

Okul Müdürlerinin İş Doyumunu Etkileyen Etmenler*

Mukaddes GÖRÜN¹, Ender KAZAK²

Öz

Bu araştırmanın amacı okul müdürlerinin iş doyumlarını olumlu ve olumsuz etkileyen etmenleri tespit etmek ve olumsuz etkileyen etmenlerle nasıl baş ettiklerini anlamaya çalışmaktır. Araştırma, nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim deseninde tasarlanmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu, 2022-2023 eğitim öğretim yılında Düzce ilinde anaokulu, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan 14 okul müdürü oluşturmaktadır. Veriler, yarı yapılandırılmış görüşme formları ile toplanmıştır. Verilerin analizinde içerik analizi tekniği kullanılmıştır. Okul müdürlerinin iş doyumlarını olumlu etkileyen etmenlerin, insanlara faydalı olabilme, müdürlüğün getirdiği statü ve liderliğin verdiği haz, özverili çalışan öğretmenlerin varlığı, dezavantajlı bireylere faydalı olma, sorunları çözebilme, öğrencilere hedeflerine ulaşmada yardımcı olma, çözümün merkezinde olma olduğu tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin iş doyumlarını olumsuz etkileyen etmenlerin, üst yönetimlerin olumsuz tutum, davranış ve uygulamaları, görev-yetki ve sorumluluk dengesizliği, bütçe sorunu, velilerle yaşanan sorunlar ve okulların fiziki koşulları olduğu tespit edilmiştir. Okul müdürleri, iş doyumlarını azaltan etmenlerle bahçecilik işleri ile ilgilenerek, kendileriyle yüzleşerek, stratejik davranarak, lisansüstü ve hizmet içi eğitimlere katılarak, sosyal faaliyetlere katılıp, başka müdürlerin tecrübelerinden faydalanarak baş ettiklerini belirtmişlerdir. Araştırma sonucuna göre adaletli bir ödüllendirme sisteminin gelmesi, okulların fiziki şartlarının iyileştirilmesi, ücret politikasının gözden geçirilmesi gibi önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Okul müdürü, iş doyumunu, olgubilim.

Araştırma Makalesi

Gönderim: 25.01.2024

Kabul: 11.09.2024

Yayımlanma: 30.09.2024

Sorumlu Yazar:

Ender Kazak



Screened by



Önerilen Atıf (Suggested Citation):

Görün, M. ve Kazak, E. (2024). Okul müdürlerinin iş doyumunu etkileyen etmenler. *Öğretmen Eğitimi ve Öğretim*, 5(2), 51-76. <https://doi.org/10.55661/jnate.1425724>

* Bu makale, ikinci yazar danışmanlığında, birinci yazar tarafından hazırlanan yüksek lisans proje çalışmasından üretilmiştir.

¹ Düzce İl Milli Eğitim Müdürlüğü, mukaddes.levent@gmail.com, ORCID: 0009-0005-4047-9962

² Düzce Üniversitesi, enderkazak81@hotmail.com, ORCID: 0000-0001-5761-6330

Factors Affecting the Job Satisfaction of School Principals*

Mukaddes GÖRÜN¹, Ender KAZAK²

Abstract

The purpose of this research is to identify the factors that positively and negatively affect school principals' job satisfaction and to try to understand how they cope with the factors that negatively affect them. The research was designed in the phenomenology pattern, one of the qualitative research methods. The study group of the research consists of 14 school principals working in kindergartens, primary schools, secondary schools and high schools in Düzce in the 2022-2023 academic year. Data were collected with semi-structured interview forms. Content analysis technique was used to analyze the data. It has been determined that the factors that positively affect the job satisfaction of school principals are being able to be useful to people, the status that the principalship brings and the pleasure of the leader, the presence of devoted teachers, being useful to disadvantaged individuals, being able to solve problems, helping students achieve their goals, and being at the center of the solution. It has been determined that the factors that negatively affect the job satisfaction of school principals are the negative attitudes, behaviors and practices of senior management, imbalance of duties, authority and responsibility, budget problems, problems with parents and the physical conditions of schools. School principals stated that they coped with the factors that reduced their job satisfaction by dealing with gardening, confronting themselves, acting strategically, attending postgraduate and in-service training, participating in social activities, and benefiting from the experiences of other principals. According to the results of the research, suggestions were made such as introducing a fair reward system, improving the physical conditions of schools, and reviewing the wage policy.

Keywords: School principals, job satisfaction, phenomenology.

Research Article

Received: 25.01.2024

Accepted: 11.09.2024

Published: 30.09.2024

Corresponding Author:

Ender Kazak



Screened by

 iThenticate®

* This article is derived from a master's project prepared by the first author under the supervision of the second author.

¹ Düzce Provincial Directorate of National Education, mukaddes.levent@gmail.com, ORCID: 0009-0005-4047-9962

² Düzce University, enderkazak81@hotmail.com, ORCID: 0000-0001-5761-6330

Giriş

Belirli amaçlara ulaşmak için birden fazla bireyin bir araya gelmesiyle oluşan yapı olan örgütlerde verimlilik en önemli konudur. Klasik dönemlerin aksine günümüz modern örgütlerinde çalışanların verimliliğini ve performansını etkileyen birçok değişken vardır. Bu değişkenleri, psikolojik, bireysel, sosyal ve örgütsel süreçlerle açıklamak mümkündür (Maden, 2010). Birbirleriyle bağlantılı ve ilişkili olan bu değişkenlerden psikolojik etkenlerin en önemlisi, çalışanın iş doyumudur. Bu amaçla çalışmada okul yöneticilerinin iş doyumlarını olumlu ve olumsuz etkileyen etmenler ele alınmıştır. Zira okul yöneticileri, okulun amaçlarına ulaşmasında etkili olan diğer tüm süreçlerde önemli rollere sahiptir (Çiçek ve Çoruk, 2017). Kısaca, okulun varlığı ve amaçlara ulaşması okul yöneticileri ile yakından ilişkilidir.

İş görenlerin iş memnuniyetlerini maksimum düzeyde tutmaya çalışmanın ve insan etmenini en iyi şekilde sevk ve idare etmenin birçok bireysel ve örgütsel çıktıları olabilir. Bu çıktılardan sadece biri, çalışanın işindeki verimliliğidir. İşin yani çalışanın verimliliği, iş görenlerin iş doyumuna bağlıdır (Azami ve Akan, 2019). Okul müdürlerinin en etkili şekilde performanslarını sergileyebilmeleri için doyumlarının en üst seviyede olması gerekmektedir. İş memnuniyetlerini maksimum düzeyde tutmaya çalışmalı ki okullardaki tüm faaliyetler nitelik kazanmalıdır (Ölmez ve Arslanoğlu, 2023). Okullar da bir örgüt olması sebebi ile nitelikli çıktı verebilmeleri için çağdaş yönetim modelini benimseyip, insan etmenini en iyi şekilde sevk ve idare etmeleri gerekmektedir (Öztürk ve Güzelsoydan, 2001).

Okulun amacı, eğitim faaliyetleri ile nitelikli, yeniliklere açık bir toplum oluşturmaktır. Bunu sağlamanın yolu ise nitelikli bir okul ortamını oluşturmaktan geçer (Kerim, 2021). Okulların dört temel bileşeni vardır. Bunlar öğretmenler, öğrenciler, aileler ve okul müdürleridir (Gökçe ve Kahraman, 2010). Eğitimin her safhasında önemli bir yere sahip olan öğretmenin mutlu bir ortamda eğitim vermesi, öğretmenin performansını arttırıp eğitimin amaçlarına ulaşmasına katkı sağlayacaktır (Çiçek ve Çoruk, 2017). Bunun için okullardaki eğitim sürecini sevk ve idare eden okul müdürlerinin nitelikli, yeniliklere açık, vizyon sahibi ve işini seven insanlar olması gerekir (Akbaş, 2016).

İş doyumunu kavramı ilk defa 1911’de Gilbert ve Taylor tarafından tanımlanmış ve “en az gerginlik ve yorgunluk yaratacak bir yöntemle fabrikada çalışmak” olarak belirtilmiştir (akt. Tomrukçu, 2010). İş doyumunu, çalışanların iş tecrübelerinin sonucunda oluşan olumlu ruh durumudur (Yuvka ve Gül, 2022). Altınok ve Yılmaz (2014) iş doyumunu, yaptıkları işin sonunda hoşnut olma durumu olarak tanımlarken; Akıncı (2002), birlikte çalışan insanların birlikte çalışmaktan keyif alması ve ortak bir ürün meydana getirdiklerinde aldıkları haz olarak tanımlamaktadır. Keser (2007) iş doyumunu, kişinin yaptığı işi ve iş yeriyle ilgili genel tutumu olarak tanımlamıştır. İş doyumunu; en genel tanımıyla bir iş ortamında yaşadığımız pozitif ya da negatif olan duygulardır (Öztürk, 2022). Tanımlardan hareketle, iş doyumunu, çalışanların işlerini yaptıktan sonra hissettikleri olumlu ruh hali, işinden hoşnut olma ve yaptıkları işten haz ve keyif alma durumu olarak tanımlamak mümkündür. İşin sonunda bu duygu durumların ya da psikolojik göstergelerin olumsuz deneyimleniyor olması ise iş doyumunun tam tersi bir durumdur.

