

Okul müdürlerinin iş motivasyonu

Çağla Atış¹, Ümmü Ekici², Niyazi Gül³, Cem Zengin⁴

DOI 10.5281/zenodo.10000881

Özet

Bu çalışmanın amacı okul müdürlerinin iş motivasyonunu kendi görüşlerine göre değerlendirmektir. Bu çalışma nitel araştırma tekniklerinden biri olan durum çalışması ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın çalışma grubunu maksimum çeşitlilik örnekleme ile araştırmaya dahil edilen 22 okul müdürü oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak 6 açık uçlu sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Çalışmanın verileri yüz yüze görüşmeler yoluyla toplanmıştır. Görüşmelerden elde edilen veriler, içerik analizi kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, okul müdürlerinin iş doyumunu etkileyen faktörler üç temada incelenmiştir. Çalışma koşulları ve bütçe teması altında, bütçe olanaklarının yetersizliği, bürokratik engeller, personel durumu, teknik donanım eksikliği, fiziksel şartlar ve üst yönetimin olumsuz tutumu gibi etkenlerin okul müdürlerinin iş doyumunu etkilediği saptanmıştır. Okul iklimi ve insan ilişkileri temasında, olumlu çalışma ortamı, uyumlu insan ilişkileri, velilerle yaşanan sorunların azlığı, beklentilerin karşılanması ve çözümsüz sorunların azlığı gibi faktörler iş doyumunu artırmıştır. Bireysel özellikler teması altında ise içsel motivasyon, pozitif düşünce, yeniliklere açıklık, bilgi donanımı ve liderlik özellikleri gibi bireysel özelliklerin iş doyumunu etkilediği belirlenmiştir. Ayrıca, okul müdürlerinin aldıkları ücretin iş doyumunu olumsuz etkilediği görüşü dile getirilmiş, düşük ücretler, ücret adaletsizliği ve ücretlerle ilgili tutarsızlığın iş doyumunu azalttığı ifade edilmiştir. Toplumsal statünün iş doyumunu etkileyen bir diğer faktör olduğu sonucuna varılmış, müdürlerin toplumda saygınlık kazanmalarının iş doyumunu artırdığı ve toplumsal statülerinin zayıfladığı durumlarda iş doyumlarının azaldığı görüşleri öne çıkmıştır. Son olarak, ödüllendirmenin iş doyumunu olumlu etkilediği ve kendini geliştirme imkanlarının iş doyumunu artırdığı sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu bulgular, okul müdürlerinin iş doyumunu etkileyen faktörleri ve katılımcı görüşlerini özetlemektedir.

Anahtar Kelimeler: okul, müdür, okul müdürü, iş motivasyonu

School principals' work motivation

Abstract

The aim of this study is to evaluate the work motivation of school principals according to their own views. This study was conducted with a case study, which is one of the qualitative research techniques. The study group of the research consists of 22 school principals who were included in the research with maximum diversity sampling. A semi-structured interview form consisting of 6 open-ended questions was used as a data collection tool. The data of the study were collected through face-to-face interviews. The data obtained from the interviews were analyzed using content analysis. According to the results of the study, the factors affecting the job satisfaction of school principals were analyzed in three themes. Under the theme of working conditions and budget, factors such as insufficient budgetary opportunities, bureaucratic obstacles, personnel situation, lack of technical equipment, physical conditions and negative attitudes of senior management were found to affect the job satisfaction of school principals. In the theme of school climate and human relations, factors such as positive working environment, harmonious human relations, fewer problems with parents, meeting expectations and fewer unsolvable problems increased job satisfaction. Under the theme of individual characteristics, it was determined that individual characteristics such as intrinsic motivation, positive thinking, openness to innovations, knowledge equipment and leadership characteristics affected job satisfaction. In addition, the opinion that the salaries of school principals negatively affected job satisfaction were expressed, and it was stated that low salaries, salary injustice and inconsistency in salaries decreased job satisfaction. It was concluded that social status is another factor affecting job satisfaction, and it was emphasized that when principals gain prestige in the society, their job satisfaction increases and when their social status weakens, their job satisfaction decreases. Finally, it was concluded that rewarding has a positive effect on job satisfaction and self-development opportunities increase job satisfaction. These findings summarize the factors affecting the job satisfaction of school principals and the views of the participants.

Keywords: school, principal, school principal, job motivation

¹ Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, atiscagla@gmail.com

² Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, uekici4558@gmail.com

³ Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, ahmet.talha.gul@hotmail.com

⁴ Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, Cm.zngn@hotmail.com

Giriş

Okul, eğitim sisteminin çok önemli bir bileşenidir ve başarısı sistemin genel performansını doğrudan etkiler. Müdür ve personel okulu birlikte yönettiğinden (İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, 2010: Md. 60), müdürün başarısı okulun başarısına, okulun başarısı da eğitimin başarısına dönüşür. Okul müdürü bu durumda sistemin en önemli bileşeni gibi görünmektedir. Müdürün motivasyonu, çalışma isteğini artırdığı için, yani sistemin başarılı olmasını istediği için önemli görülmektedir. Çünkü okul müdürü de bir insandır (Açıklalın, Şişman, Turan, 2007). Çalışmanın odak noktası okul yöneticilerinin motivasyonudur. İnsan davranışını istenilen yönde yönlendirme eylemi motivasyon olarak bilinmektedir. Başka bir deyişle motivasyon, bireylerin çabalarının sürekliliğini garanti eden ve onları bu çabalara katılmaya zorlayan tüm faktörleri kapsar. Motivasyon sürecini tanımlarken aşağıdaki üç önemli bileşenin dikkate alınması gerekir (Özgener, 2000):

1. Organizmayı bir davranışta bulunmaya zorlayan ya da faaliyeti başlatan güç.
2. Davranışın belirli bir yönde gelişmesine izin veren güç.
3. Bir davranış gerçekleştikten sonra onu sürdürme ve devam ettirme yeteneği.

Keenan'a (1996) göre motivasyon, insanlara nasıl davranıldığından ve meslekleri hakkında nasıl hissettiklerinden etkilenir. Motivasyon fikri, bir dizi iç ve dış faktörün yanı sıra bu faktörlerin insan vücudu üzerindeki faaliyeti zorlamak, bu davranışın derecesini ve yoğunluğunu düzenlemek, bu davranışa yön vermek ve devam etmesini sağlamak için kullandıkları yöntemleri de kapsar. Bu davranışlar, canlılıkları, enerji harcamaları, değişime ve parçalanmaya karşı dirençleri, zaman içinde devamlılıkları vb. ile gösterildiği gibi motive edilmiştir. Motivasyonun birincil tanımları incelendiğinde, odak noktasının çoğunlukla insan istekleri olduğu ve bireyin bu ihtiyaçları karşılamaya yönelik eylemlerinin örgütsel bir amaca hizmet ettiği ortaya çıkmaktadır (Pekel, 2001).

Motivasyon teorilerini değerlendirmek için hem içerik hem de süreç teorileri kullanılabilir. İçerik teorilerinde kişinin taleplerine daha fazla önem verilmektedir. Bu kategori dört önemli teori içermektedir: McClelland'ın başarı motivasyonu teorisi, Herzberg'in iki faktör teorisi, Alderfer'in varlık, ilişki ve ihtiyaçlar teorisi ve Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi. Süreç teorileri, insanların nasıl hareket edecekleri ve kendilerini nasıl yönlendirecekleri üzerine yoğunlaşır. Bu başlık altında dört temel fikir; eşitlik, beklenti, amaç ve pekiştirme teorileridir (Koçel, 1995; Erdem, 1997). Ayrıca, motivasyon teorilerinin iki kategorisi vardır: dışsal ve içsel. İçsel motivasyon, bir kişinin tatmin hissetmek için başarılı olmayı arzulamasıdır. Dışsal motivasyon ise bir kişinin motivasyonunun ödül hedefleri seçerek ya da dış kaynaklardan gelen bir etkiye sahip pekiştireçler kullanarak oluşmasıdır (Ercan, 2003). Dışsal motivasyon, ödüller ve cezalar gibi dış faktörlerden kaynaklanır. Buna karşılık ilgi, merak, ihtiyaç gibi içsel faktörler içsel motivasyonun kaynağıdır (Akbaba, 2006). Maslow'un hipotezinin insan davranışını açıklamak için en yaygın kullanılan motivasyon teorisi olduğu iddia edilebilir. Maslow, insanların değerine ve potansiyeline güçlü bir ilgi duyan hümanist bir klinik psikologdu. Ayrıca insanları neyin iyi ya da hasta yaptığını merak etmiş ve insanların kendi yaşamlarını olumlu yönde etkileme kapasitesine sahip olduğunu düşünmüştür. İnançları ve görüşleri yönetim bilimi teorilerini ve görüşlerini etkilemiştir. Maslow'un motivasyon teorisi, insanların davranışlarını açıklamak için beş temel ihtiyacı -fizyolojik, güvenlik, sosyal, saygı ve kendini gerçekleştirme- dikkate alır (Çetinkanat, 2002).

Ampirik çalışmalar, motivasyon ve performans arasında güçlü ve olumlu bir ilişki olduğunu göstermektedir. Artan motivasyon, eğitimcilerin ve öğrencilerin eğitimlerinden daha fazla

keyif almalarını sağlar (Öncü, 2004). Mitchell'e (1997) göre, motivasyon başarılı performans için gereklidir çünkü motive olmuş bireylerin ellerindeki işe konsantre olmalarını, büyük çaba göstermelerini ve bunu sürdürmelerini sağlar. Yetenekli, yaratıcı, vizyon sahibi, enerjik, bilgili ve ahlaki güdüye sahip liderler tarafından yönetilen yöneticilerin varlığı, eğitimle ilgili çeşitli sorunların çözülmesi ve sürekli olarak iyileştirilmesi için gereklidir (Cerit, 2007). Örgütsel hedeflere ulaşma olasılığı, motivasyonu yüksek personel tarafından büyük ölçüde artırılır (Byars, 1992). Yönetimin hizmet sunarak öğretmenlik mesleğini desteklediğine inanılmaktadır. Işıkhana (2004) göre, öğretmenlik, insanları benzersiz ve çok stresli koşullara maruz bıraktığından, insanların ruh sağlığını ve dolayısıyla çalışma hayatlarını olumsuz yönde etkileme tehlikesi olan bir meslektir. Okul müdürleri ve öğretmenler eğitim kurumlarında görev yapmaktadır. İşyeri ortamı üzerine yapılan araştırmalara göre, yöneticilerin eylemleri, çalışanların işyerinde karşılaştıkları olumsuz koşullar üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Cemaloğlu, 2007). Eğitim kurumlarında yapılan araştırmalar, okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin motivasyon, moral ve iş tatmini düzeyleri arasında kayda değer bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Kabadayı, 1982). Bursalıoğlu'nun belirttiği gibi, "Bir çalışanın işini başlatan ve sürdüren bir grup faktör, örgütsel motivasyonu karakterize etmenin bir başka yoludur." (Bursalıoğlu, 1994) İnsanlar doğal olarak kendi hedeflerine ulaşmak için güdülenirler. Ancak kurumsal hedefler için motivasyon üretilir (Başaran 1991).

Okul müdürünün motivasyonunu zayıflatan koşullar veya müdürün doğrudan motivasyon kaynağı üzerine yapılan araştırmalar yetersizdir. Bununla birlikte, okul müdürlerinin motivasyonu üzerinde dolaylı etkisi olan bazı araştırmalar yapılmıştır. Aşağıda bunlardan bazı örnekler verilmiştir: Okul liderlerinin öğretmenlere nasıl ilham verdiği üzerine araştırmalar yapılmıştır. Bir araştırmada öğretmenler, okul yöneticilerinin öğretmenlere yeterince ilham verdiğini düşünmemektedirler (Yıldırım, 2008). Bir başka araştırmaya göre, özel okullarda çalışan öğretmenler, devlet okullarında çalışanlara göre, okul müdürlerinin tutum ve davranışlarının motivasyonlarını ve iş tatmini duygularını olumlu yönde etkilediğine daha fazla inanmaktadır (Karaköse ve Koçabaş, 2006). Özdevecioğlu'nun (2002) araştırmasının bulguları, kamu sektöründeki yöneticilerin daha az inisiyatif sahibi olduklarını, daha az yetki kullandıklarını ve diğer kamu sektörü çalışanlarıyla daha az anlaşmazlık yaşadıklarını göstermiştir. Güven ve Akyüz (2002), okul yöneticilerinde sürekli kaygı ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında, özel okullarda görev yapan yöneticilerin, devlet okullarında görev yapan yöneticilere göre anlamlı düzeyde daha yüksek iş doyumuna ve daha düşük sürekli kaygı düzeyine sahip olduklarını bulmuşlardır. Dağlı (2006), okul yöneticilerinin tükenmişliği üzerine yaptığı araştırmada, yöneticilerin %37,5'inin duygusal tükenmişlik boyutunda, %35'inin duyarsızlaşma boyutunda ve %34,1'inin kişisel başarı boyutunda anlamlı düzeyde tükenmişlik yaşadığını saptamıştır.

Ampirik kanıtlar, bir bireyin iş tatmini ve kaygı düzeyini değerlendirmenin, beklentilerini gerçekleştirme ve kariyerinde başarılı olma yolunda kritik bir ilk adım olduğunu göstermektedir (Güven ve Akyüz, 2002). Bireyin motivasyonu ve çalışma arzusu, mevcut işinden memnun olduğunda artacaktır. Bunun aksine, güdülenmede bir düşüş ve çalışma isteğinde bir azalma olacaktır. Bireyler ne kadar başarılı bir şekilde güdülenebilirse, onları güdüleyen gereksinimler o kadar iyi anlaşılır. Eğitim kurumlarında verimliliğe robotlar değil insanlar ulaşır. İnsanların duyguları, şevkleri ve heyecanları bu verimin ortaya çıkmasında büyük rol oynar. Yorgun, kırgın ve kızgın insanlar verimli değildir (Alıç, 1996). Bir örgütün temel taşı ya da kalbi iyi işleyen bir yöneticidir (Quick vd., 2007). Bu yaklaşımda okul müdürünün eğitim sisteminin en önemli bileşeni olduğunu söylemek mümkündür. Müdürlerin

motivasyonunun ya da ekstra çaba gösterme isteklerinin eğitim sisteminin başarısı için çok önemli olduğuna inanılmaktadır. Bu çalışma, okul yöneticilerinin görevlerini yerine getirirken motivasyonlarını artıran ve azaltan durumları tespit etmeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın bulguları, müdürlerin mesleki yaşamlarına açıklık getirme ve bireysel haklar konusundaki farkındalığı artırma potansiyeli açısından değerlidir.

