	48	22	Yüksek Lisans

Tablo 1’de verilen katılımcıların profili incelendiğinde, cinsiyet bakımından çalışmada 1 kadın 8 erkek öğretmen olduğu görülmüştür. Okul müdürleri ile yapılan çalışmada öğretmen olan tüm okul müdürlerinin branşları sınıf öğretmeni olarak bulunmuştur. 33-51 yaş aralığında bulunan katılımcılardan, en az 11 yıl, en fazla 28 yıllık kıdeme sahip okul müdürleri çalışmada yer almıştır. Öğrenim durumları incelendiğinde katılımcıların 1’i doktora, 6’sı yüksek lisans ve 2 öğretmen ise lisans mezunu olduklarını belirtmişlerdir.

Veri Toplama Aracı

Verileri toplamak için yarı yapılandırılmış bir görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formunu oluşturmak için ilgili literatürün kapsamlı bir incelemesinin ardından açık uçlu sorular oluşturulmuştur. Görüşme formu, mesleklerinde otorite olan üç uzmana görüşlerini bildirmeleri için gönderilmiş ve ilgili testler yapılarak bazı geri bildirimler sağlanmıştır. Bu geri bildirimler görüşme formunun oluşturulmasında kullanılmıştır. Katılımcılar görüşme öncesinde telefonla aranmış ve çalışma hakkında kısa bir açıklama yapılmıştır. Ayrıca, görüşme formunun çalıştıkları okullarda kendilerine uygun bir zamanda gönüllü olarak uygulanacağı belirtilmiştir. Görüşmeler 25 dakika sürmüş, katılımcıların sorulara verdikleri yanıtlar kaydedilmiş, kendilerine okunmuş ve ardından teyit edilmiştir.

Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmacılar veri toplamak için çevrimiçi bir görüşme formu kullanmışlardır. Araştırma görüşmesi yaklaşık 25 dakika sürmüştür. Çalışmanın geçerliliğini sağlamak için, görüşme öncesinde katılımcılarla samimi bir diyalog kurulmuştur. Katılımcılar da görüşlerini paylaşma özgürlüğüne sahip olmuştur. Doğrulanabilirliği garanti altına almak için, görüşmeler katılımcıların söyledikleri gibi kaydedilmiş ve daha sonra yazıya dökülmüştür. Kapsamlı bir açıklama yapılması aktarılabilirliği sağlamıştır. Görüşme formundaki ham veriler, veri analizi için tercih edilen içerik analizi yaklaşımı kullanılarak metodik bir şekilde düzenlenmiştir. Katılımcıların her bir görüşme sorusuna verdikleri yanıtlar çeşitli sayfalara aktarılmıştır. Her bir katılımcının aynı soruya verdiği yanıtlar derlenmiştir. Kodlama ve ana temalar kullanılarak toplanan materyal düzenlenmiş ve incelenmiştir. Veriler arasındaki ilişkiler analiz edilerek belirli çıkarımlarda bulunulabilir ve bunlar daha sonra önceden belirlenmiş temalar doğrultusunda düzenlenerek yorumlanır (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde okul müdürlerinde elde edilen veriler analiz edilerek görüşme formunda yer alan sıralama ile sunulmuştur.

Müdürlük pozisyonunun görevi yapmada heyecan yaratan yönlerine ilişkin katılımcı değerlendirmeleri

Araştırmacı tarafından geliştirilmiş olunan yarı yapılandırılmış görüşme formunda bulunan “Müdürlük pozisyonunun hangi yönleri sizi görevinizi yapmak için heyecanlandırıyor?” sorusuna katılımcıların vermiş olduğu cevaplar neticesi oluşturulan tema ve kodlar Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2. Müdürlük pozisyonunun görevi yapmada heyecan yaratan yönlerine ilişkin temalar ve kodlar

Temalar	Kodlar	f
Öğrencilere İlişkin Unsurlar	Eğitimin Planlanması	4
	Öğrenci Davranışları	2
	Rol-Model Olma	2
Okul Ve Yönetime İlişkin Unsurlar	Sorunların Çözümü	3
	Değişime Öncülük Etmek-Liderlik	3
	Organizasyon Ve Karar Alma	3
	Okul Ve Sınıf Ortamının İyileştirilmesi	5
Mesleki Unsurlar	Mesleki Gelişim	2
	Motivasyon-İş Doyumu	3

Tablo 2 incelendiğinde; öğretmenlerde müdürlük pozisyonunun hangi yönlerinin görevi yapmada heyecan yaratmasına ilişkin temalar ve kodların katılımcı görüşlerine göre; “öğrencilere ilişkin unsurlar, okul ve yönetime ilişkin unsurlar ve mesleki unsurlar olmak” üzere üç tema altında toplandığı görülmektedir.