Okul müdürü “okulun amaçlarını gerçekleştirmek üzere tüm kaynakların etkili ve verimli kullanımından, ekip ruhu anlayışıyla yönetiminden ve temsilinden birinci derecede sorumlu eğitim ve öğretim lideri” şeklinde tanımlanmaktadır (Milli Eğitim Bakanlığı, 2013). Okul müdürlerinin işlerinden aldıkları doyumun, okulu daha verimli hale getireceği söylenebilir (Kerim, 2021). İşinden doyum almayan bir okul müdürü ise çalıştığı okula yeteri kadar verimli olamayacaktır (Yılmaz ve Altınok, 2009). Okul müdürlerinin iş doyumlarının niteliği, öğretmenlerin performanslarını da etkilemektedir (Aşık, 2010). Bireyin işinden aldığı doyum ile depresyon, tükenmişlik ve kaygı arasında güçlü bir bağ olduğu bilinmektedir (Canlı ve Sindi, 2021). İşinden yüksek doyum alan okul müdürlerinin psikolojik sağlamlıkları daha yüksektir (Çevik ve Korkmaz, 2014). İş doyumunu yüksek olan okul müdürleri daha mutlu iken iş doyumunu düşük olan okul müdürleri işlerine yabancılaşır ve zamanla, yaptığı işe ilgi duymayan bireyler olurlar (Akıncı, 2002).

Okul müdürlerinin iş doyumlarını olumlu etkileyen etmenlerin başında öğrencilere örnek olma, okulun tüm paydaşlarının problemlerini çözme, mesleki deneyimlerini meslektaşlarıyla paylaşma, topluma faydalı olabilme gibi değişkenler gelmektedir (Kubilay, 2013). Okul içerisinde paydaşlar arasında nazik

ve samimi bir iletişim ortamının olması okul müdürünün iş doyumunu olumlu yönde etkileyecektir. Okul kültürünün paydaşlarca anlaşılması ve benimsenmesi, ortak değer ve normlara sahip olunması eğitim paydaşları arasında olumlu duygular geliştirecektir. Bu da beraberinde okul müdürlerinde yüksek iş doyumunu getirecektir (Erkmen ve Şencan, 1994).

Armstrong'a (2006) göre bir çalışanın iş tatmini, işiyle ilgili tutum ve duygularını verir. Eğer bir çalışan işine karşı olumlu ve pozitif bir tutum sergiliyorsa, bu onun iş tatminini gösterirken işine karşı negatif veya olumsuz bir tutum sergiliyorsa bu iş tatminsizliğini gösterecektir (akt. More, 2023). Okul müdürlerinin iş doyumlarını olumsuz etkileyen değişkenler, bürokrasi, üst idarecilerin olumsuz davranışları, bütçe sorunları olarak ifade edilebilir (Canlı ve Sindi, 2021). Baltacı'ya (2017) göre özel okullardaki müdürlerin devlet okullarındaki müdürlere göre işlerinden aldıkları doyum daha düşüktür. Okulların olumsuz fiziki şartları, müdürlerin aldıkları düşük maaşlar ve sorumluluklarının fazla olup yetkilerinin az olması iş doyumlarını azaltan diğer değişkenlerdir (Yılmaz ve Altınok, 2009). Okul müdürlerinin işinden aldığı doyum ya da doyumsuzluk aile yaşantısını etkileyeceği gibi ailesinde yaşayacağı olumsuz herhangi bir durum da işinden aldığı doyumu olumsuz etkileyecektir. Böyle bir durumda bıkkınlık, devamsızlık ve hatta işi bırakmaya kadar giden olumsuz durumlar görülebilmektedir (Kubilay, 2013).

Okul müdürlerinin iş doyumlarını olumsuz etkileyen durumları ortadan kaldırmanın yollarından biri, üst yöneticilerin verdiği görevleri okul müdürlerine sorarak vermesi olarak ifade edilmiştir. Okul müdürlerinin maaşlarında iyileştirme yapılması okul müdürlerinin iş doyumunu olumsuz etkileyen durumları ortadan kaldırmanın bir başka yoludur (Cebeci, 2006). Öğretmenler yaşamlarını sürdürebilmeleri için kendilerine uygun maaş ve refah sağlandığının farkına vardıklarında iş doyumlarının artabileceğini gösteren çalışmalar bulunmaktadır (Kang, 2023). Okulların fiziki şartları iyileştirildiğinde ve sistemli bir kariyer basamağı oluşturulduğunda okul müdürlerinin işlerinden aldıkları doyum artacaktır (Kubilay, 2013). Canlı ve Sindi (2021), ödül sistemi kriterlerinin net olarak belirlenmesi ve okul müdürlerinin üstlerindeki iş yükünün hafifletilmesi durumunda işlerinden aldıkları doyumun artacağını ifade etmiştir. Müdürlerin iş yoğunluğu iş tatminlerini etkiler. İş yoğunluğunun bir sonucu olarak, işyeri mücadelesi, üst birimlerin takdiri gibi motive edici faktörler ile politikaların etkisi, örgütsel destek, müdürlerin öğretmenlerle, müfettişlerle ve sendikalarla ilişkileri gibi faktörler müdürlerin iş doyumunu üzerinde önemli etkiye sahiptir. Bu faktörler, müdürlerin öğrenci başarısını ve okul performansını artırmaya ne ölçüde etkili bir şekilde katkıda bulunabileceklerini etkilemektedir (Wang, Pollock ve Hauseman, 2018).

Bireyler her ne kadar mesleklerini kendi arzuları ile seçmiş olsalar da düşük ücretle çalışma, sorumluluk fazlalığı, uygun olmayan fiziksel ortam, çalışma saatlerinin fazlalığı gibi problemler ile karşılaşması muhtemeldir (Tunacan ve Çetin, 2009). Çalışanlar, yaşanan bu problemlere çözüm bulamazlarsa iş doyumları azalmaktadır. Devamında iş yeri arkadaşları ile çatışma, iş performansında düşme, devamsızlık ve hatta işten ayrılma eylemleri gerçekleşebilmektedir (Kılıç, 2011). Yapılan işten doyum almanın hem bireysel hem de örgütsel sonuçları vardır. Yapılan çalışmalarda, insanların çalıştığı yerdeki mutluluk derecesine göre verimliliğinin arttığı sonucuna ulaşılmıştır (Çevik ve Korkmaz, 2014). Mutlu bir çalışan kendini işine adar, emirleri daha iyi yerine getirir, başkalarını ve kendini önemser. İşletmede kendini güvende hisseder (Dziuba, Ingaldi ve Zhuravskaya, 2020). Bu bağlamda, bir eğitim kurumu olan okullardaki başarılı eğitim süreci üzerinde okul idarecilerinin büyük etkisi vardır ve yapılan araştırmalarda hayatında mutlu, pozitif olan müdürlerinin yönetim sürecinde bu özelliklerini okula yansıttıkları ve eğitim sürecine katkı yaptıkları sonucuna ulaşılmıştır (Yılmaz ve Altınok, 2009). Yüksek iş doyumunda örgütün kazancı yüksek verimlilikle çalışan iş görenin işten kaytarma, rapor ve izin alınmasının önüne geçilmesidir. Aynı zamanda örgütte çalışanların sürekli değişiminin de önüne geçer. Yüksek iş doyumundan hem birey hem de örgütler kazanç sağlamaktadırlar (Annakkaya, 2022). İnsanların özel yaşamları ile iş hayatları içi içe geçmiş vaziyettedir. Özel hayatlarında yaşadıkları hayal kırıklıkları, üzüntüleri ya da sevinçleri onların iş hayatlarını etkileyeceği gibi, iş hayatlarında yaşadıkları olumlu ya da olumsuz olaylar da özel hayatları üzerinde farklı şekillerde tesir edecektir (Dikmen, 1995). İşinden doyum alamayan yöneticilerin varlığı, çatışmaların ortaya çıkmasına, başarının düşmesine neden olabilir. İşinden aldığı doyum yüksek olan ve görevini yaparken mutlu olan okul müdürlerinin eğitimin niteliği ve verimliliği üzerinde pozitif etkileri vardır (Acar, 2019). Okul müdürlerinin iş doyumlarının yüksek olması eğitimin niteliğinin artmasında ve diğer paydaşlar üzerinde büyük etkisi

vardır. İşinden doyum alan okul müdürünün yaşam doyumunu da artacak ve okulda olumlu bir okul iklimi oluşacaktır (Kubilay, 2013).