Bu kapsamda okul müdürlerinin iş motivasyonuna yönelik öğretmen görüşlerinin belirlenmesi ve değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Bu amaçla araştırmaya katılan öğretmenlere aşağıda belirtilen sorular yöneltilmiş ve yanıtları aranmıştır:

1. Okul müdürlerinin iş doyumunu iş ve çalışma ortamı açısından nasıl değerlendiriyorsunuz?
2. Okul müdürlerinin görevleri karşılığında aldıkları ücretin iş doyumları üzerindeki etkisi nedir?
3. Okul müdürlerinin görevlerinin toplumsal statüsü iş doyumlarını nasıl etkiler?
4. Okul müdürlerinin görevlerindeki performansları karşılığında aldıkları ödüllerin iş doyumlarına etkisi nedir?
5. Okul müdürlerinin görevlerinde kendilerini geliştirme ve yükselme olanakları, iş doyumlarını nasıl etkiliyor?
6. Okul müdürlerinin astları ve görev yaptıkları okulun çalışma koşulları iş doyumlarını nasıl etkiliyor?

Yöntem

Araştırmanın deseni

Bu çalışmada okul müdürlerinin iş motivasyonu belirlemek amacı ile nitel araştırma tekniklerinden biri olan durum çalışması kullanılmıştır. Durum çalışmaları, bir durumu araştırmacı tarafından değiştirilmeden, şu anda olduğu gibi göstermeye çalışan çalışma türleridir. Tipik olarak durum çalışmaları, karmaşık sosyal olguları anlamak için kullanılır ve "neden?" ve "nasıl?" sorularına odaklanarak araştırmacının "hedeflenen durumu" derinlemesine ve ayrıntılı bir şekilde ortaya koymasına yardımcı olur (Yin, 2013). Birden fazla katılımcının görüşlerini değerlendirmek ve konu bağlamında tartışmak gibi nedenlerle, bu araştırmada durum çalışması tekniği kullanılmıştır. Durum çalışması, özellikle karmaşık, bağlamsal ve detaylı bir analiz gerektiren konuları araştırmak için kullanılan nitel bir araştırma yöntemidir. Araştırmacılar, belirli bir durumu ya da olguyu anlamak ve açıklamak için derinlemesine bir inceleme yaparlar. Bu inceleme, belirli bir yer, topluluk, organizasyon, olay veya süreçle sınırlıdır ve genellikle birkaç veri kaynağı kullanır. Bu durum çalışması, birkaç veri kaynağı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Bu araştırma için yarı yapılandırılmış görüşme tekniğini tercih edilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşmeler, araştırmacının belirli soruları sormasına ve katılımcılara fırsat tanıyan, ancak aynı zamanda katılımcıların düşüncelerini serbestçe ifade etmelerine izin veren bir görüşme formatını içerir. Bu görüşmeler, katılımcıların duygu, düşünce ve deneyimlerini yakalamak için oldukça uygundur ve konunun derinlemesine anlaşılmasına katkı sağlar. Bu çalışma, okul müdürlerinin iş doyumunu ve çalışma ortamıyla ilgili konuları derinlemesine incelemek amacıyla belirli bir yer veya organizasyonla sınırlıdır. Okul müdürlerinin görüşlerini ve deneyimlerini daha iyi anlamak için bu yöntemi tercih edilmiştir. Yapılan yarı yapılandırılmış görüşmeler, veri toplama sürecinin temelini oluşturmuş ve elde edilen verilerin analizine dayanmıştır.

Çalışma grubu

2022-2023 eğitim-öğretim yılında Ankara'nın merkez ilçelerinde Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan 22 okul müdürü çalışma grubunu oluşturmaktadır. Araştırma grubunu oluşturan okul müdürlerinin seçiminde maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır. Yıldırım ve Şimşek'e (2011) göre, maksimum çeşitlilik örneklemesinin temel amacı, potansiyel çalışma katılımcılarının çeşitli özelliklerini en üst düzeyde doğru bir şekilde temsil etmektir. Sonuç olarak, örneklem için okul müdürleri seçilirken cinsiyet, okul türü, kıdem, yaş, eğitim düzeyi ve branş gibi çeşitli geçmişleri temsil etmelerine özen gösterilmiştir. Bu faktörler, çalışma gerçekleştirilmeden önce yapılan literatür araştırması, uzmanların değerlendirme sonuçlarına göre konunun tanımlanmasında önemli görülmektedir.

Tablo 1. Demografik değişkenlere yönelik bulgular

No	Cinsiyet	Branş	Yaş	Kıdem	Öğrenim Durumu
M1	Kadın	Sınıf Öğretmeni/ Müdür	45	21	Yüksek Lisans
M 2	Kadın	İngilizce/ Müdür	30	9	Lisans
M 3	Kadın	Sınıf Öğretmeni/ Müdür	39	17	Yüksek Lisans
M 4	Kadın	İngilizce/ Müdür	30	7	Yüksek Lisans
M 5	Kadın	Sınıf Öğretmeni/ Müdür	42	18	Yüksek Lisans
M 6	Kadın	Sınıf Öğretmeni/ Müdür	38	15	Yüksek Lisans
M 7	Kadın	Sınıf Öğretmeni/ Müdür	37	15	Yüksek Lisans
M 8	Erkek	Türkçe/ Müdür	42	18	Lisans
M 9	Kadın	İHL Meslek Dersleri/ Müdür	37	10	Lisans
M 10	Erkek	Matematik/ Müdür	40	18	Yüksek Lisans
M 11	Erkek	Sınıf Öğretmeni/ Müdür	46	23	Yüksek Lisans
M 12	Erkek	Tarih/ Müdür	55	29	Lisans
M 13	Kadın	Okul Öncesi/ Müdür	45	23	Lisans
M 14	Erkek	Sınıf Öğretmeni/ Müdür	38	17	Lisans
M 15	Kadın	Sınıf Öğretmeni/ Müdür	54	24	Lisans
M 16	Kadın	Tarih/ Müdür	44	15	Yüksek Lisans
M 17	Kadın	Sınıf Öğretmeni	50	28	Lisans
M 18	Erkek	Felsefe/ Müdür	45	23	Lisans
M 19	Erkek	Sınıf Öğretmeni/ Müdür	43	23	Lisans
M 20	Erkek	Sınıf Öğretmeni/ Müdür	46	23	Lisans
M 21	Erkek	Coğrafya/ Müdür	41	17	Yüksek Lisans
M 22	Erkek	Sanat Tarihi/ Müdür	45	24	Lisans

Cinsiyet açısından incelendiğinde, toplamda 22 katılımcının yer aldığı görülmektedir. Bu katılımcılar arasında 12 kadın (%54.5) ve 10 erkek (%45.5) okul müdürü bulunmaktadır. Kadın okul müdürleri, çalışmanın büyük bir kısmını oluşturmaktadır ve erkeklerle nispeten daha fazladır. Branş dağılımına göz attığımızda ise katılımcıların farklı branşlardan geldiklerini görüyoruz. En fazla katılımcı sınıf öğretmeni branşından gelmektedir. Sınıf öğretmenleri toplam katılımcıların yarısından fazlasını oluştururken, İngilizce, Türkçe, Matematik, Tarih, İHL Meslek Dersleri, Okul Öncesi, Felsefe, Coğrafya ve Sanat Tarihi branşlarından da katılımcılar bulunmaktadır. Yaş dağılımına baktığımızda, katılımcıların yaşlarının 30 ile 55 arasında değiştiğini görmekteyiz. Katılımcıların yaş ortalaması yaklaşık olarak 41.5 olarak hesaplanabilir. Kıdem açısından incelendiğinde, katılımcıların öğretmenlik veya idarecilik kariyerlerinin farklı

aşamalarında oldukları görülmektedir. Katılımcıların kıdemi en düşük 7 yıl iken en yüksek 29 yıl olarak belirlenmiştir. Ortalama kıdem süresi ise yaklaşık olarak 18 yıl olarak hesaplanmaktadır. Son olarak, öğrenim durumunda katılımcılardan 12 kişi lisans ve 10 kişi yüksek lisans derecesine sahiptir.

Veri toplama araçları

Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Çalışma durum deseni kullanılarak gerçekleştirildiği için veri toplama stratejisi olarak görüşme tekniği tercih edilmiştir. Görüşme tekniği, araştırmacılara katılım, esneklik ve olgulara ilişkin deneyim ve yorumların ortaya çıkarılmasında olanak sunmaktadır (Çepni, 2010; Yıldırım ve Şimşek, 2018). Yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanırken ilgili literatür dikkatle incelenmiş ve konu ile ilgili sorular hazırlanmıştır. Formun giriş bölümünde araştırmacının amacı, tekniği, prosedürü, katılımcıdan beklentiler, araştırmaya gönüllü katılım ve uyulması gereken etik kurallar belirtilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme formunda 5 (beş) demografik sorunun yanı sıra 6 (altı) açık uçlu soruya yer verilmiştir. Veri toplama aracının geçerliliğini test etmek için eğitim yönetimi ve politikası alanında üç, nitel araştırma alanında bir uzmana ve iki okul müdürüne danışılmıştır.

Görüşme formunda yer alan sorular şu şekildedir:

1. Okul müdürlerinin iş doyumunu iş ve çalışma ortamı açısından nasıl değerlendiriyorsunuz?
2. Okul müdürlerinin görevleri karşılığında aldıkları ücretin iş doyumları üzerindeki etkisi nedir?
3. Okul müdürlerinin görevlerinin toplumsal statüsü iş doyumlarını nasıl etkiler?
4. Okul müdürlerinin görevlerindeki performansları karşılığında aldıkları ödüllerin iş doyumlarına etkisi nedir?
5. Okul müdürlerinin görevlerinde kendilerini geliştirme ve yükselme olanakları, iş doyumlarını nasıl etkiliyor?
6. Okul müdürlerinin astları ve görev yaptıkları okulun çalışma koşulları iş doyumlarını nasıl etkiliyor?

Verilerin toplanması

Çalışmanın verileri yüz yüze görüşmeler yoluyla toplanmıştır. Katılımcılar önceden aranarak görüşmenin amacı anlatılmış ve ortalama bir saat için randevu vermeleri istenmiştir. 22 katılımcı ile tercihlerine uygun ortamlarda görüşülmüş ve görüşmelerden elde edilen materyaller derhal yazıya dökülmüştür. Çalışma grubuyla yapılan görüşmelerde kayıt cihazı kullanılmamıştır. Derinlemesine sonuçlar elde edilmek istendiği için görüşmeler 35 ila 120 dakika arasında sürmüştür. Araştırma grubunda görüşülen tüm katılımcılara, katılımcıların bakış açılarını derinlemesine değerlendirmek amacıyla, verdikleri yanıtlar doğrultusunda "nasıl bir şey olduğu", "neden olduğu", "nasıl olduğu" ve "neleri içerdiği" hakkında derinlemesine sorular sorulmuştur.

Çalışmada veri toplama adımları aşağıdaki şekilde gerçekleştirilmiştir:

Bu çalışmada veri toplama aşamasında yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmeler, araştırmacı tarafından önceden belirlenmiş soruların sorulduğu, ancak katılımcılara cevaplarını daha serbestçe ifade etme fırsatı veren bir görüşme türüdür. Bu teknik, katılımcılardan belirli konular hakkında düşünmelerini, deneyimlerini ve görüşlerini paylaşmalarını isteyerek veri toplamak için kullanılır.

Veri toplama aşaması, çalışmanın durum çalışması desenine uygun olarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmacı, katılımcılara daha önceden belirlenmiş görüşme sorularını sormuş ve katılımcılara bu sorulara serbestçe yanıt verme fırsatı vermiştir. Bu görüşmeler sırasında kayıt cihazları kullanılmamış, ancak görüşmeler not alınarak belgelenmiştir.

Görüşme formu, katılımcılara araştırmanın amacını, tekniklerini, prosedürünü, katılımdan beklentileri, araştırmaya gönüllü katılımın önemini ve etik kurallara uyulması gerektiğini belirten bir giriş bölümü içermektedir. Bu bölüm, katılımcıların araştırmaya katılırken bilgilendirilmiş ve rızaları alınmıştır.

Görüşme formunda toplam 6 açık uçlu soru bulunmaktadır. Bu sorular, katılımcılardan iş doyumları, görevlerinin toplumsal statüsü, ödüllerin iş doyumlarına etkisi, kendilerini geliştirme olanakları ve çalışma koşullarının iş doyumları üzerindeki etkileri gibi konularda görüşlerini serbestçe ifade etmelerini sağlamıştır. Bu açık uçlu sorular, katılımcıların deneyimlerini ve düşüncelerini derinlemesine paylaşmalarına olanak tanımıştır.

Veri toplama aşaması, araştırmacının katılımcıların çeşitli bakış açılarını ve deneyimlerini anlamak için esnek bir yaklaşım benimsemesini sağlayan bir süreç olmuştur. Bu veriler, daha sonra analiz edilerek araştırmanın sonuçlarına katkı sağlamıştır.

Güvenilirlik ve Geçerlilik

Nitel araştırmada geçerlilik, araştırmacının incelenen olguları ne kadar nesnel bir şekilde tanımladığını ifade eder. Öncelikle çalışma bulgularının doğruluğu ile ilgilidir. İç geçerlilik, araştırmacının kullandığı araç veya yaklaşımı kullanarak değerlendirmek istediği verileri gerçekten ölçüp ölçemeyeceği ile ilgilidir (Yıldırım & Şimşek, 2011). Dış geçerlilik ise kullanılan veri toplama aracının benzer gruplarda karşılaştırılabilir bulgular verip vermeyeceği ile ilgilidir. Bu çalışmanın analizinin iç geçerliliği ile ilgili olarak, öncelikle elde edilen kategorilerin ve içeriklerin bir bütün olarak anlamlı olup olmadığını ve araştırmadan elde edilen bilgilerin uygun bir şekilde kategorize edilip edilmediğini görmek için üç iç tutarlılık kontrolü yapılmıştır. LeCompte ve Goetz (1982, aktaran Yıldırım ve Şimşek, 2018), çalışmanın iç güvenilirliğini artırmak için kullanılacak birkaç yol olduğunu belirtmiştir. Bu tekniklerden biri, veri analizinden elde edilen bulguların farklı bir araştırmacı tarafından doğrulanmasıdır. Söz konusu tekniğe göre, çalışmanın güvenilirliği için analiz prosedürü ve analiz sonuçları hakkında profesyonel bir görüşe başvurulmuştur. Orijinal bilgilere geri dönülerek bu noktada yapılan tartışmalar doğrulanmış ve her adımda mutabakata varılarak ilerlenmiştir.

İç ve dış geçerlik için aşağıdaki aşamalar izlenmiştir:

Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formunun Hazırlanması: Sorular net ve tutarlı olması sağlanmıştır.

Ön Testler: Görüşme formunu kullanmadan önce, bir ön test yaparak soruların ve terimlerin katılımcılar tarafından anlaşılır ve uygun olduğunu doğrulanmıştır.

Katılımcılar Arasındaki Farklılıkların Göz önüne Alınması: Katılımcıların farklı özelliklere sahip olabileceğini ve bu özelliklerin verilere etkisi olabileceğini göz önünde bulundurulmuştur.

Katılımcı Seçimi: Katılımcılar, araştırmanın amacına ve hedef kitleye en iyi şekilde uyacak şekilde seçmeye çalışılmıştır.