Öğrencilere ilişkin unsurlar teması altında; “eğitimin planlanması, öğrenci davranışları ve rol-model olma” şeklinde üç kod bulunduğu görülmektedir. Öğrencilere ilişkin unsurlar konusunda görüş ifade eden katılımcılardan bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir;

“Rol model olan öğrenci –öğretmen ilişkisinin planlanması, sizlere teslim edilen öğrencilerin hem eğitim hem de ahlaki olarak yetişmesinde yönetici olarak görev yapmak.” (K1)

“..., eğitim – öğretimi destekleyici sosyal – kültürel etkinlikleri planlamak, ...” (K4)

“... . Öğrencilerde olumlu davranışlar görmek.” (K6)

“Öğretmen ve öğrencilere örnek olacak davranışlar sergilemek” (K7).

“Her şeyden önce öğrencilere faydalı olma ve daha sağlıklı eğitim ortamı sunmak. Okula ve bulunduğumuz çevreye faydalı işler yapabilmek.” (K9)

Okul ve yönetime ilişkin unsurlar teması altında; “sorunların çözümü, değişime öncülük etmek-liderlik, organizasyon ve karar alma ile okul ve sınıf ortamının iyileştirilmesi” şeklinde dört kod bulunduğu görülmektedir. Okul ve yönetime ilişkin unsurlar konusunda görüş ifade eden katılımcılardan bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir;

“... sahada görülen sıkıntıların neler olduğunun ve nasıl düzeltilmesi gerektiğinde daha da iyi farkında oluna biliniyor.” (K2)

“Karşılaşılan sorunların imkanlar ölçüsünde çözülmesi veya çözüm üretme çalışmalarının istişare edilerek çözülmesi.” (K3)

“Organizasyon yapmayı seviyorum. Okul yöneticiliğinin büyük bölümü işleri organize etme üzerine kurulu., yenilikçi yaklaşımları eğitime entegre etmek okul yöneticiliğinin heyecanlı güzel yanları.” (K4)

“Okulda her anlamda olumlu yönde değişimlere öncülük etme fırsatı vermesi benim için önemlidir.Önemli eğitimsel kararlarda yetkili olmak, olumlu okul kültürü oluşturulmasında pay sahibi olmak, okulumdaki meslektaşlarının sorunlarına çözüm üretebilmek beni heyecanlandırmaktadır.” (K5)

“Öğrencilerin ve velilerin sorunlarını çözmek, okulu öğrencilerin daha iyi eğitim alabilecekleri şekilde düzenlemek....” (K6)

“Müdürlük pozisyonunda okula liderlik edip paydaşlarla okulda yapılan projeler ve bu projeler sonunda çıkan sonuçlar bizi heyecanlandırıyor....” (K8)

Son olarak mesleki unsurlar teması altında; “mesleki gelişim ve motivasyon-iş doyumu” adlı iki kod bulunduğu görülmektedir. Mesleki unsurlar konusunda görüş ifade eden katılımcılardan bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir;

“...olumlu dönütler almak eğitim yöneticiliği serüveninde en büyük motivasyon kaynağıdır....., okulumdaki meslektaşlarının sorunlarına çözüm üretebilmek beni heyecanlandırmaktadır.” (K5)

“...Öğretmen ve öğrencilere örnek olacak davranışlar sergilemek, Öğretmen ve öğrencilerin başarılarını görmek, Başarılarıyla okulumuzun ismini duyurmak” (K7).