Görüldüğü gibi, bireylerin yaptıkları işlerde aldıkları doyumun niteliği yine iş yaşamlarını etkilemektedir. Alanyazın incelendiğinde öğretmenlerin ya da okul müdürlerinin iş doyumlarıyla ilgili farklı çalışmalar yapıldığı görülmüştür. Okul müdürlerinin iş doyumlarını iş ve çalışma ortamı açısından Azami ve Akan (2019) ve Başer ve Özel (2013) nicel olarak Canlı ve Sindi (2021) ise nitel olarak incelemiştir. Okul müdürlerinin iş doyumunu ile ilgili nitel çalışmaların çok az olduğu; yapılan çalışmaların yoğun olarak nicel çalışmalar olduğu görülmüştür (Azami ve Akan, 2019; Cebeci, 2006). Bu araştırmada, okulların lideri konumunda olan okul müdürlerinin iş doyumlarını olumlu ve olumsuz etkileyen etmenler tespit edilerek bu olumsuz etmenlerle nasıl baş ettikleri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Alanyazında okul müdürlerinin görüşlerinden faydalanarak iş doyumlarını olumlu ve olumsuz etkileyen etmenleri tespit etmeye yönelik herhangi bir nitel araştırmaya rastlanılmamıştır. Bu nedenle, yapılan bu araştırma hem alanyazındaki eksikliğin giderilmesi hem de okul müdürlerinin iş doyumlarını etkileyen etmenlerin tespit edilmesi ve olumsuz etkileyen etmenlerle nasıl baş edildiğinin ortaya çıkarılması açısından önem arz etmektedir. Buradan hareketle okul müdürlerinin iş doyumlarını olumlu ve olumsuz etkileyen etmenlerin tespiti, olumsuz etkileyen etmenlerle nasıl baş edildiğine dair çözüm önerilerinin geliştirilmesi açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Araştırmada, okul müdürlerinin yaşantılarından yola çıkılarak okul müdürlerinin işlerinden aldıkları doyumunu artırmaya yönelik önerilere yer verilmiştir. Ayrıca yapılan bu araştırmanın uygulayıcılara ışık tutması umulmaktadır.

Bu araştırmanın amacı, Düzce ilinde görev yapan okul müdürlerinin iş doyumlarını etkileyen olumlu ve olumsuz etmenleri tespit etmektir. Bu kapsamda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

Okul müdürlerinin görüşlerine göre;

1. Okul müdürlerinin iş doyumlarını olumlu etkileyen etmenler nelerdir?
2. Okul müdürlerinin iş doyumlarını olumsuz etkileyen etmenler nelerdir?
3. Okul müdürleri, iş doyumlarını olumsuz etkileyen etmenlerle nasıl baş etmektedir?

Yöntem

Araştırmanın Deseni

Düzce ilinde görev yapan müdürlerin iş doyumlarını etkileyen olumlu ve olumsuz etmenleri, okul müdürlerinin iş doyumlarını olumsuz etkileyen etmenlerle nasıl baş ettiklerini araştıran bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim deseni kullanılmıştır. Olgubilim deseni bilinen herhangi bir vakaya ilişkin detaylı bir bakış açısına sahip olmak için kullanılan nitel araştırma desendir (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Olgubilim deseni, günlük hayatta bilinen, görülen ancak yeterince ve ayrıntılı bilgi sahibi olunmayan içsel ve dışsal durumların ön planda olması durumunda, araştırmanın yönünü belirlemek (Yıldırım ve Şimşek, 2021) ve etkili, duygusal ve sıklıkla yoğun insan deneyimlerini çalışmak için uygun bir desendir (Merriam, 2013). Duyguların tutumlar, algılar ve deneyim ile ilişkisi nedeni ile olgubilim deseni bu araştırma için uygun bir desen olarak görülmüştür. Çalışmada, okul müdürlerinin iş doyumlarını olumlu ve olumsuz etkileyen durumlar ve olumsuz etkileyen durumlarla nasıl baş ettikleri okul müdürlerinin yaşadıkları deneyimler aracılığıyla incelenmiştir.

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu 2022-2023 eğitim öğretim yılında Düzce ilinde anaokulu, ilkököl, ortaokul ve liselerde görev yapan 14 okul müdüründen oluşmaktadır. Çalışma grubu, amaçlı örnekleme yöntemlerinden biri olan maksimum çeşitlilik örnekleme ile belirlenmiştir. Amaçlı örnekleme yöntemi, çok fazla bilginin olduğu durumların seçilerek derinlemesine araştırma yapılmasına fırsat tanıyan bir yöntemdir (Patton, 2014). Problemin farklı durumlarını ortaya çıkarmak, maksimum çeşitlilik örnekleme yönteminin asıl amacıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Katılımcıların tamamı gönüllülük esasına dayanılarak seçilmiştir. Ayrıca, okulların farklı yerleşim yerleri ve farklı sosyo-kültürel çevrelerden olmasına dikkat edilmiştir. Toplamda 14 okul müdürü ile yüz yüze görüşme yapılmıştır. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin dördü anaokulunda, üçü ilkökullarda, beşi

ortaokullarda, ikisi lise kademesinde görev yapmaktadır. Çalışmanın gizliliğini korumak için Y1, Y2 gibi kodlamalar kullanılmıştır. Çalışma grubuna ait demografik bilgiler Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1

Çalışma Grubuna Ait Demografik Bilgiler

Katılımcılar	Cinsiyet	Branş	Yaş	Kıdemi	Okul Türü	Yerleşke
Y1	Kadın	Okul Öncesi Ö.	52	7	Anaokulu	Merkez
Y2	Erkek	Okul Öncesi Ö.	35	7	Anaokulu	İlçe
Y3	Kadın	Okul Öncesi Ö.	37	2	Anaokulu	Köy
Y4	Kadın	Okul Öncesi Ö.	36	6	Anaokulu	Merkez
Y5	Erkek	Sınıf Öğretmeni	39	9	İlkokul	Merkez
Y6	Erkek	Sınıf Öğretmeni	39	9	İlkokul	Köy
Y7	Erkek	Sınıf Öğretmeni	40	5	İlkokul	Merkez
Y8	Erkek	Sosyal Bilgiler Ö.	41	5	Ortaokul	Merkez
Y9	Erkek	Sosyal Bilgiler Ö.	42	8	Ortaokul	İlçe
Y10	Erkek	Sosyal Bilgiler Ö.	39	10	Ortaokul	Merkez
Y11	Erkek	Beden Eğitimi Ö.	42	8	Ortaokul	Merkez
Y12	Kadın	Türkçe Öğretmeni	39	6	Ortaokul	Merkez
Y13	Erkek	Beden Eğitimi Ö.	45	14	Lise	Merkez
Y14	Kadın	Psikolojik D. Ö.	49	20	Özel Eğitim O.	Merkez

Tablo 1’de görüldüğü üzere katılımcıların ikisi 10 yıl üstü kıdeme sahipken büyük çoğunluğu 10 yıl ve altı kıdeme sahiptir. Farklı branşa sahip okul müdürlerinin beşi kadın, dokuzu ise erkektir. Araştırmaya katılan katılımcılar en çok ortaokul kademesinde görev yapıyor iken en az ise lise kademesinde görev yapmaktadır.

Veri Toplama Aracı

Çalışmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formundaki sorular hazırlanmadan önce iş doyumunu ile ilgili alanyazın taraması yapılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Yapılan tarama sonucunda üç soruluk bir form hazırlanmıştır. Yarı yapılandırılmış ana soru köklerinin altında muhtemel sordulara yer verilerek daha ayrıntılı bilgi alma yoluna gidilmiştir. Hazırlanan bu görüşme formunun, okul müdürlerinin iş doyumuna ilişkin fikirlerini belirlemeye uygun olup olmadığını incelemesi için Eğitim Yönetimi alanında çalışan bir öğretim üyesine gönderilmiştir. Alınan dönüt sonucu görüşme formunda herhangi bir düzenlemeye gidilmemiştir. Araştırma soruları alanında uzman bir eğitimci tarafından yazım ve imla kontrolünden geçirilmiştir. Çalışma grubu dışındaki üç okul müdürüyle ön görüşme yapılmış soruların anlaşılabilirliğinde bir sorun olmadığı görülmüş ve forma son hali verilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme formunda okul müdürlerinin demografik özelliklerini belirlemek için beş, iş doyumuna yönelik görüşlerini belirlemek için ise üç soru sorulmuştur.

Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Veriler toplanmadan önce, Düzce Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulundan 31.08.2023 tarih ve 2023/288 sayılı etik izni alınmıştır. Elde edilen veriler içerik analizi tekniği ile çözümlenmiştir. İçerik analizi yöntemi herhangi bir konu ya da birbirinden bağımsız gerçekleştirilen araştırmaların detaylı incelenip düzenlenmesidir (Ültay vd., 2021). Nitel araştırma verileri dört bölümde analiz edilmektedir. İlk bölüm verilerin kodlanması, ikinci bölüm temaların bulunması, üçüncü bölüm kodların ve temaların düzenlenmesi ve dördüncü bölüm bulguların tanımlanması ve yorumlanması aşamasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Yapılan görüşmelerde katılımcılara çalışmanın amacı ve içeriği hakkında bilgi verilmiş, gizlilik konusunda numaralar kullanılacağı güvencesi verilmiş ve ses kayıt cihazına çekim izni alınmıştır. Veri analizi sırasında ses kayıtları 16 sayfalık görüşme metnine dönüştürülmüştür. Dönüştürülen metinler sorulara verilen yanıtlara göre sınıflandırılmış ve ifadelerin özüne bağlı kalınarak kodlamalar yapılmıştır. Oluşturulan bu kodlamaların ortak özelliklerine bakarak temalar elde edilmiştir. Araştırmadaki kodlar araştırmanın amacına hizmet edecek bir şekilde benzerlik ve farklılıklarına göre gruplandırılmıştır. Kod ve tema ilişkileri kurularak düzenlemeler yapılmıştır. Temaların araştırma sorularıyla ilişkilendirilmesi yapılmıştır. Araştırmanın ham verileri ve analiz sonuçlarından elde edilen bulgular Eğitim Bilimlerinde uzman bir araştırmacının görüşüne sunulmuştur.

Uzman görüşünden sonra bulgular son şeklini alarak raporlaştırılmıştır. Okul müdürlerinden toplanan verilerden önemli görülenlere, doğrudan alıntı şekliyle bulguların tanımlanması ve yorumlanması kısmında yer verilmiştir.

İnandırıcılık ve Aktarılabilirlik

Nitel araştırmalarda geçerlik kavramı bilimsel bulguların inandırıcılığı, güvenilirlik kavramı ise bilimsel bulguların aktarılabilirliği ile ilgilidir (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Bu çalışmanın inandırıcılık ve aktarılabilirliğini artırmak amacıyla bir dizi önlemler alınmıştır. İlk olarak bu çalışmanın inandırıcılığını artırmak için alanyazın taranmış, sorular hazırlanmış ve uzman görüşüne başvurularak sorular son haline getirilmiştir. Ayrıca araştırma sürecinde katılımcıların kaygılarını gidermek amacıyla kimlik bilgilerinin açıklanmayacağı belirtilmiş ve konu hakkında bilgi verilmiştir. Bu çalışmanın aktarılabilirliğini artırmak amacıyla çalışma grubunun demografik özellikleri, soruların hazırlanma aşamalarında da maksimum çeşitliliğe gidilmiştir. Yapılan araştırmanın aktarılabilirliğini artırmak amacıyla yapılan bir başka uygulama ise katılımcılara verilen kod isimlerin verilerde kontrol edilebilecek açıklıkta sunulmasıdır. Araştırmanın dış geçerliğini artırmak amacıyla araştırma sürecinde yapılanlar ayrıntılı bir şekilde anlatılmaya çalışılmış ve çalışma grubunda maksimum çeşitlilik sağlanmaya çalışılmıştır. Farklı kademelerde, farklı kıdemlerde, farklı sosyo-ekonomik çevrelerde görev yapan okul müdürlerinin çalışma grubuna alınmasına özen gösterilmiştir. Araştırmanın aktarılabilirliğini artırmak için çalışmanın her kısmında (görüşme sorularının hazırlanması, yarı yapılandırılmış görüşme formunun hazırlanması, tema ve alt temaların hazırlanması) uzman görüşünden faydalanılmıştır. Verilerin analizi iki araştırmacı tarafından yapılmıştır. Bu uygulama sonrası uyum yüzdesi hesaplanmıştır. İlk araştırmacıdan ayrı olarak veriler başka bir araştırmacı tarafından da analiz edilmiştir. Aralarındaki uyum yüzdesi birinci tema için %89, ikinci tema için %91, üçüncü tema için %87 olarak hesaplanmıştır. Uyum yüzdesinin hesaplandığı (Güvenirlik = Görüş Birliği / (Görüş Birliği + Görüş Ayrılığı)) formül sonucunda %70 ve üzeri olması durumunda tutarlığın sağlanmış olduğu belirtilebilir (akt. Baltacı, 2017; Miles ve Huberman, 1994).

Bulgular

Bu bölümde ilk olarak okul müdürlerinin iş doyumlarını olumlu etkileyen bulgular ele alınmıştır. Daha sonra, okul müdürlerinin iş doyumlarını olumsuz etkileyen bulgular ele alınmıştır. Son olarak, okul müdürlerinin iş doyumunu olumsuz etkileyen etmenlerle nasıl baş ettiklerine ilişkin bulgular ele alınmıştır.

İş Doyumunu Olumlu Etkileyen Etmenlere İlişkin Bulgular

Katılımcılara yöneltilen “Bir müdür olarak iş doyumunuzu olumlu etkileyen etmenler nelerdir?” sorusuna vermiş oldukları yanıtlardan elde edilen bulgular Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2

İş Doyumunu Olumlu Etkileyen Etmenler

Tema	Alt tema	Kod	Katılımcı
Müdürlerin İş Doyumunu Olumlu Etkileyen Etmenler	Faydalı Olabilme İmkânı	Sorunları çözebilmenin verdiği haz	Y14, Y8, Y10, Y6, Y1
		İnsanlara daha fazla faydalı olabilmenin verdiği mutluluk	Y14, Y5, Y9, Y13, Y10, Y11
		Üretmenin verdiği haz	Y2, Y8, Y13, Y1
		Kişisel gelişimine katkının verdiği keyif	Y14, Y13, Y4
		Dezavantajlı bireylere fayda sağlıyor olmak	Y14, Y8, Y9
		Öğrencileri hedefine ulaştırmaya yardımcı olma	Y13, Y10, Y6
	Yönetme İmkânı	Okulu organize etmenin verdiği tatmin	Y2, Y3, Y12
		Liderlik yapmanın verdiği haz	Y2, Y9, Y13, Y10, Y6
		Yüksek statünün getirdiği saygınlık	Y5, Y2, Y3, Y6
		Çözümün merkezinde olma	Y3
		Karar verici olma	Y4, Y7, Y11
		Okulu geliştirmenin verdiği haz	Y8, Y9, Y4, Y3

Tablo 2'nin devamı

Bağımsız Çalışma İmkânı	Esnek çalışmanın verdiği memnuniyet	Y5
	Bağımsız çalışmanın verdiği memnuniyet	Y5, Y2, Y1
Başarılı Öğrenciler	Akademik başarısı yüksek öğrencilerin varlığı	Y12, Y1
	Yetenekli öğrencilerin varlığı	Y13
Nitelikli Öğretmen Kadrosu	Özverili çalışan öğretmenlerle çalışıyor olmak	Y5, Y9, Y6, Y1
	Olumlu iletişim becerisine sahip öğretmenlerin varlığı	Y5, Y7
	Talepkâr öğretmenlerle çalışıyor olmak	Y5, Y9, Y6
	Görev ve sorumluluklarının bilincinde olan öğretmenlerin varlığı	Y9, Y3, Y12

Tablo 2'ye göre okul müdürlerinin iş doyumlarını olumlu etkileyen etmenler, beş alt tema ve toplamda 20 kod olarak tespit edilmiştir. Elde edilen verilere bakıldığında müdürler insanlara daha fazla faydalı olabilmenin, müdürlüğün getirdiği statünün, kurumun lideri olmanın ve özverili çalışan öğretmenlerin varlığının iş doyumlarını olumlu etkilediği tespit edilmiştir. Diğer katılımcılar, dezavantajlı bireylere faydalı olmanın, sorunları çözebilmenin, öğrencilere hedeflerine ulaşmada yardımcı olmanın, çözümün merkezinde olmanın, olumlu iletişim becerisine sahip öğretmenlerin varlığının, iş doyumlarını olumlu etkilediği tespit edilmiştir. Bu temaya ilişkin her bir alt temada, ilgili kodlara ilişkin katılımcı görüşlerinden bazılarını aşağıda yer verilmiştir.