Açık ve Detaylı Tanımlamalar: Araştırma bağlamı, katılımcılar ve veriler açık ve ayrıntılı bir şekilde tanımlanmıştır.

Sonuçların Bağlamı: Araştırma sonuçları başka çalışmalarla veya benzer bağlamlarla karşılaştırarak dış geçerliği sağlanmıştır. Bu, benzer sonuçların farklı bağlamlarda da gözlemlenebileceğini gösterir.

Verilerin analizi

Görüşmelerden elde edilen veriler, yarı yapılandırılmış görüşme yaklaşımı doğrultusunda içerik analizi kullanılarak incelenmiştir. Elde edilen verilerin kavramsallaştırılması, gelişen fikirler doğrultusunda mantıksal olarak yapılandırılması ve ardından verileri açıklayan konunun bulunması, karakterize edilmesi ve sınıflandırılması süreci içerik analizi olarak bilinmektedir. Başka bir deyişle, içerik analizinin temel adımı, karşılaştırılabilir materyalleri belirli fikirler ve temalar çerçevesinde gruplamak, daha sonra bunları okuyucuya anlamlı gelecek şekilde düzenlemek ve yorumlamaktır (Yıldırım & Şimşek, 2018). Ebeveyn görüşmelerinden elde edilen cümlelerdeki fikirler, tümevarım yöntemi kullanılarak içerik analizinde birimler olarak kullanılmıştır. Her bir kavram gruplanırken bağlam bölgeleri dikkate alınmıştır. Bu gruplama işleminin ardından, her bir grubun hangi temayı ifade edebileceğini belirlemek için her bir grup ve tüm cümle grupları ayrı ayrı incelenmiş tema kod ve frekanslar ile yorumlanmıştır.

Bulgular

Okul müdürlerinin iş motivasyonuna yönelik öğretmen görüşlerinin belirlenmesi ve değerlendirilmesi amacıyla yapılan araştırmada, araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerinden elde edilen verilerin değerlendirilmesi ve analizi sonucunda ulaşılan bulgular ve bu bulgulara ilişkin tema ve kodlara aşağıdaki bölümlerde yer verilmiştir.

Okul Müdürlerinin İş Doyumunun İş ve Çalışma Ortamı Açısından Değerlendirilmesi

Araştırmacı tarafından geliştirilmiş yarı yapılandırılmış görüşme formunda bulunan ve öğretmenlere yöneltilen okul müdürlerinin iş doyumunu iş ve çalışma ortamı açısından nasıl değerlendirdiklerine ilişkin açık uçlu soruya katılımcıların vermiş olduğu cevaplar neticesi oluşturulan tema ve kodlar Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2: Okul Müdürlerinin İş Doyumunun İş ve Çalışma Ortamı Açısından Değerlendirilmesine İlişkin Temalar ve Görüşler

Temalar	Kodlar	f
Çalışma Koşulları ve Bütçe	Bütçe	3
	Bürokratik engeller	2
	Personel durumu	2
	Teknik donanım	2
	Fiziksel şartlar	1
	Üst yönetim tutumu	1
Okul İklimi ve İnsan İlişkileri	Çalışma ortamı	4
	Birlik ve beraberlik	2
	İnsan ilişkileri	2
	Velilerle yaşanan sorunlar	2
	Beklenti	1
	Çözümsüz sorun	1
	Okul iklimi	1
	Bireysel Özellikler	İçsel motivasyon
İş ortamını benimseme	1	
Pozitif düşünmek	1	
Yöneticilerin yeniliklere açık olması	1	
Yöneticinin bilgi donanım ve liderlik özellikleri	1	

Tablo 2 incelendiğinde okul müdürlerinin iş doyumunun iş ve çalışma ortamı açısından değerlendirilmesine ilişkin katılımcı görüşlerinin; çalışma koşulları ve bütçe (f=11), okul iklimi ve insan ilişkileri (f=13), bireysel özellikler (f=5) olmak üzere üç tema altında toplandığı görülmektedir.

Çalışma koşulları ve bütçe teması altında; bütçe olanakları, bürokratik engeller, personel durumu, teknik donanım, fiziksel şartlar, üst yönetimin olumsuz tutum ve davranışları şeklinde 6 adet kod bulunduğu görülmektedir. Buna göre bütçe olanaklarının yeterli olup olmamasına, okul müdürlerinin faaliyetleri önüne bürokratik engel konulup konulmamasına, personelin sayı ve nitelik açısından yeterli olup olmamasına, okuldaki teknik donanım ve materyal ile okulun fiziki altyapı ve imkanlarına, üst yönetimin olumlu veya olumsuz tutum ve davranışlarına göre okul müdürlerinin iş doyumunu artmakta ya da azalmaktadır. Okul müdürlerinin iş doyumunu etkileyen çalışma koşulları ve bütçe olanakları ile ilgili olarak katılımcılardan bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir;

“Bu bağlama göre değişen yanıtlar içerir, A müdürün çalışma ortamı fiziksel şartlar belirlerken, B müdürü için bu tamamen insan ilişkileri şekillendirebilir.” (M4)

“Okulun ekonomik durumu yeterli değilse o zaman mutsuzluk daha baskın olur.” (M11)

“Eğer okulun gelir durumu iyi ise yani veliler tarafından destekleniyor ise çok daha rahat ve güzel çalışabiliyoruz yeni şeyler kalabiliyoruz.” (M13)

“Her insanın çalışma ortamının yaptığı işe göre donanımının eksiksiz olması iş verimini direk etkiler. Tıpkı bir çiçeğin havadar bol ışıklı bir ortamda gelişiminin daha iyi olması gibi. Okul müdürleri çalışma ortamı olan okulların öncelikle yapısal ve teknik donanımlarının eksiksiz olması sürekli yenilenir ve işlevselliğinin artırılması gerekir. Teknik mekanik ve yapısal konuları daima güncelleyen uzman kişilerin okullarda bulunması bu ekibin çalışmalarının maddi yükünün okullarda olmaması gerekir.” (M15)

“Okul müdürleri iş ortamında karar alırken bürokratik engeller ile karşılaşması en büyük problem, bu da iş ve çalışma ortamını etkiliyor.” (M16)

“Okulun bütçe sorunu, personel eksikliği, ...üst yönetimin olumsuz tutum ve davranışları ve bürokrasiden kaynaklanan engeller yüzünden yeterli doyuma ulaşamadıklarını düşünüyorum.” (M17)

“Bu soruda okul müdürlerini ikiye ayırmakta yarar görüyorum. İl ve büyük ilçe merkezlerinde görev yapan müdürler ile belde ve köylerde görev yapan müdürlerin iş doyumları birbirinden farklıdır. İl ve ilçe merkezlerinde görev yapan müdürlerin çalışma ortamlarında genellikle personel ve öğretmen eksikliği olmaması nedeniyle iş doyumları daha yüksektir. Eğitim öğretim işlerine daha fazla zaman ayırabilirler. Ancak köy ve beldelerde görev yapan müdürler personel eksikliği ve okulun eksikliklerini tamamlamaya uğraşmaktan müdür olduklarını bile unuturlar. İlk fırsatta öğretmen olarak il ve ilçe merkezlerine gitmeyi düşünürler.” (M19)

“Okulun yapılmak istenen iş için yeterli donanıma sahip olması durumu, çoğu müdür çok şey yapmak istemekte ama yeterli imkanları olmadığından iş doyumunu yasayamamaktadır.” (M21)

Okul iklimi ve insan ilişkileri teması altında; çalışma ortamı, birlik ve beraberlik, insan ilişkileri, velilerle yaşanan sorunlar, beklentilerin karşılanması, çözülemeyen sorunlar, okul iklimi şeklinde 7 adet kod bulunduğu görülmektedir. Buna göre katılımcılar, okulda olumlu çalışma ortamı bulunmasına, çalışanlarının uyumlu ve mutlu olduğu bir çalışma ortamı ile birlik ve beraberlik ruhunun bulunup bulunmamasına, insan ilişkilerinin kalitesine, velilerle sorun yaşanıp yaşanmamasına, öğretmen, öğrenci ve velilerin beklentilerinin karşılanması düzeyine, çözümsüz sorunların bulunup bulunmamasına, okul ikliminin niteliğine bağlı olarak okul müdürlerinin iş doyumunu artmakta ya da azalmaktadır. Okul müdürlerinin iş doyumunu etkileyen okul iklimi ve insan ilişkileri ile ilgili olarak katılımcılardan bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir;

“Olumlu okul iklimi yeterli doyumunu sağlar.” (M1)

“Bu bağlama göre değişen yanıtlar içerir, A müdürün çalışma ortamı fiziksel şartlar belirlerken. B müdürü için bu tamamen insan ilişkileri şekillendirebilir.” (M4)

“Çalışma ortamı her zaman önemlidir. Yapılan iş ve çalışma ortamı ne kadar uyumlu ise o kadar keyif alınır. Birlik ve beraberliğin olduğu ortamlar her zaman önemlidir.” (M5)

“Çalışma ortamı olumlu ise olumludur, çalışma ortamı olumsuz ise iş doyumunu olumsuz etkiler.” (M6)

“İş ve çalışma ortamında mutlu olan bir okul müdürünün iş doyumunu da yüksek olacaktır. Nitekim bu sadece okul müdür için değil her birey için ve her ortam için geçerli bir koşuldur. Sosyal ortamımızın ve sosyal ilişkilerimizin iyi olduğu bir iş yerinde ve çalışma ortamında iş doyumunu en yüksek seviyede olacaktır.” (M7)

“Çözülemeyen sorunlar olmadıkça iyi değerlendiriyorum.” (M8)

“Okul müdürleri vaktinin çoğunu velilerle ilgilenerek harcamaktadır. Veliler okul işlerine karışmayı hak saymaktadır.” (M10)

“Genellikle okul müdürleri öğretmen veli ve öğrencilerin eğitim öğretim işlerinde beklentilerini karşıladıklarını zaman mutlu olurlar.” (M11)

“Okuldan okula, çalışma ortamına ve çalışma arkadaşlarına göre değişiklik göstermekte.” (M14)

“...velilerle yaşanan sorunlar ...yüzünden yeterli doyuma ulaşamadıklarını düşünüyorum.” (M17)

“Okulda birlik ve beraberlik olursa herkes elini taşın altına koyarsa beraberinde okul başarısı da gelirse iş doyumuna ulaşılır.” (M18)

Bireysel özellikler teması altında; içsel motivasyon, iş ve çalışma ortamını benimsemek, pozitif düşünmek, yöneticilerin yeniliklere açık olması, yöneticinin bilgi donanım ve liderlik özellikleri şeklinde 5 adet kod bulunduğu görülmektedir. Buna göre; okul müdürlerinin içsel motivasyon düzeyleri, iş ve çalışma ortamını benimseyip benimsememeleri, pozitif duygu ve düşünceye sahip olup olmamaları, yeniliklere açık olup olmamaları, bilgi, donanım ve liderlik özellikleri gibi bireysel özellikleri ve eğilimlerinin olumlu ya da olumsuz seyretmesine bağlı olarak iş doyumları artmakta ya da azalmaktadır. Okul müdürlerinin iş doyumunu etkileyen bireysel özelliklerle ilgili olarak katılımcılardan bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir;

“İşimizi ve çalışma ortamımızı benimseyip pozitif duygular beslemek iş doyumunu da artıracaktır.” (M3)

“İş doyumunu için biraz içsel motivasyon gerekli olduğunu düşünüyorum.” (M4)

“Okul müdürü gerekli bilgi donanım ve liderlik özelliklerine ne kadar sahipse o kadar çalışma ortamı huzurlu ve disiplinli olur. Huzurlu ve disiplinli olunca başarı kaçınılmazdır. Gerekli doyuma ulaşılır.” (M12)

“Liyakatiyle müdürlük makamına erişmiş kişiler genellikle yeniliklere açık oluyor bu durumda çalışma ortamında iş barışını sağlıyor.” (M22)

Okul Müdürlerinin Görevleri Karşılığında Aldıkları Ücretin İş Doyumları Üzerindeki Etkileri

Araştırmacı tarafından geliştirilmiş olunan yarı yapılandırılmış görüşme formunda bulunan ve öğretmenlere yöneltilen; okul müdürlerinin görevleri karşılığında aldıkları ücretin iş doyumları üzerindeki etkisine ilişkin açık uçlu soruya katılımcıların vermiş olduğu cevaplar neticesi oluşturulan tema ve kodlar Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3: Okul Müdürlerinin Görevleri Karşılığında Aldıkları Ücretin İş Doyumları Üzerindeki Etkilerine İlişkin Temalar ve Kodlar

Temalar	Kodlar	f
Görev ve Sorumluluklar	İş yükü	7
	Sorumluluk	1
	Mesai harici iş	1
Ücretlerle İlgili Değerlendirmeler	Düşük ücret	10
	Ücret adaletsizliği	6
Etkiler ve Öneriler	İş ve ücret tutarsızlığı	1
	İş doyumunda azalma	9
	Yönetici ücretlerinde iyileştirme	5
	Ücretle iş doyumunu sağlanamaz	1

Tablo 3 incelendiğinde okul müdürlerinin görevleri karşılığında aldıkları ücretin iş doyumları üzerindeki etkilerine ilişkin katılımcı görüşlerinin; görev ve sorumluluklar (f=9), ücretlerle ilgili değerlendirmeler (f=17), etkiler ve öneriler (f=15) olmak üzere üç tema altında toplandığı görülmektedir.