“... Okula bıraktığımız etkinin izleri bizi sevindiriyor.” (K8)

Müdürlüğün mutsuz eden yönlerine ilişkin değerlendirmeler

Araştırmacı tarafından geliştirilmiş olunan yarı yapılandırılmış görüşme formunda bulunan “Müdürlüğün hangi yönleri sizi bu işten mutsuz ediyor?” sorusuna katılımcıların vermiş olduğu cevaplar neticesi oluşturulan tema ve kodlar Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3. Müdürlüğün mutsuz eden yönlerine ilişkin tema ve kodlar

Temalar	Kodlar	f
Mesleki ve İş Yükü Unsurları	Özlük Hakları ve Liyakatsizlik	2
	İş Yükü	4
	Gelir Adaletsizliği	2
	Yetki ve Sorumluluğun Denk Olmaması	3
	Kaynakların Yetersizliği	3
Paydaşlara İlişkin Unsurlar	Paydaşların (Veliler, MEB, Medya vs) Müdahalesi	7
	Sınırların Belirsizliği	3
Demoralizasyon ve Eleştiri Kültürü	Mesleki Saygınlığın Olmaması	3
	Motivasyon Kaybı	2
	Yapıcı Olmayan Eleştiri Kültürü	3

Tablo 3 incelendiğinde; müdürlük görevinin mutsuz eden yönlerinin neler olduğuna ilişkin katılımcı görüşlerinin; “mesleki ve iş yükü unsurları, paydaşlara ilişkin unsurlar ile demoralizasyon ve eleştiri kültürü” olmak üzere üç tema altında toplandığı görülmektedir. Mesleki ve iş yükü unsurlar teması altında; “özlük hakları ve liyakatsizlik, iş yükü, gelir adaletsizliği, yetki ve sorumluluğun denk olmaması ile kaynakların yetersizliği” isimli beş adet kod bulunduğu görülmektedir. Müdürlük görevinin mutsuz eden yönlerinin mesleki ve iş yükü unsurları olduğu konusunda görüş ifade eden katılımcılardan bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir;

“Milli Eğitim bakanlığı hem sayısal olarak fazla personeli olan ve birçok bakanlığın müdahil olduğu bir camia olduğunda bazı bakanlıkların iş yüklerinde Bizleri kapsıyor olması okul idaresini yordüğünü düşünüyorum.” (K2)

“Özlük haklarımız ile ilgili sıkıntılar (öğretmenlik dışında yönetici olarak ekstra sorunlarımız var) ve bu sıkıntılara yönetici sayısının az Sorumluluklarımız çok ama yetkimiz yok.” (K4)

“Verilen sorumluluğun karşılığında elde edilen gelirin yetersiz olması ... İlçe mem veya il MEM in her okula uygun olmasa dahi her okulda uygulanması için direttiği projemsi etkinlikler. ... Yardımcı hizmetler sınıfında çalışan kişi sayısının yetersiz olması motivasyonunu olumsuz etkiler.” (K5)

“... Aklınızdaki güzel projeleri imkansızlıklar nedeniyle yapamamak.” (K6).

“...eğitime katkı sağlamak görevinden ziyade bizlerin maddi işleri yoluna koyma ve maddi kaynak sağlama çabalarımız bizi yormaktadır. Bunların yanında aldığımız sorumluluğun ve çabanın maalesef maddi olarak karşılığını görmemekteyiz.” (K8)

“Adil olmayan ve liyakatsiz yönetici atama yönetmeliğinin olması...Okul müdürlerinin elinde fazla yetki olmaması okul işleyişinde öğrenci ve çalışanlarına karşı En ufak bir sorunda ise tek sorumlunun okul müdüründe olması.” (K9)

Paydaşlara ilişkin unsurlar teması altında; “paydaşların (veliler, MEB, Medya vs) müdahalesi ve sınırların belirsizliği” olarak iki kod bulunduğu görülmektedir. Müdürlük görevinin mutsuz eden yönlerinin paydaşlara ilişkin unsurlar olduğu konusunda görüş ifade eden katılımcılardan bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir;

“Paydaşlarımızın okul ve sınıf içi işlerine karışması bizleri ve öğretmenlerimizi olumsuz etkilemektedir. Velilerin bilgiç tavırları idareci ve öğretmenleri rahatsız ediyor.” (K1)

“Milli Eğitim bakanlığı hem sayısal olarak fazla personeli olan ve birçok bakanlığın müdahil olduğu bir camia olduğunda bazı bakanlıkların iş yüklerinin de Bizleri kapsıyor olması, okul idaresini yorduğunu düşünüyorum.” (K2)

“... Velilerin sürekli sınıf değiştirmek için gelmeleri...” (K6)

“Velilerin idareci ve öğretmenlere karşı saygısız davranması...” (K7)

“... maalesef toplumda herkesin eğitim işine karışır hale gelmiş olmasıdır. Çocuklarımızı geleceğe dolu bir nesil hazırlarken yapacağımız çalışmalara gerek üst makamların gerekse velilerin hem destek olmaması hem de bizi bu sorumluluktan uzaklaştırmaları diyebiliriz...” (K8)