Faydalı olabilme imkânı

Faydalı olabilme imkânı alt temasında altı kod üretilmiştir. Bu kodlar içinde en fazla, İnsanlara daha fazla faydalı olabilme, sorunları çözebilme, üretmenin verdiği haz kodlarına vurguda bulunulmuştur. İlgili kod ve doğrudan alıntılara aşağıda yer verilmiştir.

Sorunları çözebilmenin verdiği haz

Araştırmaya katılan okul müdürleri, tüm paydaşların problemlerini dinlediğinde ve var olan problemlerine çözümler ürettiklerinde iş doyumuna ulaşmaktadır. Ayrıca, bireylere fayda sağladıkları için yaptıkları işten doyum aldıklarını da ifade etmişlerdir. Katılımcıların görüşleri kendi ifadeleriyle aşağıdaki gibidir.

“Öncelikle insanlarla iş birliği yapma ve sorunlarını çözme konusunda başarılı olduğumu düşündüğüm için yöneticilik yapmaktan hoşnut oluyorum. ...” (Y14)

“Paydaşların sorunlarını dinlemek ve bu sorunların çözümü için çabalamak iş doyumumu olumlu etkileyen başlıca faktörlerdendir.” (Y6)

İnsanlara daha fazla faydalı olabilmenin verdiği mutluluk

Araştırmaya katılan okul müdürleri, bireylere faydalı olduklarını gördüklerinde yaptıkları işten doyum aldıklarını ifade etmişlerdir. Fayda durumlarında kendilerini başarılı gördükleri için içsel bir haz yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Katılımcıların görüşleri kendi ifadeleriyle aşağıdaki gibidir.

“Köy okulu olması münasebetiyle ilgiye daha fazla ihtiyacı olan bir öğrenci grubuna hitap etmemiz, onlara yararlı olduğumuzu görebilmek beni mutlu ediyor.” (Y9)

“...O yüzden bu işi severek yapıyorum. İnsanlara faydalı olmak hoşuma gidiyor. Öğrencilerim için çalışmak beni ziyadesiyle mutlu ediyor...” (Y10)

Üretmenin verdiği haz

Araştırmaya katılan okul müdürleri fikirler üretip bu fikirleri uygulamaya geçirdiklerinde yaptıkları işlerden doyum aldıklarını ifade etmişlerdir. İnsanlara yardımcı olmak iş doyumunu artırmaktadır. Katılımcıların görüşleri kendi ifadeleriyle aşağıdaki gibidir.

“Öğretmenim geliyor odama, problemini anlatıyor, çözüm istiyor benden, ya da bir konuda fikrimi soruyor. Az da olsa doyum almamı sağlayan bir etkidir.” (Y13)

“Okulumla ilgili sürekli yenilikleri takip edip bazı şeyler kafamda canlandırırım. O fikirleri de hayata geçirmek idareci olarak sizi diri tutuyor.” (Y1)

Kişisel gelişimine katkının verdiği keyif

Araştırmaya katılan okul müdürleri yaptıkları işin kendi kişisel gelişimlerine katkı sağladığını ifade etmişlerdir. Bu katkının onların iş doyumlarını artırdığını ifade etmişlerdir. Katılımcıların görüşleri kendi ifadeleriyle aşağıdaki gibidir.

“Kişilik gelişimim açısından da müdürlük görevimin bana birçok katkısı oluyor. Toplumda kabul yeteneklerimi desteklediğini düşünüyorum.” (Y14)

“Ben insanlarla iletişim kurmayı seven bir insanım. Hal böyle olunca işim gereği zaten insanlarla sürekli bir aradayım. Sosyal anlamda kendimi yeniliyorum. Yaptığım işten hem keyif alıyorum hem de doyum alıyorum.” (Y4)

Dezavantajlı bireylere fayda sağlıyor olmak

Araştırmaya katılan okul müdürleri dezavantajlı bireylere fayda sağlıyor olmanın iş doyumlarını artırdığını ifade etmişlerdir. Farklı kültürel çevrede çalışıyor olmak ve ayırt etmeksizin herkese fayda sağlamak iş doyumunu artırmaktadır. Katılımcıların görüşleri kendi ifadeleriyle aşağıdaki gibidir.

“Aynı zamanda görev yaptığım okulun yapısı gereği dezavantajlı bireylerle çalışmak iş doyumumu olumlu etkiliyor.” (Y14)

“Çalıştığım okul roman öğrencilerin yoğunlukta olduğu bir okul. Buradaki öğrencilerle farklı etkinlikler yapmak örneğin gezi, sinema gibi... Öğrencileri çok mutlu ediyor. Onların da mutlu olması beni de mutlu ediyor.” (Y8)

Öğrencileri hedeflerine ulaştırmaya yardımcı olma

Araştırmaya katılan okul müdürleri okullarındaki öğrencilerine çabalarını desteklediklerinde ve onları hedeflerine ulaştırmaya çalıştıklarında yaptıkları işten doyum aldıklarını ifade etmişlerdir. Öğrencilerin çabaları da iş doyumunu artıran bir etmendir. Katılımcıların görüşleri kendi ifadeleriyle aşağıdaki gibidir.

“Öğrencilerim için çalışmak beni ziyadesiyle mutlu ediyor. Hatta onlarla daha fazla faydalı olabilmek adına öğretmenliğe devam etsem mi acaba diye düşünmüyorum değilim.” (Y10)

“Öğrencilerimin çabalarını görüyorum. Hedefleri olan öğrencilerim var. Onlar için bir parça bir şey yapıyor olmak beni mutlu eder hocam.” (Y6)

Yönetme imkânı

Yönetme imkânı alt temasında altı kod üretilmiştir. Bu kodlar içinde en fazla, liderlik yapmanın verdiği haz, yüksek statünün getirdiği saygınlık, okulu geliştirmenin verdiği haz, okulu organize etmek, karar verici olma, çözümün merkezinde olma, kodlarına vurguda bulunulmuştur. İlgili kod ve doğrudan alıntılara aşağıda yer verilmiştir.

Okulu organize etmenin verdiği tatmin

Araştırmaya katılan okul müdürleri kurum ile alakalı işlerin planlanması ve yürütülmesi gibi organizasyon yapılması gereken durumların iş doyumlarını artırdığını ifade etmişlerdir. Ayrıca, organizasyon yapmak ve insanlarla iletişim kurmak iş doyumunu artırmaktadır. Katılımcıların görüşleri kendi ifadeleriyle aşağıdaki gibidir.

“Organizasyon ve planlama yapma fırsatının olması iş doyumumu etkileyen en önemli faktör. İnsanlarla iletişim kurmayı severim ve statüm gereği sürekli iletişim halindeyim, farklı insanlarla tanışmak beni inanılmaz mutlu ediyor...” (Y2)

“Konu her ne olursa olsun organizasyon yapmayı seviyorum hocam.” (Y3)

Liderlik yapmanın verdiği haz

Araştırmaya katılan okul müdürleri kurumun lideri olup tüm paydaşlara öncülük etmenin iş doyumlarını artırdığını ifade etmişlerdir. Velilerden, öğretmenlerden ve diğer çalışanlardan takdir görmek iş doyumunu artırmaktadır. Katılımcıların görüşleri kendi ifadeleriyle aşağıdaki gibidir.

“Eğer okul yöneticisi gerçekten liderlik davranışı gösteriyorsa, gerek velileri tarafından gerek bulunduğu çevrede, gerekse çalıştığı camia içerisinde takdir ediliyor ve bu da kişinin gurunu okşuyor.” (Y2)

“...Ayrıca öğrencilerin öğretim ortamlarının geliştirilmesine katkı sağlamak için yaptığımız çalışmalarda öncülük etmek beni yöneticilikte mutlu eden diğer bir sebeptir.” (Y9)

Yüksek statünün getirdiği saygınlık

Araştırmaya katılan okul müdürleri, müdürlük makamının kazandırdığı saygınlığın iş doyumlarını artırdığını ifade etmişlerdir. Hem statü hem de saygınlık iş doyumunu artırmaktadır. Katılımcıların görüşleri kendi ifadeleriyle aşağıdaki gibidir.