Görev ve sorumluluklar teması altında; ağır iş yükü, daha fazla sorumluluk, mesai saatleri dışında çalışma isimli 3 adet kod bulunduğu görülmektedir. Buna göre araştırmaya katılan öğretmenler okul müdürlerinin ağır bir iş yükü altında bulunduğunu, sorumluluklarının daha fazla olduğunu, çoğu zaman mesai saatleri dışında da çalışmak zorunda kaldıklarını ifade etmişlerdir. Okul müdürlerinin görev ve sorumlulukları teması altında yer alan, katılımcıların bazı görüşlerine aşağıda yer verilmiştir;

“Okul müdürlerinin yaptıkları işler ve aldığı sorumluluklara karşın aldığı ücretler yeterli olmayıp iş doyumunu ister istemez etkilemektedir.” (M3)

“Eğitim öğretim haricinde o kadar fazla iş yükümüz var ki aldığımız ücretin daha fazlasını hakk ediyoruz. Okul ihtiyacı için cebimizden harcadığımız dönemler de oluyor. Sonuçta eksik var demek idarecinin eksikliği gibi algılanıyor.” (M5)

“Her birey yaşam koşullarını iyileştirebilmek için paraya ihtiyaç duyar. Çalıştığımız işte de emeğimizin karşılığını aldığımız zaman iş doyumunu yüksek olacaktır. Ama maalesef okul müdürlerinin yaptığı işin karşılığını alamadıklarını düşünüyorum tabii ki bu durum iş doyumunu da olumsuz etkilemektedir.” (M7)

“Okul müdürlüğü ücreti maalesef yapılan işin karşılığı değil. Bu nedenle mevcut durum olumsuz etkilemekte.” (M14)

“Okul müdürlerinin her ne kadar çalışma saatleri belirlenmiş olsa da sorumlulukları gereği çalışma saatleri dışında da sık sık iş yapmak zorunda oldukları bilinen bir gerçek. Okul müdürü müdür yardımcısı ve öğretmenlerin aldıkları ücretler arasında çok bir fark olmadığı da bir gerçek. Daha fazla sorumluluk daha fazla iş yükü ve daima aşılacak mesai saatleri de düşünülürse idari personelin maddi imkanlarının iyileştirilmesi verimi artırır kanaatindeyim.” (M15)

“Görevin ağırlığı ve zorluğu karşılığında alınan ücret yetersizdir.” (M17)

Ücretlerle ilgili değerlendirmeler teması altında; düşük ücret, ücret adaletsizliği, iş ve ücret tutarsızlığı isimli 3 adet kod bulunduğu görülmektedir. Buna göre katılımcılar okul müdürlerinin ağır iş yüküne, daha fazla sorumluluk yüklenmelerine, mesai saatleri dışında dahi çalışmak zorunda kalmalarına rağmen ücretlerinin düşük ve yetersiz olduğunu, destekleme ve yetiştirme kurslarında görev alan uzman öğretmenler ve baş öğretmenlerin gelirlerinin müdürün gelirini geçtiğini, okulda amir konumunda bulunan müdürün ücretinin astlarından yüksek olması gerektiğini, bu bakımdan müdürlerin ücret adaletsizliği ile karşı karşıya bulduklarını, yaptıkları işle ücretleri arasında tutarsızlık bulunduğunu ifade etmişlerdir. Okul müdürlerinin ücretleri ile ilgili değerlendirmeler teması altında yer alan, katılımcıların bazı görüşlerine aşağıda yer verilmiştir;

“Ücret, emeklerin karşısında oldukça yetersizdir. Onca iş yüküne rağmen birçok öğretmen müdürden fazla ücret almakta.” (M1)

“Okul müdürlerinin yaptıkları işler ve aldığı sorumluluklara karşın aldığı ücretler yeterli olmayıp iş doyumunu ister istemez etkilemektedir.” (M3)

“Eğitim öğretim haricinde o kadar fazla iş yükümüz var ki aldığımız ücretin daha fazlasını hakk ediyoruz. Okul ihtiyacı için cebimizden harcadığımız dönemler de oluyor. Sonuçta eksik var demek idarecinin eksiki gibi algılanıyor.” (M5)

“Her birey yaşam koşullarını iyileştirebilmek için paraya ihtiyaç duyar. Çalıştığımız işte de emeğimizin karşılığını aldığımız zaman iş doyumunu yüksek olacaktır. Ama maalesef okul müdürlerinin yaptığı işin karşılığını alamadıklarını düşünüyorum tabii ki bu durum iş doyumunu da olumsuz etkilemektedir.” (M7)

“Bu aralar her meslek grubunda olduğu gibi iyi değil maalesef.” (M8)

“Uzman öğretmenler, baş öğretmenler DYK kurslarıyla müdür gelirini geçmektedir.” (M10)

“Aldıkları ücret yeterli olmadığından iş doyumları iyi olmaz.” (M11)

“Okul müdürlüğü ücreti maalesef yapılan işin karşılığı değil. Bu nedenle mevcut durum olumsuz etkilemekte.” (M14)

“...Ama verilen ücret ile yapılan iş arasında tutarsızlık mevcuttur.” (M16)

“Görevin ağırlığı ve zorluğu karşılığında alınan ücret yetersizdir.” (M17)

“Bir defa okul müdürü bulunduğu kurumun amiridir. Amir olduğu kurumda da ücretinin de astlarından yüksek olması gerekir. Ancak son zamanlarda işçi ücretleri ile memur ücretlerinin farklılaşması, DYK kurslarında görev alan öğretmenlerin ek dersleri ile okul müdürlerinin ücretlerinden daha fazla ücret alması iş doyumlarını düşürmektedir. Diğer kurum müdürlerini bir kenara bırakarak en azından okul içinde bu durumun gözetilmesi gerekmektedir.” (M19)

“...özellikle öğretmenlerden daha az ek ders ücreti almak, oldukça olumsuz etkiliyor.” (M20)

“Günümüzde hayat pahalılığı ve ihtiyaçların çeşitliliği ekonomik olarak insanları zorlamaktadır. Okul müdürünün aylık kazancı altındaki çalışanlardan daha düşükse bu iş sadece görev olarak kalıyor.” (M21)

Etkiler ve öneriler teması altında; iş doyumunda azalma, yönetici ücretlerinde iyileştirme, ücretle iş doyumunu sağlanamaz isimli 3 adet kod bulunduğu görülmektedir. Buna göre katılımcılar okul müdürlerinin görevleri karşılığında almış oldukları yetersiz ücretin iş doyumlarını ve motivasyonlarını olumsuz olarak etkilediğini, bu nedenle, yönetici ücretlerinde iyileştirme yapılması gerektiğini ifade etmişlerdir. Belirtilen sadece bir görüşte ise; ücret önemli olmakla birlikte ücret düşünülerek yapılan işte iş doyumunu sağlanamayacağı dile getirilmiştir. Okul müdürlerinin görevleri karşılığında aldıkları ücretlerin iş doyumları üzerindeki etkilerine ve yapılan önerilere ilişkin katılımcıların bazı görüşlerine aşağıda yer verilmiştir;

“Okul müdürlerinin yaptıkları işler ve aldığı sorumluluklara karşın aldığı ücretler yeterli olmayıp iş doyumunu ister istemez etkilemektedir. İnsanları işini severek yapmanın yanı sıra yaşam standartlarının da yüksek olmaması işe karşı tutumlarını da etkileyecektir.” (M3)

“Her birey yaşam koşullarını iyileştirebilmek için paraya ihtiyaç duyar. Çalıştığımız işte de emeğimizin karşılığını aldığımız zaman iş doyumunu yüksek olacaktır. Ama maalesef okul müdürlerinin yaptığı işin karşılığını alamadıklarını düşünüyorum tabii ki bu durum iş doyumunu da olumsuz etkilemektedir.” (M7)

“Aldıkları ücret yeterli olmadığından iş doyumları iyi olmaz.” (M11)

“Emeğinin karşılığının alındığı durumlarda motivasyon yükselir, psikolojik tükenmişlik olmaz. Bu bütün meslekler içinde geçerlidir.” (M12)

“Biraz daha fazla ücret alabilirsek daha doyum sağlayacağız.” (M13)

“Daha fazla sorumluluk daha fazla iş yükü ve daima aşılan mesai saatleri de düşünülürse idari personelin maddi imkanlarının iyileştirilmesi verimi artırır kanaatindeyim.” (M15)

“Elbette Ücret önemli fakat ücret düşünülerek çalışılırsa iş doyumuna ulaşamaz.” (M18)

“DYK kurslarında görev alan öğretmenlerin ek dersleri ile okul müdürlerinin ücretlerinden daha fazla ücret alması iş doyumlarını düşürmektedir. Diğer kurum müdürlerini bir kenara bırakarak en azından okul içinde bu durumun gözetilmesi gerekmektedir.” (M19)

“Kim ne derse desin ben etkili olduğumu düşünenlerdenim...Maddi olarak ciddi anlamda düzeltilmeli, özellikle öğretmenlerden daha az ek ders ücreti almak, oldukça olumsuz etkiliyor.” (M20)

“Okul müdürü kavramının sadece ek dersle değil yöneticilik sıfatıyla olumlu yönde ekonomisinin iyileştirilmesi gerekir.” (M22)

Okul Müdürlerinin Görevlerinin Toplumsal Statüsünün İş Doyumları Üzerindeki Etkileri

Araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formunda bulunan ve öğretmenlere yöneltilen okul müdürlerinin görevlerinin toplumsal statüsünün iş doyumlarını nasıl etkilediğine ilişkin açık uçlu soruya katılımcıların vermiş olduğu cevaplar neticesi oluşturulan tema ve kodlar Tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 4: Okul Müdürlerinin Görevlerinin Toplumsal Statüsünün İş Doyumları Üzerindeki Etkilerine İlişkin Temalar ve Kodlar

Temalar	Kodlar	f
Toplumsal Statü ve İş Doyumu	Makam mevki (Müdür olmak)	2
	Para ve zenginlik	2
	Liyakate göre atama	1
	Mesleki başarı	1
	Toplumda eğitime verilen önem	1
	Olumlu etkiler	12
	Çok etkilemez	1
	Emin değilim	1
	Saygınlığın ihtiyaç olması	1
	Toplumsal statüsü zayıfladı	5
	Müdür diye hitap edilmesi yeterli	1

Tablo 4 incelendiğinde okul müdürlerinin görevlerinin toplumsal statüsünün iş doyumları üzerindeki etkilerine ilişkin katılımcı görüşlerinin; toplumsal statü ve iş doyumunu teması altında toplandığı görülmektedir. Katılımcıların görüşlerine göre, okul müdürlüğünün toplumsal statüsü, iş doyumunu olumlu etkilemektedir. Bu etki, makam mevki, para ve zenginlik, liyakate göre atama, mesleki başarı ve toplumda eğitime verilen önem gibi faktörlerden kaynaklanmaktadır. Katılımcıların görüşlerinde, toplumsal statünün iş doyumunu olumsuz etkileyebileceğine dair bazı ifadeler de yer almaktadır. Bu ifadeler, toplumsal statünün zayıflamasının iş doyumunu olumsuz etkileyebileceğini göstermektedir. Sonuç olarak, tablo 4, okul müdürlerinin görevlerinin toplumsal statüsünün iş doyumları üzerindeki etkilerine ilişkin katılımcı görüşlerinin, toplumsal statü ve iş doyumunu teması altında toplandığını göstermektedir. Bu durum, bu iki faktör arasındaki ilişkiyi önemli bir faktör olarak gördüğünü göstermektedir. Katılımcıların görüşlerine göre, okul müdürlüğünün toplumsal statüsü, iş doyumunu olumlu etkilemektedir. Bu etki, makam mevki, para ve zenginlik, liyakate göre atama, mesleki başarı ve toplumda eğitime verilen önem gibi faktörlerden kaynaklanmaktadır. Katılımcıların görüşlerinde, toplumsal statünün iş doyumunu olumsuz etkileyebileceğine dair bazı ifadeler de yer almaktadır. Bu ifadeler, toplumsal statünün zayıflamasının iş doyumunu olumsuz etkileyebileceğini göstermektedir.

Toplumsal statü ve iş doyumunu teması altında yer alan, katılımcıların bazı görüşlerine aşağıda yer verilmiştir;

“Okul müdürlüğü görevi toplumda saygın bir kişi olma açısından bir fırsattır.” (M3)

“Okul müdürlüğü görevi gereğince birçok kişi ile muhatap olmaktadır. Bu da toplumda tanınır olmayı ve bir statü kazanmayı sağlar. Statü kazanmak insanı mutlu eden kendini gerçekleştirmesinde önemli bir ön koşuldur.” (M7)

“Toplum içinde herkes örnek olmak ister. Fakat bizim gibi toplumlarda statü para ile ölçülmektedir. Toplum içinde muhakkak statünün karşılığı vardır.” (M11)

“Her meslek saygınlık görmek ister. Lakin iş eğitim-öğretim olunca bu saygınlık daha da önem arz eder. Toplumsal statü değer verir değer verilen ve görülen bir anlayışta değer üretilir.” (M12)

“Toplumsal statü anlamında çok güzel özellikle eğitime önem veren bir çevrede olduğumuzda.” (M13)

“Anne babalar en değerli varlıkları olan evlatlarını okula emanet etmektedirler. Okul müdürleri de bu kutsal emanetlerin sağlıklı, güvenli, temiz bir ortamda eğitim öğretim görmeleri ve bir üst eğitim kurumuna başarılı bir şekilde hazırlanmaları için uğraşır. Bu uğraşlarını başardığı ölçüde de toplumsal statü kazanır ve iş doyumunu sağlar.” (M19)

“Eskiden belki eğitilmiş bir yere gelmiş insanlar toplumda daha çok değer görürken günümüzde yozlaşma ve gösteriş tutkusu toplumda farklı tip bireylerin daha fazla saygı görmesini sağlıyor.” (M21)

“Genelde liyakatiyle iş başına gelen müdürler toplumda daha çok saygı görüyor, bu durumda müdür olumlu yönde motivasyona sahip oluyor.” (M22)

“Emin değilim.” (M2)

“Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisine bakıldığında her insanın doğuştan gelen bazı ihtiyaçları vardır. Saygınlık gereksinimi de bu ihtiyaçlarımızın arasında yer almaktadır. Okul müdürlerinin görevleri açısından saygınlık kazanması da iş doyumunu artıracaktır.” (M3)

“Olumlu yönde artırır.” (M4)

“Çok etkilemez.” (M6)

“Saygı duyulduğu sürece olumlu etkiler.” (M8)

“Her meslek saygınlık görmek ister. Lakin iş eğitim-öğretim olunca bu saygınlık daha da önem arz eder. Toplumsal statü değer verir değer verilen ve görülen bir anlayışta değer üretilir.” (M12)

“Olumlu etkilemekte.” (M14)

“Toplumsal statü üzerine oldukça düşünülmesi gereken bir gerçeğimiz. Yapılan uzun çalışmalar çeşitli sınavlar hazırlanan projeler vb. neticesinde alınan unvanlar ne yazık ki kâğıt üzerinde bir belge olarak kalmakta ancak alınan unvana ne maddi ne de manevi değer yeterince verilememektedir. Oysa bir ismin önündeki müdür ifadesi özellikle okul müdürü ifadesi bir köyü bir ilçeyi bir ili ülkenin belli bir bölümünü yöneten ve yönlendiren kişiyi niteleyen bir ifadedir. Okul müdürünün liderlik vasfı çalışma prensibi dünya görüşü okulundaki öğretmen öğrenci veli ve çevreyi direk etkileyen ve yönlendiren bir unsurdur. Okul müdürünün bu özellikleri dikkate alındığında toplumda özel bir yerleri olduğu ancak gerekli saygı yardım ve özeni göremedikleri için iş doyumlarının da yetersiz olduğu bir gerçektir.” (M15)

“Toplumsal olarak olumlu tepkiler alınıyor.” (M16)

“Toplum okul müdürlerine daha fazla değer verirse iş doyumuna doğrudan etki edecektir.” (M18)

“Anne babalar en değerli varlıkları olan evlatlarını okula emanet etmektedirler. Okul müdürleri de bu kutsal emanetlerin sağlıklı, güvenli, temiz bir ortamda eğitim öğretim görmeleri ve bir üst eğitim kurumuna başarılı bir şekilde hazırlanmaları için uğraşır. Bu uğraşlarını başardığı ölçüde de toplumsal statü kazanır ve iş doyumunu sağlar.” (M19)

“Toplumsal statü iş doyumunu anlamında olumlu etkileyen bir faktör diye düşünmekteyim.” (M20)

“Eskisi kadar bir statüsü yok maalesef.” (M1)

“Müdür olmak toplumda müdürüm demek eskiden daha etkiliydi ve saygı duyulan bir meslekti. Şimdi öyle olmadığını düşünüyorum. Ama severek yapıyorum görevimi ve çocukların müdürüm demesi yetiyor.” (M5)

“Müdür diye hitap edilmesi için müdürlüğü tercih eden çok kişi var.” (M9)

“Okul müdürlüğü eskiden olduğu kadar statüsü olan bir makam değildir.” (M10)

“...Oysa bir ismin önündeki müdür ifadesi özellikle okul müdürü ifadesi bir köyü bir ilçeyi bir ili ülkenin belli bir bölümünü yöneten ve yönlendiren kişiyi niteleyen bir ifadedir. Okul müdürünün liderlik vasfı çalışma prensibi dünya görüşü okulundaki öğretmen öğrenci veli ve çevreyi direk etkileyen ve yönlendiren bir unsurdur. Okul müdürünün bu özellikleri dikkate alındığında toplumda özel bir yerleri olduğu ancak gerekli saygı yardım ve özeni göremedikleri için iş doyumlarının da yetersiz olduğu bir gerçektir.” (M15)

“Okul müdürlüğü toplumda istenilen bir statüde değildir. Son yıllarda eğitim camiasına karşı yapılan saldırılardan okul müdürleri de olumsuz etkilenmektedir.” (M17)

Okul Müdürlerinin Görevlerindeki Performansları Karşılığında Aldıkları Ödüllerin İş Doyumlarına Etkisi

Araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formunda bulunan ve öğretmenlere yöneltilen okul müdürlerinin görevlerindeki performansları karşılığında aldıkları ödüllerin iş doyumlarına etkisine ilişkin açık uçlu soruya katılımcıların vermiş olduğu cevaplar neticesi oluşturulan tema ve kodlar Tablo 5’te sunulmuştur.