Demoralizasyon ve eleştiri kültürü teması altında; “ mesleki saygınlığın olmayışı, motivasyon kaybı ve yapıcı olmayan eleştiri kültürü” olmak üzere üç kod bulunduğu görülmektedir. Müdürlük görevinin mutsuz eden yönlerinin demoralizasyon ve eleştiri kültürü olduğu konusunda görüş ifade eden katılımcılardan bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir;

“Medya öğretmenlik mesleği ile ilgili çıkan haberlerin aslı araştırılmadan eğitim camiasının tamamına yakın bir linç girişiminin yapılması. İyi yapılan örneklerin yansıtılmaması.” (K3):

“...ne kadar çalışırsak çalışalım sürekli eleştirilere maruz kalmak insanı demoralize ediyor. Yapıcı eleştiriler insanın kendisini geliştirmesine olanak tanıyor ama her konuda eleştiri .. sürekli muhalif olma durumu, sürekli şikayet eden bir kesim motivasyonumuzu düşürüyor...” (K4)

“Ne kadar adaletli, iyi niyetli olsanız da çalışma arkadaşlarımız ile her zaman sıkıntılar yaşayabiliyorsunuz...” (K6)

“Velilerin idareci ve öğretmenlere karşı saygısız davranması, Toplumda öğretmenlerimize verilen saygının düşük olması” (K7)

İş doyumunun artması için yapılması gerekenlere ilişkin katılımcı görüşlerinin değerlendirilmesi

Araştırmacı tarafından geliştirilmiş olunan yarı yapılandırılmış görüşme formunda bulunan “İş doyumunuzun artması için neler olması gerektiğini düşünüyorsunuz?” sorusuna katılımcıların vermiş olduğu cevaplar neticesi oluşturulan tema ve kodlar Tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 4. İş doyumunun artması için yapılması gerekenlere yönelik tema ve kodlar

Temalar	Kodlar	f
Çalışma koşullarının iyileştirilmesi	Yetki ve sorumluluk dengliği	3
	Yeterli kaynak (personel, finansal vs) sağlanması	2
	Görev tanımının net yapılması	1
	Rahat fiziksel koşullar ve uyumlu çalışma ortamı	2
Özlük haklarının iyileştirilmesi	Gelir dengesinin sağlanması	6
	Atama ve tayin işlerinde liyakate önem verilmesi	3
Toplumsal itibarın düzeltilmesi	Toplumsal saygınlığın artırılması	3
	İşbirliği ve katılım	2

Tablo 4 incelendiğinde; müdürlük görevinde iş doyumunun artması için neler olması gerektiğine yönelik katılımcı görüşlerinin; “çalışma koşullarının iyileştirilmesi, özlük haklarının iyileştirilmesi ve toplumsal itibarın düzeltilmesi” olmak üzere üç tema altında toplandığı görülmektedir.

Çalışma koşullarının iyileştirilmesi teması altında; “yetki ve sorumluluk denklığı, yeterli kaynak (personel, finansal vs) sağlanması, görev tanımının net yapılması ile rahat fiziksel koşullar ve uyumlu çalışma ortamı” isimli dört adet kod bulunduğu görülmektedir. Müdürlük görevinde iş doyumunun artması için yapılması gerekenin çalışma koşullarının iyileştirilmesi olduğu konusunda görüş ifade eden katılımcılardan bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir;

“...Yetki ve sorumluluk dengesinin iyi ayarlanması gerektiğini düşünüyorum. Sorumluluk çok ancak yetki az. (K2)

“... ,okulun bulunduğu çevre, çalıştığı binanın fiziki durumu vb. konularda olumlu çalışmaların yapılması gerekmektedir.” (K3)

“...Sorumluluk kadar yetkilerimizin de olması...” (K4)

“Verilen sorumluluklar karşısında gelir düzeyinin artması gerekir. Yeterli sayıda yardımcı hizmetler sınıfında çalışan olması gerekir...” (K5)

“...Okul iş ve işlemlerinde daha fazla yetki verilmesi. Ne kadar sorumluluk o kadar yetki.” (K9)