“...Genel olarak kazandığım o saygınlığı, olumlu etkileyen faktörlerden sayabiliriz.” (Y2)

“İş doyumumu etkileyen bir başka faktör olarak bana kazandırdığı statüyü sayabiliriz.” (Y3)

Çözümün merkezinde olmak

Araştırmaya katılan okul müdürü işleyiş anında, herhangi bir problemle karşılaşılması durumunda, çözümün merkezinde olmanın iş doyumunu artırdığını belirtmiştir. Ayrıca, yeni durumlarda yeni planlamalar yapmak da iş doyumunu artıran bir etmendir. Katılımcının görüşü kendi ifadesiyle aşağıdaki gibidir.

“Okuldaki işleyişi hem yöneten hem planlayan hem de çözümün merkezinde olan kişiyim...” (Y3)

Karar verici olmak

Araştırmaya katılan okul müdürleri, kararlara katılan taraf olmak yerine kararı alan taraf olmanın iş doyumlarını artırdığını ifade etmişlerdir. Yön gösterici olmak ve inisiyatif alabiliyor olmak okul müdürlerinin iş doyumunu artırmaktadır. Katılımcıların görüşleri kendi ifadeleriyle aşağıdaki gibidir.

“Karar verici olmak bunun yanında daha da önemlisi okulda yol gösterici olmak yaptığım işten doyum almamı sağlıyor hocam...” (Y4)

“Mevzuatın yeterince açık olmadığı durumlarda karar alıp verme sorumluluğunu kendimde buluyorum. Elim kolum bağlı olmadığı için şartlara göre daha özgün kararlar alabiliyorum.” (Y7)

Okulu geliştirmenin verdiği haz

Araştırmaya katılan okul müdürleri görev yaptığı okulu, bulunduğu yerden daha ileriye taşıdığı iş doyumunun arttığını ifade etmişlerdir. Okulu geliştirmek, fiziki yapısına katkı sunmak ve olumlu okul kültürü oluşturmak, okul müdürlerinin iş doyumunu artırmaktadır. Katılımcıların görüşleri kendi ifadeleriyle aşağıdaki gibidir.

“...Okulun fiziki imkânlarına ilişkin çalışmalarda bulunmak, okulu iyi yöneterek uyumlu bir okul kültürü oluşturmak ilk başta iş doyumumu olumlu etkileyen faktörlerdir.” (Y8)

“Aynı zamanda eğitim donanımları ve projeleri yakından takip ediyor okulumu sürekli geliştirmek istiyorum. Bu noktada içsel doyum yaşadığımı söyleyebilirim.” (Y3)

Bağımsız çalışma imkânı

Bağımsız çalışma imkânı alt temasında iki kod üretilmiştir. Bu kodlar bağımsız çalışmanın verdiği memnuniyet ve esnek çalışmanın verdiği memnuniyettir. Her iki durum da okul müdürlerinin iş doyumunu artırmaktadır. İlgili kod ve doğrudan alıntılara aşağıda yer verilmiştir.

Esnek çalışmanın verdiği memnuniyet

Araştırmaya katılan okul müdürü yaptıkları işin belirli rutin bir zaman çizelgesine bağlı olmayışının iş doyumlarını artırdığını ifade etmiştir. Esnek çalışma saati ve bir derse girmiyor olmak okul müdürünün iş doyumunu olumlu etkilemektedir. Katılımcıların görüşleri kendi ifadeleriyle aşağıdaki gibidir.

“Esnek çalışabiliyorum bence en önemli boyutu bu. Girmek zorunda olduğum belirli sınırları olan bir dersim yok. Teneffüs yok. Belirli bir rutin olması bana göre değil...” (Y5)

Bağımsız çalışmanın verdiği memnuniyet

Araştırmaya katılan okul müdürleri, kurum içerisinde diğer paydaşlarla aynı sınıfta yer almayı, bağımsız çalışıyor olmanın iş doyumlarını artırdığını ifade etmişlerdir. Zümrenin olmaması ve okulun en yüksek amiri olmak okul müdürü olarak iş doyumunu artırmaktadır. Katılımcıların görüşleri kendi ifadeleriyle aşağıdaki gibidir.

“Hocam, öğretmen gibi zümren yok. Kendi başına ve okulun en yüksek idari amirisin...” (Y2)

“Okulla ilgili kurum içinde bir karar alacaksam kimseye danışmama gerek kalmadan karar alabiliyorum. Kimseye bir şey danışmama gerek kalmadan karar sürecini ilerletiyorum...” (Y1)

Başarılı öğrenciler

Başarılı öğrenciler alt teması altında en fazla akademik başarısı yüksek öğrencilerin varlığı koduna vurgu yapılmıştır. Daha sonra, yetenekli öğrencilerin varlığı kodu izlemiştir. Sosyal faaliyetlerdeki başarı da bu alt temada ortaya çıkan kodlardandır. İlgili kod ve doğrudan alıntılara aşağıda yer verilmiştir.

Akademik başarısı yüksek öğrencilerin varlığı

Araştırmaya katılan okul müdürleri okul içerisinde akademik başarısı yüksek öğrencilerin varlığının iş doyumlarını artırdığını ifade etmişlerdir. Akademik başarı ve genel değerlendirme sınavlarındaki öğrenci başarısı iş doyumunu artıran bir etmendir. Katılımcıların görüşleri kendi ifadeleriyle aşağıdaki gibidir.

“Genel sınavlarda dereceye giren öğrencilerim de var. Hem benim için hem de öğretmeni için gurur duyduğumuz bir durum.” (Y12)

“Biz eğitimciler öğrencilerinin başarılarıyla gurur duyarız hocam.” (Y1)

Yetenekli öğrencilerin varlığı

Araştırmaya katılan okul müdürü kurum içerisinde yetenekli öğrencilerin iş doyumunu artırdığını ifade etmiştir. Sadece akademik başarı değil sosyal faaliyetlerdeki başarı da iş doyumunu olumlu etkileyen etmenlerdendir. Katılımcıların görüşleri kendi ifadeleriyle aşağıdaki gibidir.

“Hocam bu kurumda spor alanında çok yetenekli öğrencilerim var. Müsabakalarda insanın göğsünü kabartıyorlar.” (Y13)

Nitelikli öğretmen kadrosu

Nitelikli öğretmen kadrosu alt teması altında en fazla özverili çalışan öğretmenlerle çalışıyor olmak koduna vurguda bulunulmuştur. Bu kodu talepkâr öğretmenlerle çalışıyor olmak, görev ve sorumluluklarının bilincinde olan öğretmenlerin varlığı, olumlu iletişim becerisine sahip öğretmenlerin varlığı kodları izlemiştir. İlgili kod ve doğrudan alıntılara aşağıda yer verilmiştir.

Özverili çalışan öğretmenlerle çalışıyor olmak

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin kurumlarında çalışkan bir öğretmen kadrosunun oluşu iş doyumlarını artırmaktadır. Ayrıca, veliler tarafından talep gören öğretmenlerinin varlığının iş doyumlarını artırdığını ifade etmişlerdir. Katılımcıların görüşleri kendi ifadeleriyle aşağıdaki gibidir.

“Herkesin kendi görev ve sorumlulukların bilincinde olması ve öğrencileri yetiştirmek için canla başla çalışan bir kadronun olması bir müdürün iş doyumunu olumlu yönde etkiler...” (Y9)

“...Bazı okullarda yaşanan çalışmayan öğretmen problemlerinin kendi okulunda olmamasından hoşnutum.” (Y6)

Olumlu iletişim becerisine sahip öğretmenlerin varlığı

Araştırmaya katılan okul müdürleri tüm paydaşlarla olumlu bir şekilde iletişim kuran ve kurduğu iletişim şekli ile kuruma problem çıkarmayan öğretmenlerin, iş doyumlarını artırdığını ifade etmişlerdir. Ayrıca veli ile kurulan iletişim biçimleri de okul müdürlerinin iş doyumunu artırmaktadır. Katılımcıların görüşleri kendi ifadeleriyle aşağıdaki gibidir.

“...Öğretmenlerin oluşu ve velileri ile kurdukları olumlu iletişim bir müdürün iş doyumunu kesinlikle olumlu etkiler.” (Y5)

“Velileri ile kurdukları güzel iletişim şekli ile okulu sıkıntıya uğratmayan öğretmenler de iş doyumunu olumlu etkiler hocam.” (Y7)

Talepkâr öğretmenlerle çalışıyor olmak

Araştırmaya katılan okul müdürleri okullarında öğrencileri için talepkâr olan öğretmenlerin hem iş doyumlarını artırdığını hem de kendilerini mesleki anlamda diri tuttuğunu ifade etmişlerdir. Öğretmenin gayret ve işe dönüklüğü okul müdürlerinin iş doyumunu artırmaktadır. Katılımcıların görüşleri kendi ifadeleriyle aşağıdaki gibidir.