Tablo 5: Okul Müdürlerinin Görevlerindeki Performansları Karşılığında Aldıkları Ödüllerin İş Doyumlarına Etkisine İlişkin Temalar ve Kodlar

Temalar	Kodlar	f
Olumlu	İş doyumunda artış	9
	Çalışma azminde artış	2
	Motivasyon artışı	2
	Başarıyı teşvik etmesi	1
	Keyifle çalışma	1
	Performans artışı	1
	Ufuk açıcılık	1
Olumsuz	Ödül yetersizliği	10
	Takdir	3
	Liyakat	2
	Ekonomi	1
	Eksiklikler	1

Tablo 5 incelendiğinde okul müdürlerinin görevlerindeki performansları karşılığında aldıkları ödüllerin iş doyumlarına etkisine ilişkin katılımcı görüşlerinin; olumlu, olumsuz olmak üzere iki tema altında toplandığı görülmektedir.

Olumlu teması altında; iş doyumunda artış, çalışma azminde artış, motivasyon artışı, başarıyı teşvik etmesi, keyifle çalışma, performans artışı, ufuk açıcılık isimli 7 adet kod bulunduğu görülmektedir. Buna göre araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunlukla ödüllendirmenin iş doyumunu olumlu yönde etkilediği görüşünde oldukları anlaşılmıştır. Ayrıca katılımcılar ödüllendirmenin çalışanların; çalışma azmini kamçladığı, motivasyonlarını güçlendirdiği, başarıyı teşvik ettiği, iş yerinde keyifle çalışmalarını sağladığı, performanslarını artırdığı, ufuklarını açtığı görüşlerini dile getirmişlerdir. Ödüllendirmenin olumlu etkileri teması altında yer alan katılımcıların bazı görüşlerine aşağıda yer verilmiştir;

“Olumlu yönde artırır.” (M4)

“Çalışıp ödül almak emeğinin karşılığını görmek çok güzel ve keyifli. Bir sonraki aşamada neler yapacağını planlıyorsun daha keyifle çalışıyorsun.” (M5)

“Ödül ve ceza bir davranışın oluşturulup oluşturulmamasında önemli ölçüde kullanılan bir yöntemdir. Okul müdürlerinin de başarılarının ödüllendirilmesi başarıyı artırmada önemli bir teşvik edicidir. İşinde başarılı olan herkesin de iş doyumunu oldukça yüksek olacaktır.” (M7)

“Tabii ki her takdir ediliş olumludur.” (M8)

“Olumlu etkisi var.” (M9)

“Başarı herkesi olumlu etkiler. Okul içinde motivasyonu artırır.” (M11)

“Herkes mesleğini ve görevinin gereğini en iyi şekilde icra etmeli, güzel ve başarılı bir performans gösterildiğinde ödüllendirmek kıymet verildiğini ve önemsendiğini gösterir ki o da iş doyumunu etkiler.” (M12)

“Alınan ödüller, motivasyonu artırmakta ve çalışma performansını olumlu etkilemekte.” (M14)

"Takdir edilmek onore edilmek beğenilmek insanı motive eden en güçlü olgu ise okul müdürünün performansının fark edilmesi ve ödüllendirilmesi de kişinin çalışma azmini artırır ufkunu genişletir." (M15)

"Marifet iltifata tabidir." sözünden hareketle çabaların üstler tarafından görülerek ödüllendirilmesi elbette okul müdürlerinin de iş doyumunu artırır ve onları yeni çalışmalara teşvik eder." (M19)

"Ödüller, alınan övgü sözleri iş doyumunu anlamında olumlu bir diğer faktör olarak karşımıza çıkmakta." (M20)

Olumsuz teması altında; Ödül yetersizliği, Takdir, Liyakat, Ekonomi, Eksiklikler şeklinde 5 kod belirlenmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenler bu tema altında yer alan görüşlerinde çoğunlukla verilen ödülleri sembolik ve iş doyumunu için yetersiz bulduklarını dile getirmişlerdir. Buna ilave olarak ifade edilen diğer görüşlerde ödüllendirmenin başarı, adalet, hakkaniyet ve liyakat kavramları gözetilerek uygulanması ve çalışanla çalışmayanın bir tutulmaması gerektiği belirtilmiştir. Bir diğer görüşte ise; performansı artırmanın en iyi yönteminin iyi olanı ödüllendirmek, kötü olanı cezalandırmak olduğu düşünülse bile bu uygulamanın personelin ödül ve ceza eksenli çalışmasına yol açacağı ve kişinin ödül alamaması durumunda kendini sorgulamak yerine olumsuz duygularını ödül ve cezayı uygulayan kişi veya kurumlara yönelteceği dile getirilmiştir. Ödüllendirme ile ilgili eleştirel görüşler ve adalet teması altında yer alan katılımcıların bazı görüşlerine aşağıda yer verilmiştir;

"Ödüller hakkaniyet ve liyakat ölçüsüne göre dağıtılsa oldukça etkili olabilir." (M1)

"Tatmin edici değil." (M2)

"Birçok kez ödüllerin davranışın ortaya çıkmasında kullanılan etkin bir yöntem olduğu düşünülür. Performansı artırmanın en iyi yönteminin iyi olanın ödüllendirilip, kötü olanın cezalandırılmaktan geçtiği düşünülse de ben bu düşünceyi doğru bulmuyorum. Performanslarımız ödül ve ceza artırmak için amacına göre yapılmasını engelleyip sadece ödül için yapılmasına sebep olacaktır. Ayrıca ödül alamaması durumunda kendini sorgulamak yerine olumsuz duyguları ödül ve cezayı uygulayan kişi veya kurumlara yöneltecektir." (M3)

"...Ama iş yapmadan ödül alanlarda yok değil. Böyle durumda vicdanım rahat diyorum." (M5)

"Okul müdürleri personel eksikliği, malzeme eksikliği...vb. durumlardan dolayı ödül alsa da iş doyumunu maalesef olmamaktadır." (M10)

"Herkes gibi okul müdürleri de yaptıkları işten dolayı takdir edilmek ister. Başarı herkesi olumlu etkiler. Okul içinde motivasyonu artırır." (M11)

"Her başarı ve başarılı insan karşılığını almalı ve ödüllendirilmelidir. Güzel bir davranış sonucunda en azında teşekkür etmek gibi. Herkes mesleğini ve görevinin gereğini en iyi şekilde icra etmeli, güzel ve başarılı bir performans gösterildiğinde ödüllendirmek kıymet verildiğini ve önemsendiğini gösterir ki o da iş doyumunu etkiler." (M12)

"Yeterince ödül aldığımızı düşünmüyorum." (M13)

“Bu konuda maalesef ki performansların karşılığı olarak yeterli değil. Projelerde de yeterli desteği her zaman bulmak mümkün olmuyor.” (M16)

“Görevlerindeki performansları karşılığı alınan ödüller yetersizdir Ödüllendirmenin de objektif olmadığını düşünüyorum.” (M17)

“Marifet iltifata tabidir diye boşuna dememişler yapılan çalışmaların mutlaka takdir edilmesi gerekmektedir aksi halde insanlar yaptıkları işlerde verimli olamazlar.” (M18)

“Bu ödüller daha çok sembolik olarak ödüllendirme şeklinde olduğu için çok da etkili olmuyor. Buradaki asıl sorun okul müdürlerinin hak ettiği anda alamaması, ya da kayırma veya liyakat ilkelerine uyulmaması.” (M21)

“Okul müdürü kendisinin ve personelinin çalışma gayretiyle değişik platformlarda ödüllendirildiğinde elbette olumlu yönde motivasyona sahip olur ancak müdürlük makamından kaynaklı mutlaka ek bir ekonomisi de olmalıdır.” (M22)

Okul Müdürlerinin Görevlerinde Kendilerini Geliştirme ve Yükselme Olanaklarının İş Doyumları Üzerindeki Etkileri

Araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formunda bulunan ve öğretmenlere yöneltilen okul müdürlerinin görevlerinde kendilerini geliştirme ve yükselme olanaklarının, iş doyumlarını nasıl etkilediğine ilişkin açık uçlu soruya katılımcıların vermiş olduğu cevaplar neticesi oluşturulan tema ve kodlar Tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo 6: Okul Müdürlerinin Görevlerinde Kendilerini Geliştirme ve Yükselme Olanaklarının İş Doyumları Üzerindeki Etkilerine İlişkin Temalar ve Kodlar

Temalar	Kodlar	f
Kendini Geliştirme ve Yükselme İmkanlarının Etkileri	İş doyumunu olumlu etkiler ve artırır	13
	Çalışma hayatına katkı sağlar	1
	İş verimini artırır	1
	Kişinin çevresini de olumlu etkiler	1
	Kişinin ufkunu açar ve yükselme tutkusu kazandırır	1
	Motivasyon ve çalışma azmini güçlendirir	1
Kendini Geliştirme Önündeki Engeller ve Güçlükler	Zaman yetersizliği	3
	Görevde yükselmede liyakate bakılmaması	2
	Düşük maaş ve ücretler	1
	Hizmet içi çalışmaların gönüllülük esasına dayanmaması	1
	Hizmet içi eğitimlerin uygun zamanlarda yapılmaması	1
	İşe karşı olumsuz tutum benimsemek	1
	Müdürlerin genellikle yükselme çabası göstermemesi	1
Müdürlerin yoğun iş yükü	1	

Tablo 6 incelendiğinde okul müdürlerinin görevlerinde kendilerini geliştirme ve yükselme olanaklarının iş doyumları üzerindeki etkilerine ilişkin katılımcı görüşlerinin; kendini geliştirme ve yükselme imkanlarının etkileri, kendini geliştirme önündeki engeller ve güçlükler olmak üzere iki tema altında toplandığı görülmektedir.

Kendini geliştirme ve yükselme imkanlarının etkileri teması altında; iş doyumunu olumlu etkiler ve artırır, çalışma hayatına katkı sağlar, iş verimini artırır, kişinin çevresini de olumlu etkiler, kişinin ufkunu açar ve yükselme tutkusu kazandırır, motivasyon ve çalışma azmini

güçlendirir isimli 6 adet kod bulunduğu görülmektedir. Buna göre araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerinin çoğunlukla; okul müdürlerinin görevlerinde kendilerini geliştirme ve yükselme olanaklarının iş doyumlarını olumlu etkilediği ve artırdığı yönünde olduğu açıkça görülmektedir. Bunun dışında ayrıca katılımcılar; kendini geliştirme ve yükselme olanaklarının çalışma hayatına katkı sağladığını, iş verimini artırdığını, kişinin birlikte çalıştığı çevresini de olumlu etkilediğini, iş doyumunun pozitif sonuçlarının onlara da sirayet ettiğini, kişinin ufkunu açtığını ve yükselme tutkusu kazandırdığını, motivasyon ve çalışma azmini güçlendirdiğini dile getirmişlerdir. Kendini geliştirme ve yükselme imkanlarının etkileri teması altında yer alan katılımcıların bazı görüşlerine aşağıda yer verilmiştir;

“Kendimizi geliştirme ve yükselme fırsatı iş doyumunu artıracaktır.” (M3)

“Seminerlere katılmak yeni şeyler öğrenmek ve bunları hayata uygulamak güzel. Öğrendiğini öğretmek başkalarına da faydalı olmak güzel.” (M5)

“Yükselme zamanla bir tutkuya dönüşmektedir. İnsan kendini geliştirdikçe ufku açılmakta ve yeni ufuklara açılmaya yelken açmak istemektedir. İnsan kendini geliştirdikçe mutlu olan ve dahasını isteyen bir varlıktır. Bu da iş doyumunu yükseltmek için gerekli olan şeylerin başında gelir.” (M7)

“Bu duruma zaman bulunabilirse iyi etkiler.” (M8)

“Çalışma hayatına katkısı vardır.” (M9)

“Olumlu etkiler.” (M11)

“Bir hedefi olan ve bu hedefine ulaşmak için kendini geliştirip o hedefe yükseleceğine inana kişinin hem performansını hem de iş doyumunu etkiler ve artırır.” (M12)

“Kişisel gelişim ve bunun uygulamaya dökülmesi içsel doyumunu olumlu etkilemekte.” (M14)

“İnsan sürekli öğrenme ihtiyacı olan öğrendikçe gelişen bir varlıktır. Okul müdürünün kendini geliştirmesi ve görevde yükselmesi için özel düzenlemeler yapılması iş yükleri de düşünülerek kolaylıklar sağlanması gerekir. Unutulmamalı ki kendini geliştirme arzusundaki kişi hele de yönetici pozisyonunda ise çevresindeki grubu da geliştirecek ve manevi hazzı dolayısıyla iş verimi artacaktır.” (M15)

“Olumlu bir şekilde etkileyeceği şüphe götürmez gerçektir.” (M16)

“Yapılan bir işte insanların kendilerini geliştirmeleri imkanları ve yükselme olanakları varsa olumlu olarak iş doyumuna yansiyacaktır.” (M18)

“Olumlu yönde motivasyon sağlayıp iş disiplini ve çalışma azmini tetikler.” (M22)