Özlük haklarının iyileştirilmesi teması altında; “gelir dengesinin sağlanması ve atama ve tayin işlerinde liyakate önem verilmesi” olarak iki kod bulunduğu görülmektedir. Müdürlük görevinde iş doyumunun artması için yapılması gerekenin özlük haklarının iyileştirilmesi olduğu konusunda görüş ifade eden katılımcılardan bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir;

“..., çalışanların ücret durumu iyileştirilmesi.” (K1)

“Özlük haklarımızın iyileştirilmesi...” (K4)

“Verilen sorumluluklar karşısında gelir düzeyinin artması gerekir...” (K5)

“Özlük haklarının düzeltilmesi, maddi olanaklarının iyileştirilmesi, iller arası tayin hakkı verilmesi ” (K6)

“...Maddi olarak iyileştirme yapılması.” (K7)

“...Bunun yanında eğitimcilerin maddi koşullarının düzeltilmesi iş doyumunu artıracaktır.” (K8)

“Adil ve liyakata dayalı bir yönetici atama yönetmeliğinin acilen çıkarılması, ...” (K9)

Toplumsal itibarın düzeltilmesi teması altında; “toplumsal saygınlığın artırılması ile işbirliği ve katılım” olarak iki kod bulunduğu görülmektedir. Müdürlük görevinde iş doyumunun artması için yapılması gerekenin toplumsal itibarın düzeltilmesi olduğu konusunda görüş ifade eden katılımcılardan bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir;

“Öğretmenlik mesleğinin saygınlığının tekrar kazandırılması, ...” (K3)

“...Talep, görüş ve önerilerimizin dikkate alınması.” (K4)

“...Öğretmen, öğrenci ve veli gelişimine pozitif etki sağlayacak uygulamaya dönük projeler etkin olarak yapılmalı. (K5)

“İdarecilere ve öğretmenlere gerekli değer verilmesi...Toplumda saygınlığımızın artırılması “(K7)

“... sadece müdürlerin değil tüm eğitim çalışanlarının toplumda itibar kazandırılıp yapılan mesleğe saygı duyulduğu zaman iş doyumunu artacaktır...” (K8)

SONUÇ

Okul müdürlerinin iş doyumlarının incelenmesine yönelik yapılan bu araştırmada, öğretmenlerde müdürlük görevi yapmada öğrencilere ilişkin unsurlar, okul ve yönetime ilişkin unsurlar ve mesleki unsurlar olmak üzere üç temanın heyecan yarattığı görülmüştür. Öğrencilere ilişkin unsurlar teması altında: “eğitimin planlanması, öğrenci davranışları ve rol-model olma” şeklinde üç kod; okul ve yönetime ilişkin unsurlar teması altında: “sorunların çözümü, değişime öncülük etmek-liderlik, organizasyon ve karar alma, okul ve sınıf ortamının iyileştirilmesi” şeklinde dört kod; mesleki unsurlar teması altında: “mesleki gelişim ve motivasyon-iş doyumunu” şeklinde iki kod yer almıştır.

Yine bu çalışmada “mesleki ve iş yükü unsurları, paydaşlara ilişkin unsurlar ile demoralizasyon ve eleştiri kültürü” olmak üzere üç tema altında müdürlük görevinin mutsuz eden yönleri sınıflandırılmıştır. Mesleki ve iş yükü unsurlar teması altında: “özlük hakları ve liyakatsizlik, iş yükü, gelir adaletsizliği, yetki ve sorumluluğun denk olmaması ile kaynakların yetersizliği” şeklinde beş kod; paydaşlara ilişkin unsurlar teması altında: “paydaşların müdahalesi ve sınırların belirsizliği” olarak iki kod; demoralizasyon ve eleştiri kültürü teması altında ise: “ mesleki saygınlığın olmayışı, motivasyon kaybı ve yapıcı olmayan eleştiri kültürü” olmak üzere üç kod bulunmuştur.

Araştırmada müdürlük görevinde iş doyumunun artması için yapılması gerekenler “çalışma koşullarının iyileştirilmesi, özlük haklarının iyileştirilmesi ve toplumsal itibarın düzeltilmesi” olmak üzere üç tema altında toplanmıştır. Çalışma koşullarının iyileştirilmesi teması altında; “yetki ve sorumluluk denklığı, yeterli kaynak sağlanması, görev tanımının net yapılması ile rahat fiziksel koşullar ve uyumlu çalışma ortamı” isimli dört kod; özlük haklarının iyileştirilmesi teması altında; “gelir dengesinin sağlanması ve atama ve tayin işlerinde liyakate önem verilmesi” olarak iki kod; toplumsal itibarın düzeltilmesi teması altında; “toplumsal saygınlığın artırılması ile işbirliği ve katılım” olarak iki kod bulunmuştur.