“Ayrıca ekibimin her alanda istekli oluşu ve bunu bana ifade etmesi iş doyumumu olumlu etkiler.” (Y9)

“Bazı öğretmenlerim var, sürekli idareden sınıflarıyla ilgili bazı şeyler istiyorlar. Diğer müdürlerin aksine bu durum beni mesleki olarak hem diri tutuyor hem de doyumumu artırıyor.” (Y6)

Görev ve sorumluluklarının bilincinde olan öğretmenlerin varlığı

Araştırmaya katılan okul müdürleri mevzuatta yazılı olan görevlerini yerine getirip sorumluluklarını bilen öğretmenlerin varlığının iş doyumlarını artırdığını ifade etmişlerdir. Okul müdürlerinin öğretmen iş doyumuna etkisi gibi öğretmenlerin de okul müdürlerinin iş doyumuna etkisine vurgu yapılmıştır. Katılımcıların görüşleri kendi ifadeleriyle aşağıdaki gibidir.

“Herkesin kendi görev ve sorumlulukların bilincinde olması ve öğrencileri yetiştirmek için canla başla çalışan bir kadronun olması bir müdürün iş doyumunu olumlu yönde etkiler.” (Y9)

“Nasıl ki görevini layıkıyla yapan müdür öğretmenin işinden aldığı doyumunu olumlu etkiliyorsa görevini layıkıyla yapan öğretmenin varlığı da müdürün işinden aldığı doyumunu olumlu etkiler.” (Y3)

İş Doyumunu Olumsuz Etkileyen Etmenlere İlişkin Bulgular

Katılımcılara yöneltilen “Müdürlük görevinizden aldığınız iş doyumunu olumsuz etkileyen etmenler nelerdir?” sorusuna vermiş oldukları yanıtlardan elde edilen bulgular Tablo3’te sunulmuştur.

Tablo 3

İş Doyumunu Olumsuz Etkileyen Etmenler

Tema	Alt tema	Kod	Katılımcı	
Müdürlerin İş Doyumunu Olumsuz Etkileyen Etmenler		Aniden planlanan toplantılar	Y14	
		Adaletsiz verilen ödüller	Y5, Y2, Y8, Y9, Y10, Y3, Y6, Y1	
	Üst Yönetimin Olumsuz Tutum, Davranış ve Uygulamaları		Haksız soruşturmaların açılması	Y2
			Merkezi projelere zorlanması	Y9
			Resmi yazı fazlalığı	Y8, Y9, Y10, Y3, Y6
			İçeriği yetersiz mesleki gelişimler	Y8, Y4
			Kariyer olanaklarının yetersizliği	Y9
			Değersizlik hissi yaşatılması	Y14, Y6, Y1
			Fazla çalışma saatleri	Y14, Y8, Y9, Y11, Y9

Tablo 3'ün devamı

	Görevde yükselme olanağının yetersizliği	Y14
Görev-Yetki ve Sorumluluk Dengesizliği	Sınırlı yetki	Y14, Y5, Y8, Y9
	Fazla sorumluluk	Y14, Y5, Y8, Y9, Y13, Y7
	Fazla görev	Y8, Y13
Bütçe Sorunu	Yetersiz ödenekler	Y8, Y9, Y13, Y4
	Yetersiz müdür maaşları	Y5, Y2, Y8, Y9, Y13, Y4, Y10, Y3, Y6, Y1
Velilerle Yaşanan Sorunlar	Velilerin okulu sahiplenmeme davranışı	Y5
	Toplumda öğretmenlik mesleğinin saygınlığını yitirmesi	Y9, Y13, Y11
	Velilerin çocuklarına olan ilgisiz tavırları	Y10
Öğretmenlerle Yaşanan Sorunlar	Mesleki bilgi ve becerisi eksik öğretmenlerin varlığı	Y5, Y4, Y3, Y6
	Paydaşlarla iletişim sorunu yaşayan öğretmenlerin varlığı	Y14, Y5, Y8, Y13, Y4, Y11
Okulların Fiziki Koşulları	Okul güvenliğinin olması gereken seviyede olmayışı	Y10, Y3, Y11, Y1
	Okulların fiziksel koşullarının yetersizliği	Y13, Y10, Y1

Tablo 3'te okul müdürlerinin iş doyumunu olumsuz etkileyen etmenlere ilişkin tema, alt tema ve kodlar yer almaktadır. Buna göre altı alt tema ve toplam 23 kod elde edilmiştir. Okul müdürlerinin iş doyumunu olumsuz etkileyen etmenlere ilişkin birinci alt tema, üst yönetimin olumsuz tutum, davranış ve uygulamaları ile ilgili iken ikinci alt tema, görev-yetki ve sorumluluk dengesizliği ile ilgilidir. Üçüncü alt tema bütçe sorunu, dördüncü alt tema velilerle yaşanan sorunlar, beşinci alt tema ise öğretmenlerle yaşanan sorunlar, altıncı alt tema ise okulların fiziki koşulları ile ilgilidir. Bu temaya ilişkin her bir alt temada, ilgili kodlara ilişkin katılımcı görüşlerinden bazılarını aşağıda yer verilmiştir.

Üst yönetimin olumsuz tutum, davranış ve uygulamaları

Üst yönetimin olumsuz tutum, davranış ve uygulamaları alt temasında 10 kod üretilmiştir. Bu kodlar içinde en fazla, adaletsiz verilen ödüller, resmi yazı fazlalığı, fazla çalışma saatleri, değersizlik hissi yaşatılması, içeriği yetersiz mesleki gelişimler kodlarına vurguda bulunulmuştur. İlgili kod ve doğrudan alıntılara aşağıda yer verilmiştir.

Aniden planlanan toplantılar

Araştırmaya katılan okul müdürü yapılacak olan toplantıların haberinin aniden verilmesinin iş doyumunu azalttığını ifade etmiştir. Bu da yapılan bireysel planları olumsuz etkilemektedir. Katılımcıların görüşleri kendi ifadeleriyle aşağıdaki gibidir.

“Toplantı olduğu zamanların haberini keşke daha önceden haber verseler. Bir iş planlıyoruz. Bir haber geliyor toplantı var. Bütün işlerimiz, planlarımız aksıyor.” (Y14)

Adaletsiz verilen ödüller

Üst yönetimin olumsuz tutum, davranış ve uygulamaları alt temasında en fazla kod, adaletsiz verilen ödüller alt temasında üretilmiştir. Okul müdürlerinin iş doyumlarını olumsuz etkileyen etmenlerin daha çok ödül sistemindeki adaletsiz anlayış olduğunu söylemek mümkündür. Konu ile ilgili olarak bazı katılımcılar ödüllerin performansa göre verilmediğini, en büyük adaletsizliğin ödül konusunda olduğunu, ödüllerin objektif olarak verilmediğini belirtmişlerdir. Kısaca, okul müdürlerinin iş doyumlarını artırmak için ödül sistemindeki adaletsizliğin giderilmesinin gerekliliği söylenebilir.

“Yöneticilik görevi yaptığım süre boyunca belki de en çok rahatsız olduğum konu ödül konusudur. En büyük adaletsizlik bu konuda. Etrafımda kendi asli vazifelerini başka kişilere para karşılığında yaptıran yöneticileri gördükçe kendi gösterdiğim çabayı görmeyen MEM üst yönetiminin kesinlikle ödüllendirme konusunda yüksek derecede adaletsiz olduğunu düşünüyorum.” (Y2)

“...Ama hiçbir çalışma gerçekleştirmeyen okul idarecilerinin ödül aldığını gördüm. Ödüllerin objektif olarak verildiğini düşünmüyorum.” (Y8)

Haksız soruşturmaların açılması

Araştırmaya katılan okul müdürü haksız yere açılan soruşturmaların iş doyumunu azalttığını ifade etmiştir. Ayrıca, bu soruşturmalarda haksızlığa uğramak diğer bir sorun olarak ifade edilmiştir. Katılımcıların görüşleri kendi ifadeleriyle aşağıdaki gibidir.

“...Haksız soruşturmaların açılması, işini doğru yapanların görülmemesi iş doyumumu olumsuz etkileyen etmenlerden diye sıralayabilirim.” (Y2)

Merkezi projelere zorlanması

Araştırmaya katılan bir okul müdürü dayatma ile yaptırılan bakanlıktan gelen projelerin iş doyumunu azalttığını ifade etmiştir. Bu projelerin dayatma yoluyla olması iş doyumunu olumsuz etkilemektedir. Katılımcıların görüşleri kendi ifadeleriyle aşağıdaki gibidir.