Kendini geliştirme önündeki engeller ve güçlükler teması altında; zaman yetersizliği, görevde yükselmede liyakate bakılmaması, düşük maaş ve ücretler, hizmet içi çalışmaların gönüllülük esasına dayanmaması, hizmet içi eğitimlerin uygun zamanlarda yapılmaması, işe karşı olumsuz tutum benimsemek, müdürlerin genellikle yükselme çabası göstermemesi, müdürlerin yoğun iş yükü isimli 8 adet kod bulunduğu görülmektedir. Buna göre araştırmaya katılan öğretmenlerin kendini geliştirme önündeki engeller ve güçlükler konusunda en çok zaman yetersizliğinden yakındıkları görülmektedir. Bu görüşü görevde yükselmede liyakate bakılmadığı ve yukarıda belirtilen diğer görüşler izlemektedir. Düşük maaş ve ücretler, hizmet içi çalışmaların gönüllülük esasına dayanmaması, hizmet içi eğitimlerin işlerin yoğun olduğu

zamanlarda yapılması, işe karşı olumsuz tutum benimsemek, müdürlerin genellikle yükselme çabası göstermemesi, müdürlerin yoğun iş yükü kendini geliştirme ve yükselme önündeki engel ve güçlükler olarak sıralanmaktadır. Kendini geliştirme önündeki engeller ve güçlükler teması altında yer alan katılımcıların bazı görüşlerine aşağıda yer verilmiştir;

“Görevde yükselme liyakatten ziyade başka şartlara bağlı olduğu için biraz zor alınan maaş ile kendini geliştirmekte bir noktaya kadar mümkün.” (M1)

“İşimize karşı olumlu tutum içinde olmak kendimizi geliştirmeyi ve bunun sonucunda görevde yükselme olanağını da sağlayacaktır. İşe karşı tutumumuz iş doyumunu artırma açısından önemli bir belirleyicidir.” (M3)

“Bu duruma zaman bulunabilirse...” (M8)

“Okul müdürleri genellikle yükselmek için bir çaba gayret içinde değillerdir. Belli makamlar 3'lü kararnameyle, görevlendirmelerle... vb. yapılmaktadır. (Şube müdürü, daire başkanı...vb.)” (M10)

“Keşke çok daha kendimizi geliştirecek faaliyetlere katılabilsen.” (M13)

“Hizmet içi eğitimlerin zamanlamasının, okulu iş ve işlemlerinin en yoğun olduğu dönemlerde yapılmasının uygun olmadığını düşünüyorum.” (M17)

“Okul müdürlerinin kendilerini geliştirmek için katılacakları hizmet içi çalışmaları, ikinci üniversite, yüksek lisans, doktora, ekip veya proje çalışmaları gönüllülük esasına dayalı olarak iş doyumlarını artıracaktır. Zorlama yapılan veya yaptırılan şeyler ise genellikle iş doyumunu sağlamaz.” (M19)

“Angarya iş olarak tabir edilen iş yükleri azaltılırsa müdürlerimiz burada harcayacağı enerjii kendini geliştirme ve yükselme çalışmalarına harcayacak, bu da iş doyumuna olumlu katkı sağlayacaktır.” (M20)

“Okul müdürlerinin gelişim ve yükselmede liyakat kavramının olmadığını düşünmelerinden dolayı, bir de zaten eğitim öğretim işlerinin bile aksadığı yerde çok da mümkün değil.” (M21)

Okul Müdürlerinin Astları ve Görev Yaptıkları Okulun Çalışma Koşullarının İş Doyumları Üzerindeki Etkileri

Araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formunda bulunan ve öğretmenlere yöneltilen okul müdürlerinin astları ve görev yaptıkları okulun çalışma koşullarının iş doyumlarını nasıl etkilediğine ilişkin açık uçlu soruya katılımcıların vermiş olduğu cevaplar neticesi oluşturulan tema ve kodlar Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7: Okul Müdürlerinin Astları ve Görev Yaptıkları Okulun Çalışma Koşullarının İş Doyumları Üzerindeki Etkilerine İlişkin Temalar ve Kodlar

Temalar	Kodlar	f
Olumlu	İş İçi İlişkiler	7
	İş Doyumu	5
	Sorumluluk paylaşımı	4
Olumsuz	İş İçi İlişkiler	2
	İş Doyumu	2
	Sorumluluk paylaşımı	1

Tablo 7 incelendiğinde okul müdürlerinin astları ve görev yaptıkları okulun çalışma koşullarının iş doyumları üzerindeki etkilerine ilişkin katılımcı görüşlerinin; iş doyumunu olumlu olarak etkileyen astlar ve çalışma koşulları ile ilgili faktörler, iş doyumunu olumsuz olarak etkileyen astlar ve çalışma koşulları ile ilgili faktörler olmak üzere iki tema altında toplandığı görülmektedir.

İş doyumunu olumlu olarak etkileyen iş içi ilişkiler, iş doyumunu, sorumluluk paylaşımı şeklinde 3 kod altında toplandığı görülmektedir. Buna göre işini severek yapan astlarla çalışmak; elverişli çalışma koşulları ve okulun donanımlı olması; huzurlu çalışma ortamı; iş birlikçi ortam; okul müdürü ile astları ve öğretmenler arasındaki olumlu ilişkiler; uyumlu iş ortamı; astların görev bilinciyle hareket etmeleri; olumlu okul iklimi; iş tanımını bilen ve uygulayan astlarla çalışmak; okulun çalışma saatlerinin uygunluğu; okulun iyi bir çevrede bulunması; olumlu veli portföyü; örgüt kültürünün varlığı; sağlıklı iletişim; saygı ve disipline dayalı çalışma ortamı; sorumlulukların paylaşılması; takdir edilmek; yenilikçi, gelişime açık, çalışkan astlarla çalışmak; yetersiz çalışma koşullarını düzeltme çabasının varlığı olumlu olarak değerlendirilmiştir. Buna göre katılımcılar tekrar edilme sıklığına göre özellikle işini severek yapan astlarla çalışma, çalışma koşullarının elverişliliği ve okulun donanımlı olması, huzurlu çalışma ortamı, iş birlikçi ortam, okul müdürü ile astları ve öğretmenler arasındaki olumlu ilişkiler, uyumlu iş ortamı, astların görev bilinciyle hareket etmeleri ve olumlu okul ikliminin okul müdürlerinin iş doyumunu olumlu olarak etkilediğini ifade etmişlerdir. İş doyumunu olumlu olarak etkileyen astlar ve çalışma koşulları ile ilgili faktörler teması altında yer alan katılımcıların bazı görüşlerine aşağıda yer verilmiştir;

“Astlar iyiye ve uyum yakalanırsa, okul için güzel bir ortam olur. Çalışma koşulları da iyiye, müdür buna harcamayacağı enerjisi boşa harcamamış olur ve başka sorunları çözmek ile uğraşabilir.” (M1)

“Çok fazla etki eder sağlıklı bir iletişim ve örgüt kültürü oluşturmayı öğrenmiş bireyler ile çalışmak her zaman daha keyifli ve verimlidir. Aksi size olumsuzluklarla dolu.” (M2)

“Okuldaki her ilişki iş doyumunu önemli ölçüde etkiler. Okul müdürünün müdür yardımcılarıyla ilişkisi öğretmenleri, dolaylı olarak öğrencileri ve velileri de etkiler. Okul müdürünün astlarıyla ilişkilerinin ve tutumunun iyi olması ortamın huzur ve mutluluğu açısından önemli bir kriterdir. Görev yaptığımız okulun çalışma koşullarının kötü olması olumsuz bir etken gibi görünse de bana göre koşulları düzeltmek için bir fırsatın olması, yoktan bir şeyleri oluşturmaya çalışmak bir yerlerde emeğimizin olması daha önem arz etmektedir.” (M3)

“Okul içinde uyum önemlidir. Güne güzel başlamak için temizlik görevlisinden memuruna öğretmenine hatta çocuklara kadar uyum sağlamak gerekli. Birinin işini aksatması gün içinde istenmedik olaylara sebep verebilir. Ama uyum varsa anlayış varsa her şey güzelleşir.” (M5)

“Okul iklimi olumlu ise olumlu etkiler...” (M6)

“Okul müdürünün astlarıyla olan ilişkileri ve tutumlarının iyi olması iş doyumunu artıracaktır.” (M7)

“İlişkiler ve çalışma ortamı huzurlu olduğunda iş doyumunu da yüksek olur.” (M8)

“Eğer görev yapılan okul iyi bir çevrede veli portföyü güzelse hem kendini geliştirme hem de giyim, maddi anlamlara kendine özen göstermesini sağlar.” (M11)

“Çalışmak ve başarılı olmak bir ekip işidir. Çalışma ortamı ne kadar huzurlu ve sorumluluklar paylaşılırsa, şartlar ve imkanlar ne kadar yeterli ise iş doyumunu o kadar sağlanmış olur.” (M12)

“Uyumlu iş ortamı ve çalışma arkadaşları olumlu etkilerken...” (M14)

“Öncelikle iş tanımını eksiksiz bilen ve uygulayan astlar ile çalışmak okul müdürünün yükünü hafifletir. Yenilikçi gelişime açık çalışkan yaptıkları işi zevkle yapan astlar çalışma ortamını zevkli hale dönüştürür.” (M15)

“Astların görev bilinciyle hareket etmeleri, görevlerin sevilerek yapılması, işbirlikçi ortamın varlığı iş doyumunu olumlu etkilemektedir.” (M17)

“Okulda yakalanan huzur ortamı, astlarıyla saygı ve disiplin çerçevesinde oluşturulan çalışma ortamı Okul Müdürünün iş doyumuna ulaşmasında büyük önem arz etmektedir.” (M20)

“Son derece önemli bir durum, yapılan işin bilinmesi takdir edilmesi çok önemli bir motivasyon noktası. Yine donanımlı bir okulda yapılacaklar ile...” (M21)

İş doyumunu olumsuz olarak etkileyen iş içi ilişkiler, iş doyumunu, sorumluluk paylaşımı şeklinde 3 kod altında toplandığı görülmektedir. Buna göre mesai süresinin belirsizliği ya da uygunsuzluğu; olumsuz okul iklimi; astlardan gelen eleştiriler; bazı personelin görevini aksatması; çalışma koşullarının ağırlığı; donanım ve materyal yetersizliği; kadrolu mavi yaka personele iş yaptırmanın giderek zorlaşması; okul müdürlerinin yardımcılarını, öğretmenlerini ve diğer personelini seçememeleri; okulun bulunduğu çevre; olumsuz iş ortamı; olumsuz ve ilgisiz veli portföyü şeklinde görüşlerini belirtmişlerdir. İş doyumunu olumsuz olarak etkileyen astlar ve çalışma koşulları ile ilgili faktörler teması altında yer alan katılımcıların bazı görüşlerine aşağıda yer verilmiştir;

“Birinin işini aksatması gün içinde istenmedik olaylara sebep verebilir.” (M5)

“Okul iklimi olumlu ise olumlu etkiler, olumsuz ise olumsuz etkiler.” (M6)

“Çalışma koşullarının çok ağır olması mesai süresinin belirgin olmaması her an her zaman okula gelebilme durumunun olması okulun tüm sorumluluğun onda olması iş doyumunu açısından biraz olumsuz etkileyeceğini düşünüyorum.” (M7)

“Astlarından gelen eleştiriler olumsuz etkileyebiliyor.” (M9)

“Kadrolu olan mavi yaka personellere iş yaptırmak gün geçtikçe daha da zorlaşmaktadır.” (M10)

“Eğer görev yapılan okul iyi bir çevrede veli portföyü güzelse hem kendini geliştirme hem de giyim, maddi anlamlara kendine özen göstermesini sağlar.” (M11)

“Tabi ki kötü etkiler, çünkü aile gibi oluyoruz ayrıca evden çok daha fazla zaman geçiriyoruz okulda o yüzden okul iklimi önemli.” (M13)

“...olumsuz ortam ve iş arkadaşları olumsuz etkilemekte.” (M14)

“Görev yapılan okulunun çalışma saatleri pansiyon durumu bulunduğu çevre de okul müdürünün performansına etki ederek iş doyumunu olumlu veya olumsuz yönde değiştirir.” (M15)

“Ortam uyumlu ise olumlu aksi takdirde sıkıntılı durumlar ortaya çıkabiliyor.” (M16)

“Okul müdürleri yardımcılarını, hizmetlilerini, memurlarını, öğretmenlerini seçemezler. Okul binası ile ilgili değişiklikleri bile valilik olurlarına bağlı olarak yapabilirler. Bu nedenle mevcut astları ve çalışma koşulları içinde neleri başardıklarını veya başaramadıklarını düşünerek iş doyumları olumlu veya olumsuz yönde etkilenir.” (M19)

“Yine donanımlı bir okulda yapılacaklar ile temel ihtiyaçların bile karşılanmadığı okullarda iş doyumunu yaşamaları mümkün değildir.” (M21)

Sonuç ve Tartışma

Okul müdürlerinin iş motivasyonuna yönelik öğretmen görüşlerinin belirlenmesi ve değerlendirilmesi amacıyla yapılan araştırmada; okul müdürlerinin iş doyumunu iş ve çalışma ortamı açısından nasıl değerlendirdikleri, okul müdürlerinin görevleri karşılığında aldıkları ücretin iş doyumları üzerindeki etkisi, okul müdürlerinin görevlerinin toplumsal statüsünün iş doyumlarını nasıl etkilediği, okul müdürlerinin görevlerindeki performansları karşılığında aldıkları ödüllerin iş doyumlarına etkisi, okul müdürlerinin görevlerinde kendilerini geliştirme ve yükselme olanaklarının, iş doyumlarını nasıl etkilediği, okul müdürlerinin astları ve görev yaptıkları okulun çalışma koşullarının iş doyumlarını nasıl etkilediği sorularının cevapları aranmıştır. Katılımcıların görüşlerinden elde edilen verilerin analiz ve değerlendirilmesi sonucunda aşağıda belirtilen bulgulara ulaşılmıştır:

Bu araştırmanın sonuçlarına dayalı olarak, okul müdürlerinin iş doyumunu etkileyen faktörlerin üç ana tema altında incelendiğini görülmüştür: çalışma koşulları ve bütçe, okul iklimi ve insan ilişkileri, bireysel özellikler. Bu temalar altında toplanan kodlar, farklı faktörleri ve katılımcıların görüşlerini yansıtmaktadır. Çalışma Koşulları ve Bütçe Teması: Bu tema, okul müdürlerinin iş doyumunu etkileyen temel unsurları içermektedir. Özellikle, bütçe olanaklarının yeterliliği, bürokratik engeller, personel durumu, teknik donanım, fiziksel şartlar ve üst yönetimin tutumu, iş doyumunu artırma veya azaltma potansiyeline sahiptir. Yetersiz bütçe, bürokratik engeller ve eksik personel, okul müdürlerinin işlerini etkileyen olumsuz faktörler olarak görülmektedir. Aynı zamanda, teknik donanımın ve fiziksel şartların iyiliği, iş doyumunu artırabilir. Üst yönetimin olumlu veya olumsuz tutumu da bu denklemin bir parçasıdır. Okul İklimi ve İnsan İlişkileri Teması: Bu tema, çalışma ortamının kalitesi, birlik ve beraberlik, insan ilişkileri, velilerle yaşanan sorunlar, beklentilerin karşılanması, çözülemeyen sorunlar ve okul iklimi gibi faktörleri içerir. Katılımcıların, olumlu bir çalışma ortamı, uyumlu insan ilişkileri, ve velilerle sorunların minimize edilmesi gibi unsurların iş doyumunu artırdığını belirttiği görülmektedir. Ayrıca, öğretmenler, öğrenciler ve velilerle iyi ilişkilerin sürdürülmesi, iş doyumunun artmasına katkıda bulunabilir. Bireysel Özellikler Teması: Bu tema, okul müdürlerinin kişisel özelliklerini ele almaktadır. İçsel motivasyon, iş ve çalışma ortamını benimseme, pozitif düşünme, yeniliklere açıklık, bilgi, donanım ve liderlik özellikleri, iş doyumunu etkileyen faktörler olarak öne çıkar. Okul müdürlerinin iş doyumunu, kendi içsel motivasyonlarına, iş ve çalışma ortamlarını benimsemelerine, pozitif düşüncelerine, yeniliklere açık olmalarına ve liderlik yeteneklerine bağlı olarak değiştirebilir. Sonuç olarak, bu araştırma, okul müdürlerinin iş doyumunu etkileyen çok sayıda faktörü ve bu faktörlerin karmaşıklığını göstermektedir. İş doyumunu artırmak veya azaltmak için çalışma koşullarının iyileştirilmesi, olumlu bir okul ikliminin teşvik edilmesi ve bireysel liderlik özelliklerinin geliştirilmesi önemlidir. Bu sonuçlar, eğitim yönetimi ve okul yöneticilerinin etkili bir şekilde çalışmalarını desteklemek için değerli bir perspektif sunmaktadır. Lin & Others (2003) tarafından yapılan araştırmada benzer sonuçlar elde edilmiştir. Lin & Others (2003) tarafından yapılan araştırmada okul müdürlerinin iş doyumunu değerlendirmek amacıyla katılımcı

görüşleri benzer temada incelenmiştir: çalışma koşulları ve bütçe, okul iklimi ve insan ilişkileri, bireysel özellikler. Çalışma koşulları ve bütçe temasında, bütçe olanakları, bürokratik engeller, personel durumu, teknik donanım, fiziksel şartlar ve üst yönetimin olumsuz tutum ve davranışları gibi altı ana faktör belirlenmiştir. Bu faktörlerin, okul müdürlerinin iş doyumunu etkileyip etkilemediği değerlendirilmiştir. Okul iklimi ve insan ilişkileri teması altında ise, çalışma ortamı, birlik ve beraberlik, insan ilişkileri, velilerle yaşanan sorunlar, beklentilerin karşılanması, çözülemeyen sorunlar ve okul iklimi gibi yedi temel faktörün iş doyumunu nasıl etkilediği incelenmiştir. Son olarak, bireysel özellikler temasında içsel motivasyon, iş ve çalışma ortamını benimseme, pozitif düşünce, yöneticilerin yeniliklere açıklığı, bilgi donanımı ve liderlik özelliklerinin okul müdürlerinin iş doyumunu nasıl etkilediği üzerinde durulmuştur. Ancak Pazım, (2021) tarafından yapılan çalışmada, iş-yaşam dengesinin, okul müdürlerinin iş doyumunu etkileyen en önemli faktör olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, okul müdürlerinin, iş ve aile yaşamları arasında dengeli bir ilişki kurmanın, onların iş doyumlarını artırmada önemli rol oynadığını göstermektedir.

Bu araştırma, okul müdürlerinin görevlerinin karşılığında aldıkları ücretin iş doyumları üzerindeki etkilerini incelediğinde, üç tema üzerinde görüşler birleşmiştir. Görev ve Sorumluluklar Teması: Bu tema, okul müdürlerinin iş yükünü ve sorumluluklarını vurgulamaktadır. Özellikle, ağır iş yükü, daha fazla sorumluluk ve mesai saatleri dışında çalışma, okul müdürlerinin karşılaştığı zorlukları yansıtmaktadır. Bu, okul müdürlerinin genellikle çok yoğun bir iş programına sahip olduklarını ve bu nedenle iş doyumlarını olumsuz yönde etkileyebileceklerini göstermektedir. Ücretlerle İlgili Değerlendirmeler Teması: Bu tema, okul müdürlerinin ücretlerinin düşük olduğu ve adaletsizlik içerdiği görüşlerini yansıtmaktadır. Ayrıca, iş ve ücret tutarsızlığı, ücretlerin yapılan işle uyumsuz olduğu konusunda kaygıları yansıtmaktadır. Özellikle, uzman öğretmenler ve baş öğretmenlerin ücretlerinin müdürlerinkinden yüksek olduğu ve bu durumun adaletsizlik yarattığı belirtilmektedir. Bu, okul müdürlerinin maddi olarak tatmin edici bir şekilde ödüllendirilmediklerini hissetmelerinin iş doyumlarını olumsuz etkileyebileceğini göstermektedir. Etkiler ve Öneriler Teması: Bu tema, düşük ücretlerin iş doyumunu olumsuz etkilediği görüşünü yansıtmaktadır. Katılımcılar, yetersiz ücretlerin iş doyumlarında azalmaya neden olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca, yönetici ücretlerinde iyileştirmelerin yapılması gerektiği ve bu şekilde okul müdürlerinin iş doyumlarının artırılacağı önerilmektedir. Ancak, bazı katılımcılar ücretin iş doyumunu tek başına sağlayamayacağını ve diğer faktörlerin de önemli olduğunu belirtmiştir. Sonuç olarak, bu araştırma, okul müdürlerinin ücretlerinin iş doyumları üzerinde önemli bir etkisi olduğunu göstermektedir. Ağır iş yükü, düşük ücretler ve ücret adaletsizliği gibi faktörler, okul müdürlerinin iş doyumlarını olumsuz etkileyebilir. Bu sonuçlar, okul yöneticilerinin maaşlandırma politikalarının gözden geçirilmesi gerektiğini ve daha tatmin edici ücretlerin yanı sıra iş yükünün azaltılması ve adaletin sağlanması gerektiğini vurgulamaktadır. Ancak, sadece ücret düşünülerek iş doyumunu sağlanamayabileceği de göz önünde bulundurulmalıdır. Hulpia & Devos, (2009) tarafından yapılan çalışmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Araştırmada, okul müdürlerinin görevleri karşılığında aldıkları ücretin iş doyumları üzerindeki etkileri incelenmiş olup üç ana tema altında katılımcı görüşleri toplanmıştır. Görev ve sorumluluklar tema altında, müdürlerin ağır iş yükü altında çalıştığı, daha fazla sorumluluk taşıdığı ve sık sık mesai saatleri dışında çalışmak zorunda kaldığı belirtilmiştir. Judge, Thoresen, Bono & Patton, (2001) tarafından yapılan çalışmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Buna göre ücretlerle ilgili değerlendirmelerde, katılımcılar müdürlerin ücretlerinin düşük ve adaletsiz olduğunu vurgulamış, ücret ile iş performansı arasında tutarsızlık olduğunu ifade etmişlerdir. Son tema olan etkiler ve öneriler altında, düşük

ücretlerin iş doyumunu olumsuz etkilediği ve müdür ücretlerinde iyileştirmenin gerekliliği dile getirilmiştir. Ancak bazı katılımcılar, ücretin önemli olduğunu kabul etmişlerse de sadece ücrete dayalı olarak iş doyumunun sağlanamayacağını belirtmişlerdir. Toropova, Myrberg & Johansson, (2021) tarafından yapılan çalışmada, okul müdürlerinin ücretlerinin iş doyumları üzerindeki etkileri konusunda, daha farklı sonuçlar elde edilmiştir. Bu araştırmada, ücret, okul müdürlerinin iş doyumunu önemli ölçüde etkilememektedir. Katılımcıların çoğunluğu, ücretlerinin iş doyumlarını önemli ölçüde etkilemediğini belirtmiştir. Bu durum, Finlandiya'da okul müdürlerinin ücretlerinin, diğer ülkelere göre daha yüksek olmasından kaynaklanabilir. Ücret, okul müdürlerinin iş doyumunu dolaylı olarak etkilemektedir. Ücret, okul müdürlerinin iş doyumunu doğrudan etkilemese de, dolaylı olarak etkileyebilir. Örneğin, düşük ücretler, okul müdürlerinin iş-yaşam dengesini olumsuz etkileyebilir ve bu durum, iş doyumlarını olumsuz etkileyebilir. İş doyumunu etkileyen en önemli faktörler, iş-yaşam dengesi, okul iklimi ve öğrenci başarılarıdır. Katılımcıların çoğunluğu, iş-yaşam dengesinin, okul ikliminin ve öğrenci başarılarının, iş doyumlarını önemli ölçüde etkilediğini belirtmiştir. Bu durum, okul müdürlerinin, iş ve aile yaşamları arasında dengeli bir ilişki kurmalarına, okulun olumlu bir iklimi oluşturmalarına ve öğrencilerin akademik başarılarını artırmalarına önem verdiklerini göstermektedir.

Okul müdürlerinin görevlerinin toplumsal statüsünün iş doyumları üzerindeki etkilerine ilişkin katılımcı görüşleri; toplumsal statü ve iş doyumunu teması altında toplanmıştır. Okul müdürlerinin görevlerinin toplumsal statüsünün iş doyumları üzerindeki etkilerini incelediğinde, katılımcıların görüşlerinin toplumsal statü ve iş doyumunu ele aldığını göstermektedir. Katılımcıların bu görüşlerine göre, okul müdürlerinin toplumsal statüsü iş doyumunu olumlu etkileyebilmektedir. Bu olumlu etki, çeşitli faktörlerle ilişkilendirilmiştir, özellikle makam mevki, ekonomik durum, liyakate dayalı atamalar, mesleki başarı ve toplumun eğitime verdiği önem gibi faktörler bu etkide rol oynamaktadır. Ancak, bazı katılımcı görüşlerinde toplumsal statünün iş doyumunu olumsuz etkileyebileceği belirtilmiştir. Özellikle, toplumsal statünün zayıflaması, iş doyumunu negatif etkileyebilir. Katılımcıların görüşlerine göre, bu etki hem olumlu hem de olumsuz yönde olabilir ve bu nedenle toplumsal statünün iş doyumunu üzerinde karmaşık bir rol oynadığını göstermektedir. Judge & Watanabe, (1993) tarafından yapılan araştırmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Araştırmada, katılımcılar müdürlük görevinin toplumda tanınırlığı artırdığını, ehliyet ve liyakate dayalı atamaların saygınlığı artırdığını ve eğitimcilerin mesleki başarısının toplumsal saygınlıklarını artırdığını ifade etmişlerdir. Diğer bir grup katılımcı ise para ve zenginliğin toplumsal statüde daha etkili olduğunu belirtmiştir. Bu sonuçlar bizim yaptığımız araştırma sonuçları ile paralellik göstermektedir. Quick, Frey & Cooper, (2007) tarafından yapılan araştırmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Buna göre en yaygın görüş, toplumsal statünün iş doyumunu olumlu etkilediği yönündedir. Toplumsal saygınlığın kişisel tatmin ve iş doyumunu ile bağlantılı olduğu vurgulanmıştır. Maforah, (2015) tarafından yapılan araştırmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Buna göre toplumsal statülerin zaman içinde zayıfladığına ve özellikle öğretmen ve müdürlerin geçmişe göre daha az saygı gördüğüne dikkat çekmişlerdir. Bu tema altında iki ana görüş öne çıkmıştır: biri toplumsal statünün zayıfladığı yönündedir, diğeri ise sadece müdüre "müdür" diye hitap edilmesinin yeterli olduğunu savunmaktadır. Sahito, & Vaisanen, (2020) tarafından yapılan çalışmada, okul müdürlerinin görevlerinin toplumsal statüsünün iş doyumları üzerindeki etkileri konusunda, daha farklı sonuçlar elde edilmiştir. Bu araştırmada, okul müdürleri ile yapılan görüşmeler sonucunda, aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır: Toplumsal statü, okul müdürlerinin iş doyumunu önemli ölçüde etkilememektedir. Katılımcıların çoğunluğu, toplumsal statülerinin iş doyumlarını önemli ölçüde etkilemediğini belirtmiştir.

Toplumsal statü, okul müdürlerinin iş doyumunu dolaylı olarak etkilemektedir. Toplumsal statü, okul müdürlerinin iş doyumunu doğrudan etkilese de, dolaylı olarak etkileyebilir. Örneğin, yüksek toplumsal statü, okul müdürlerinin iş-yaşam dengesini olumlu etkileyebilir ve bu durum, iş doyumlarını olumlu etkileyebilir. İş doyumunu etkileyen en önemli faktörler, iş-yaşam dengesi, okul iklimi ve öğrenci başarılarıdır. Katılımcıların çoğunluğu, iş-yaşam dengesinin, okul ikliminin ve öğrenci başarılarının, iş doyumlarını önemli ölçüde etkilediğini belirtmiştir. Bu durum, okul müdürlerinin, iş ve aile yaşamları arasında dengeli bir ilişki kurmalarına, okulun olumlu bir iklimi oluşturmalarına ve öğrencilerin akademik başarılarını artırmalarına önem verdiklerini göstermektedir.