Öneriler

Okul müdürlerinde ve öğretmenlerde iş doyumunu artırmak için şu öneriler getirilmiştir:

- ✓ Personel ve finansal kaynaklar artırılıp ve yeterli kaynak sağlanarak ile müdürlerin iş yükü daha etkili bir şekilde yönetilmeli.
- ✓ Atama ve tayin işlerinde liyakate önem verilmeli.
- ✓ Gelir dengesinin sağlanması için müdürlerin maaş ve özlük hakları gözden geçirilmeli ve adil bir şekilde düzenlenmeli.
- ✓ Yetki ve sorumluluk denklığı sağlanarak, müdürlerin daha etkili kararlar almasına destek verilmeli.
- ✓ Motivasyonun kaybını engellemek için başarıları öne çıkaracak ve ödüllendirecek sistemler geliştirilmeli.
- ✓ Öğretmenlere ve yöneticilere yönelik yapıcı eleştiri kültürünü teşvik edecek programlar ve rehberlik oluşturulmalı.
- ✓ Okul yönetiminde paydaşların ve medyanın katılımıyla toplumsal destek artırılmalı.
- ✓ Şeffaf karar alma süreçleri ve öğretmenlerin katılımını teşvik eden yönetim yaklaşımları benimsenmeli.
- ✓ Mesleki gelişim ve motivasyon desteklenerek öğretmenlerin iş tatmini artırılmalı.
- ✓ Eğitim fırsatları, seminerler ve atölyeler aracılığıyla öğretmenlerin kişisel ve profesyonel büyümelerine katkı sağlanmalı.
- ✓ Okul ve sınıf ortamının iyileştirilmesiyle öğretmenlerin iş memnuniyetini olumlu yönde etkilenmeli.

KAYNAKÇA

- Akçamete, G. (2001). Öğretmenlerde Tükenmişlik İş Doyumu ve Kişilik. Ankara. Nobel Yayın Dağıtım.
- Ardıç, K. ve Baş, T. (2002). The impact of age on the job satisfaction of turkish academicians. Ankara: Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.
- Bingöl, D. (1997). Personel yönetimi. İstanbul: Beta Basım Yayım
- Clark D. (2009). Professional values: A study of education and experience in nursing students and nurses (Doctoral dissertation). Capella University, Umi Number: 3372808.
- Cudeck, R. (1989). Analysis of correlation matrices using covariance structure models. Psychological Bulletin, 105, 317-327.
- Çelikkanat, C. (2000). Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu. (1. Baskı). Ankara. Anı Yayıncılık.
- Davis. K. (1981). Human behavior at work (Sixth Edition). New Delhi: TATA McGrawHill Publishing Company Ltd.
- Erdoğan, İ. (1999). İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayınları. 5, 246 – 251.
- Farrel, C. (1999). The growing pains on globalization. Businessweek, 26 April, p.27.
- Fichter, J. (1990). Sosyoloji nedir? Konya: Toplum Yayınları
- Kahn, L. R. (1973). The work module: A tonic for lunchpail lassitude. Psychology Today, February.
- Karataş, Z. (2015). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Manevi temelli sosyal hizmet araştırmaları dergisi, 1(1), 62-80.
- Keser, A. (2006). Çalışma yaşamında motivasyon. Bursa: Alfa Akademi
- Özyürek, A. (2009). Okul Öncesi Eğitimi Öğretmen Ve Yöneticilerinin İş Doyumu, Kişisel Özellik Ve Mesleki Yeterlik Algısının Değerlendirilmesi, MEB Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi, 110(182), 8- 18.

- Schultz, D. P. ve Schultz, S. E. (1990). *Psychology and industry today*. New York: Mc Million Publishing Company
- Serinkaya, C. ve Bardakçı, A. (2009). Pamukkale üniversitesindeki akademik personelin iş tatminleri ve tükenmişlik düzeylerine ilişkin bir araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(21), 115-132.
- Silah, M. (2001). *Çalışma psikolojisi*. Ankara: Selim Kitabevi.
- Şimşek, L. (1995). İş tatmini. *Verimlilik Dergisi*, 12, 91-104.
- Yıldırım, A., & Simsek, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Seçkin.