Yapılan araştırmada; okul müdürlerinin görevlerindeki performansları karşılığında aldıkları ödüllerin iş doyumlarına etkisine ilişkin katılımcı görüşlerinin olumlu, olumsuz olmak üzere iki tema altında toplandığı görülmektedir. Olumlu Tema: Katılımcıların büyük çoğunluğu ödüllendirmenin iş doyumunu olumlu yönde etkilediğini düşünmektedir. Ödüllendirmenin iş doyumunda artış, çalışma azminde artış, motivasyon artışı, başarıyı teşvik etme, keyifli çalışma, performans artışı ve ufuk açıcılık gibi faktörlerle ilişkilendirildiğini ifade etmektedirler. Bu temanın altında özellikle ödüllendirmenin çalışanların çalışma azmini artırarak, motivasyonlarını yükselterek, iş yerinde keyifle çalışmalarını sağlayarak ve performanslarını artırarak iş doyumunu olumlu yönde etkilediği açıkça belirtilmektedir. Olumsuz Tema: Ödül yetersizliği, takdir eksikliği, liyakatsizlik, ekonomik faktörler ve eksiklikler gibi kodlar, katılımcıların ödüllendirmenin iş doyumunu olumsuz yönde etkilediği yönündeki görüşlerini yansıtmaktadır. Katılımcılar, ödüllerin sembolik ve iş doyumuna için yetersiz olduğunu belirtirken, ödüllendirmenin adalet, hakkaniyet ve liyakat kavramlarını dikkate alarak uygulanması gerektiğini vurgulamışlardır. Ayrıca, bazı katılımcılar ödül ve ceza temelli bir yaklaşımın çalışanları olumsuz etkileyebileceği konusunda endişelerini dile getirmişlerdir. Sonuç olarak, araştırma, ödüllendirmenin iş doyumunu üzerinde karmaşık bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Katılımcıların çoğunluğu olumlu bir etki olduğunu düşünse de, bazı katılımcılar ödüllerin yetersizliğini ve adalet eksikliğini vurgulamışlardır. Bu sonuçlar, ödül sisteminin özenle düşünülmesi gerektiğini ve çalışanların motivasyonunu artırmanın yanı sıra adalet ve hakkaniyeti de gözetmesi gerektiğini öne sürmektedir. Quick, Frey & Cooper, (2007) tarafından yapılan araştırmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Quick, Frey & Cooper, (2007) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin çoğunluğu ödüllendirmenin iş doyumunu olumlu yönde etkilediği görüşünde bulunmuşlardır. Ödüllendirme, çalışma azmini artırarak motivasyonu güçlendirmekte, başarıyı teşvik etmekte ve keyifle çalışmayı sağlamaktadır. Ancak, aynı zamanda araştırmaya katılanlar, ödüllendirmenin sembolik ve yetersiz olduğunu düşünerek eleştirel görüşlerde bulunmuşlardır. Bu eleştirel görüşlerde ödüllendirmenin daha adil ve liyakate dayalı yapılması, ödüllerin iş doyumunu etkilemesi için yeterli olmadığına dikkat çekmektedir. Maforah, (2015) tarafından yapılan araştırmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Ödüllendirmenin sadece maddi ödüllerle değil, aynı zamanda kişisel ve profesyonel takdirle desteklenmesinin gerekliliği vurgulanmıştır. Sonuç olarak okul müdürlerinin iş doyumunu etkileyen faktörler arasında ödüllendirme de önemli bir yer tutmaktadır. Ödüllendirmenin iş doyumunu olumlu yönde etkilemesi için, adaletli, liyakate dayalı ve motivasyonu artırıcı olması gerekmektedir. Ödüllendirmenin yetersizliği ve adalet eksikliği, iş doyumunu olumsuz yönde etkileyebilir.

Yapılan araştırmada; okul müdürlerinin görevlerinde kendilerini geliştirme ve yükselme olanaklarının iş doyumları üzerindeki etkilerine ilişkin katılımcı görüşleri; kendini geliştirme ve yükselme imkanlarının etkileri, kendini geliştirme önündeki engeller ve güçlükler olmak üzere

iki tema altında toplanmıştır. Bu araştırmada, okul müdürlerinin görevlerinde kendilerini geliştirme ve yükselme olanaklarının iş doyumları üzerindeki etkileri katılımcı görüşleri üzerinden incelenmiştir. Görüşler iki ana tema altında toplanmıştır: "Kendini geliştirme ve yükselme imkanlarının etkileri" ve "Kendini geliştirme önündeki engeller ve güçlükler." Kendini Geliştirme ve Yükselme İmkanlarının Etkileri: Katılımcıların büyük çoğunluğu, kendini geliştirme ve yükselme imkanlarının iş doyumunu olumlu bir şekilde etkilediği yönünde görüş bildirmiştir. Bu temanın altında iş doyumunu artırdığı, çalışma hayatına katkı sağladığı, iş verimini artırdığı, çevresine olumlu etkiler sağladığı, kişinin ufkunu açtığı, yükselme hedefi kazandırdığı, motivasyonu ve çalışma azmini artırdığı gibi olumlu etkiler öne çıkmıştır. Kendini Geliştirme Önündeki Engeller ve Güçlükler: Katılımcılar, kendini geliştirme ve yükselme konusundaki engeller ve güçlükler arasında en çok zaman kısıtlılığını önemsemektedir. Bunun yanı sıra, görevde yükselirken liyakate gereken önemin verilmemesi, düşük maaşlar, hizmet içi çalışmaların gönüllülük temelinde yürütülmemesi, uygun zamanlarda yapılmayan hizmet içi eğitimler, işe karşı olumsuz bir tutum benimseme, müdürlerin yükselme çabası göstermemesi ve yoğun iş yükü de kendini geliştirmenin önündeki engel ve güçlükler olarak sıralanmıştır. Bu sonuçlar, kendini geliştirme ve yükselme fırsatlarının iş doyumunu olumlu etkileyebileceğini ancak zaman, liyakat, maaş ve diğer faktörler gibi güçlüklerin bu olumlu etkiye karşı bir engel oluşturabileceğini göstermektedir. Bu nedenle, eğitim kurumlarının ve yöneticilerin çalışanların kişisel gelişimlerini desteklemek ve yükselme fırsatları sunmak için bu engelleri aşmaya yönelik politika ve uygulamaları gözden geçirmeleri gerekebilir. Devos, (2009) tarafından yapılan araştırmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, okul müdürlerinin görevlerinde kendilerini geliştirme ve yükselme fırsatlarının iş doyumlarını olumlu yönde etkilediği, çalışma hayatına katkı sağladığı, iş verimini artırdığı ve kişinin motivasyonunu güçlendirdiği görüşü baskın bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Judge, Thoresen, Bono & Patton, (2001) tarafından yapılan araştırmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Zaman yetersizliği gibi pratik engellerin, görevde yükselmede liyakate bakılmaması gibi adalet sorunlarının ve düşük maaş gibi maddi zorlukların kendini geliştirme önündeki en büyük engeller olduğunu belirtmektedirler. Bu sonuçlar, okul yöneticilerinin kişisel ve profesyonel gelişimlerinin teşvik edilmesi ve engellerin aşılması için yapılan çabaların önemini vurgulamaktadır.

Katılımcıların görüşleri, okul müdürlerinin astları ve çalışma koşullarının iş doyumları üzerindeki etkilerini iki ana tema altında ele almıştır. İş Doyumunu Olumlu Etkileyen Faktörler: Katılımcılar iş doyumunu olumlu etkileyen faktörleri ele alırken bir dizi olumlu unsur belirtmişlerdir. Özellikle, işini severek yapan astlarla çalışmanın, uyumlu iş arkadaşlarına sahip olmanın ve işbirliği ortamının iş doyumunu artırdığına dikkat çekmişlerdir. Ayrıca, elverişli çalışma koşulları, donanımlı bir okul ortamı, huzurlu çalışma ortamı, olumlu okul iklimi, olumlu iş içi ilişkiler, uyumlu iş ortamı, astların görev bilincine sahip olmaları ve iş tanımını bilen astlarla çalışmanın iş doyumunu olumlu olarak etkilediği ifade edilmiştir. Diğer olumlu faktörler arasında çalışma saatlerinin uygunluğu, okulun iyi bir çevrede bulunması, olumlu veli portföyü, örgüt kültürünün varlığı, sağlıklı iletişim, saygı ve disipline dayalı iş atmosferi, sorumlulukların paylaşılması ve takdir edilme bulunmaktadır. İş Doyumunu Olumsuz Etkileyen Faktörler: Diğer yandan, iş doyumunu olumsuz etkileyen faktörler de belirtilmiştir. Bu faktörler arasında mesai süresinin belirsizliği veya uygunsuzluğu, olumsuz okul iklimi, astlardan gelen eleştiriler, bazı personelin görevlerini aksatmaları, ağır çalışma koşulları, donanım ve materyal yetersizliği, kadrolu personelin işlerini yürütmelerinin zorlaşması, okul müdürlerinin personel seçiminde sınırlılığı, okulun bulunduğu çevre, olumsuz iş atmosferi ve ilgisiz veli portföyü yer almaktadır. Sonuç olarak, katılımcı görüşlerine dayalı olarak, olumlu iş içi ilişkiler, işbirliği,

uyumlu çalışma ortamı ve iyi çalışma koşulları gibi faktörlerin okul müdürlerinin iş doyumunu artırıcı etkileri olduğu görülmektedir. Ayrıca, olumsuz koşullar, eksiklikler ve olumsuz ilişkilerin iş doyumunu azaltabileceğini belirtmişlerdir. Bu sonuçlar, okul yöneticileri ve politika yapıcıları için, iş doyumunu artırmak ve olumsuz etkenleri ele almak için dikkate alınması gereken önemli bilgiler sunmaktadır. Lin & Others (2003) tarafından yapılan araştırmada benzer sonuçlar elde edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, okul müdürlerinin iş doyumunu olumlu olarak etkileyen faktörler arasında işini severek yapan astlarla çalışma, uygun çalışma koşulları, huzurlu iş ortamı ve olumlu ilişkiler ön plana çıkmaktadır. Ayrıca, işbirliği ve görev bilinci gibi öğeler de iş doyumunu artırıcı etkilere sahiptir. Bununla birlikte, iş doyumunu olumsuz yönde etkileyen faktörler arasında belirsiz mesai süresi, olumsuz okul iklimi, ağırlaşan çalışma koşulları, yetersiz donanım ve materyal, mavi yaka personelin iş yükünün artması gibi konular öne çıkmaktadır. Bu sonuçlar, okul müdürlerinin iş doyumunu artırmak için astlarının motivasyonunu ve çalışma koşullarını iyileştirmeye odaklanmalarının önemini vurgulamaktadır.

Öneriler

Okul müdürlerinin iş motivasyonuna yönelik öğretmen görüşlerinin belirlenmesi ve değerlendirilmesi amacıyla yapılan araştırma sonucunda aşağıda belirtilen öneriler getirilmiştir:

Okulların fiziksel altyapısının iyileştirilmesi, teknik donanımın güncellenmesi ve personel ihtiyacının karşılanması gibi çalışma koşullarının iyileştirilmesine yönelik adımlar iş doyumunu artıracaktır.

Okul müdürlerinin ücretleri ve ödüllendirme sistemi, iş doyumunu etkileyen önemli faktörler arasında yer almaktadır. Yapılan ödüllerin sembolik olmaması ve adaletli bir şekilde dağıtılması, ayrıca, işin gereklilikleri ve sorumluluklarına uygun bir ücret politikası geliştirilmesi.

Devlet ve toplum olarak eğitime daha fazla önem ve değer verilmesi gerekmektedir. Bunun doğal sonucu olarak eğitim görevlilerinin toplumsal statüleri yükselecek, iş doyumları ve motivasyonları olumlu yönde etkilenecektir.

Referanslar

- Açıklalın, A., Şişman, M., Turan, S. (2007). *Bir insan olarak okul müdürü*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Akbaba, S. (2006). Eğitimde motivasyon. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*. 13(6), 51-111.
- Alıç, M. (1996). Eğitim sisteminin amaçlarının gerçekleştirilmesinde eğitim yöneticisinin işlevleri. *Çağdas Eğitim Dergisi*. (217), 12-16.
- Başaran, İ.E. (1991). *Örgütsel davranış insanın üretim gücü*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Bursalıoğlu, Z. (1994). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Byars, Lloyd L. (1992). *Concepts of strategic management*, 3rd Edition, Harper Collins Publishers, New York.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile yıldırma arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 33 (4), 77-87.
- Cepni, S. (2010). *Araştırma ve proje çalışmalarına giriş*. Trabzon: Akademi Kitabevi

- Cerit, Y. (2007). İlköğretim okulu müdürlerinin hizmet yönelimli liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(6), 88-98.
- Çetinkanat, A.C. (2002). İş doyumunu ve tükenmişlik. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, (9) 186-193.
- Dağlı, A. (2006). Okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeyleri. *Eğitim Araştırmaları Dergisi* 4(25), 85-95.
- Ercan, L. (2003). *Motivasyon. Sınıf yönetiminde yeni yaklaşımlar*, Ankara, Nobel Yayınevi.
- Erdem, A.R. (1997). İçerik kuramları ve eğitim yönetimine katkısı. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 3(7), 68-76
- Güven, A., ve Akyüz, M., Y. (2002). Okul yöneticilerinde kaygı iş doyumunu ilişkisinin incelenmesi. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 5(7), 178-188.
- Hulpia, H., & Devos, G. (2009). Exploring the link between distributed leadership and job satisfaction of school leaders. *Educational Studies*, 35(2), 153-171.
- Işıkhan, V. (2004). *Çalışma hayatında stres ve başa çıkma yolları*. Ankara: Sandal Yayınları.
- Judge, T. A., & Watanabe, S. (1993). Another look at the job satisfaction-life satisfaction relationship. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 939-948.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- Kabadayı, R. (1982). *Okul yöneticilerinin liderlik davranışları ve öğretmenlerin güdülenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Karaköse, T., Koçabaş, İ. (2006). Özel ve devlet okullarında öğretmenlerin beklentilerinin iş doyumunu ve motivasyon üzerine etkileri. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*. 2 (1), 3-14.
- Keenan, K. (1996). *Motivasyon*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Koçel, T. (1995). İşletme yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayın No: 470
- Maforah, T. P. (2015). Secondary schools principals and their job satisfaction: A test of process theories. *Journal of International Education and Leadership*, 5(2), 1-10.
- MEB (2010). İlköğretim kurumları yönetmeliği. *Resmi Gazete*. 25212
- Mitchell, T. R. (1997). *Matching motivational strategies with organizational contexts. Research in organizational behavior*. Editors: L.L. Cummings, Barry, M. Staw, JAI Pres Inc. London. Volume: 19.
- Öncü, H. (2004). *Motivasyon. Sınıf yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Özdevecioğlu, M. (2002). Kamu ve özel sektör yöneticileri arasındaki davranışsal çalışma koşulları ve kişilik farklılıklarının belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 19. 115-134.
- Özgener, Ş. (2000). Gelişmekte olan ülkelerde işgörenin güdülenmesi ve TKY'nin işgörenin güdülenmesine katkıları. *S.Ü. Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 5(4), 60-143.
- Pazım, K. H. (2021). Special Education Teachers Job Satisfaction In Malaysia: A Review. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(11), 5329-5332.

- Pekel, H. N. (2001). *İşletmelerde motivasyon verimlilik ilişkisi, Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı çalışanlara arasında bir örnek olay araştırması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Quick, J.C., Frey, M.M. and Cooper, C.L., (2007). Guest editors' introduction: Managerial dimension of organizational health; The healthy leader at work", *Journal of Management Studies*, 44(2), 189-205.
- Sahito, Z., & Vaisanen, P. (2020). A literature review on teachers' job satisfaction in developing countries: Recommendations and solutions for the enhancement of the job. *Review of Education*, 8(1), 3-34.
- Toropova, A., Myrberg, E., & Johansson, S. (2021). Teacher job satisfaction: the importance of school working conditions and teacher characteristics. *Educational review*, 73(1), 71-97
- Yıldırım, A. ve Şimşek H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık. Ankara.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. 11. Baskı, Ankara: Seckin Yayıncılık.
- Yıldırım, A., Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (8. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research. Design and methods* (5th Edition). Thousand Oaks, California: Sage Pub.