“İş doyumumu olumsuz etkileyen etmenleri şu şekilde sıralayabilirim. Merkezi projeler ve dayatmalar...” (Y9)

Resmi yazı fazlalığı

Araştırmaya katılan okul müdürleri gelen resmi yazıların fazlalığının zamanlarını boş yere harcadığını ifade etmişlerdir. Bu yazı fazlalığını angarya olarak gördüklerini ifade edip iş doyumlarını azalttığını belirtmişlerdir. Katılımcıların görüşleri kendi ifadeleriyle aşağıdaki gibidir.

“...Gelen resmi yazıların fazlalığı sanıyorum iş doyumumu olumsuz etkileyen en çok etmenlerden...” (Y8)

“...Göstermelik yapılması istenen resmi yazılar ve bunların işlemleri...” (Y9)

İçeriği yetersiz mesleki eğitimler

Araştırmaya katılan okul müdürleri katılmak zorunda oldukları eğitimlerin mesleki gelişimlerine bir fayda sağlamadığını ve tam aksine bu eğitimlerin iş doyumlarını azalttığını ifade etmişlerdir. Bu eğitimlerde uzmanlığı olmayan kişilerden eğitim almak da bu eğitimlerin fayda sağlamasını engellemektedir. Katılımcıların görüşleri kendi ifadeleriyle aşağıdaki gibidir.

“...Ayrıca konu ile ilgili uzman kişilerin değil de başka bir okul müdürünün bizlere seminerler vermesi hem bize angarya olduğu hem de kendimizi çok da fazla geliştirmeyeceği kanaatindeyim.” (Y8)

“Mesleki gelişim için daha çok açılacak hizmet içi eğitimler ile yetiniyoruz. Hatta bunların bile her istediğimizi alamıyoruz. Mahalli eğitimler olsa bile merkeze bağlı eğitimlere çoğu zaman katılamıyoruz.” (Y4)

Kariyer olanaklarının yetersizliği

Araştırmaya katılan okul müdürü yaptıkları mesleğin kariyer basamaklarının olmayışının iş doyumunu azalttığını ifade etmiştir. Ayrıca, mesleğin devamının olmaması yani ne zaman görevden el çektirileceğinin bilinmemesi de iş doyumunu olumsuz etkilemektedir. Katılımcıların görüşleri kendi ifadeleriyle aşağıdaki gibidir.

“Bu görevde kendimizi geliştirme olasılığı çok fazla bulunmamaktadır. Bunun sebebi devamlılığı olmayan bir görev konumunda olmasıdır. İdari hizmetler kadrosunda bulunmayan bu konuma göre asıl olan öğretmenlik anlayışıdır. Ayrıca iş yükünün çok olması sebebiyle mesleki gelişimini sağlama konusunda seminerlere de katılmada tereddüt yaşamaktayız.” (Y9)

Değersizlik hissi yaşatılması

Araştırmaya katılan okul müdürleri üst yönetim tarafından değersiz hissettirildiği durumlarda işlerinden aldıkları doyumun azaldığı yönünde ifadelerde bulunmuşlardır. Toplantılarda gurur kırıcı konuşmalar ve objektif olmayan kriterlerle atanmak da iş doyumunu olumsuz etkilemektedir. Katılımcıların görüşleri kendi ifadeleriyle aşağıdaki gibidir.

“Milli Eğitim’deki yöneticilerimiz diğer müdürlerin içinde bizlerin gururunu kırıcı konuşabiliyorlar...” (Y6)

“Okul müdürleri objektif olmayan kriterlerle atanıyorlar. Sonra da üst yönetim istediği gibi davranıyor. Bu durumdan hiç mutlu değilim.” (Y1)

Fazla çalışma saatleri

Araştırmaya katılan okul müdürleri belirli bir mesai dilimine bağlı kalmayıp, okul işlerini bitirmek amacıyla fazla mesai yaptıklarında iş doyumlarının azaldığını belirtmişlerdir. Çalışma saatlerinin fazlalığı ve belirsizliği iş doyumunu azaltmaktadır. Katılımcıların görüşleri kendi ifadeleriyle aşağıdaki gibidir.

“Hem çalışma saatlerimiz çok uzun hem de bazen hafta sonları tadilat işleri içinde ekstra bir ücret almadan mesai yapmak durumunda kalıyoruz.” (Y8)

“Öğrenciler okuldayken bazı tamir işlerini yaptırıyoruz. E haliyle herhangi bir ek ders almadan fazla çalışmak zorunda olduğumuz zamanlar da oluyor.” (Y11)

Görevde yükselme olanaklarının yetersizliği

Araştırmaya katılan okul müdürü görevinde yükselme olanaklarının olmayışını iş doyumunu azaltan bir etken olarak ifade etmiştir. Katılımcının görüşü kendi ifadesiyle aşağıdaki gibidir.

“Görevde yükselme olanaklarımız maalesef yetersiz.” (Y9)

Görev-yetki ve sorumluluk dengesizliği

Görev-yetki ve sorumluluk dengesizliğinde üç kod üretilmiştir. Bu kodlar sınırlı yetki, fazla sorumluluk ve fazla görev kodlarıdır. İlgili kod ve doğrudan alıntılara aşağıda yer verilmiştir.

Sınırlı yetki

Araştırmaya katılan okul müdürleri yetkilerinin sınırlı olduğunu ve bu sebepten bazı durumlarda inisiyatif kullanamadıklarını ifade etmişlerdir. Verilen yetki ile okulu yönetmekte zorlandıklarını ve bu durumun iş doyumlarını azalttığı yönünde görüş belirtmişlerdir. Katılımcıların görüşleri kendi ifadeleriyle aşağıdaki gibidir.

“Burada size öncelikle şundan bahsedebilirim. Müdürlük görevimiz dışında çok fazla angarya işimiz var. Sorumluluğumuz bir hayli fazla fakat yetkimiz sınırlı...” (Y14)

“...Yetki ve sorumluluklarımız aynı düzeyde değil maalesef. Üstümüzde birçok sorumluluk var. Az yetki çok sorumluluk ile okul yönetmeye çalışıyoruz.” (Y5)

Fazla sorumluluk

Araştırmaya katılan okul müdürleri üzerlerinde olan sorumlulukların fazla olması sonucu iş doyumlarının azaldığını ifade etmişlerdir. Fazla sorumluluğun oluşu fakat yetkinin olmayışı iş doyumunu azaltmaktadır. Katılımcıların görüşleri kendi ifadeleriyle aşağıdaki gibidir.

“...Tepemizde onlarca iş yığını var. Birçok sorumluluğumuz var...” (Y13)

“Sorumluluk-yetki çatışması yaşıyoruz çalışırken, yeterince inisiyatif alamıyoruz.” (Y7)

Fazla görev

Araştırmaya katılan okul müdürleri üstlerindeki iş yükünün fazla olması sebebi ile iş doyumlarının azaldığını ifade etmişlerdir. Bu işlerden bir kısmının mevzuatta tanımlanan işlerden olmayışı da iş doyumunu azaltmaktadır. Katılımcıların görüşleri kendi ifadeleriyle aşağıdaki gibidir.

“Mevzuatta sınırları çizilen ya da çizilmeyen görevlerimiz bir hayli fazla.” (Y8)

“...Tepemizde onlarca iş yığını var.” (Y13)

Bütçe sorunu

Bütçe sorunu alt temasında iki kod üretilmiştir. Bu kodlar yetersiz müdür maaşları ve yetersiz ödenekler olarak tespit edilmiştir. İlgili kod ve doğrudan alıntılara aşağıda yer verilmiştir.

Yetersiz ödenekler

Araştırmaya katılan okul müdürleri okullarına gelen ödeneklerin yetersiz olduğunu, kaynak yaratmakta güçlük çektiklerini ifade etmişlerdir. Ek kaynakların da gelmeyişi ile iş doyumlarının azaldığını ifade etmişlerdir. Katılımcıların görüşleri kendi ifadeleriyle aşağıdaki gibidir.

“Okullarımızda bütçe sıkıntısı var hocam. Biz Spor Lisesi olduğumuz için toplarımız ve diğer materyallerimiz pahalı. Alıyoruz kısa süre sonra deforme oluyor. Ek kaynak istiyoruz oda olmuyor. Sonra gel de yaptığın işten doyum al.” (Y13)

“...Bir de bütçe problemimiz var tabii. Kaynaklarımız kısıtlı. Harcamalar dağ gibi. Ne yapacağız düşünüp duruyoruz bazen...” (Y4)

Yetersiz müdür maaşları

Katılımcıların çoğu bütçe sorunu alt temasında yetersiz müdür maaşlarından bahsetmişlerdir. Konu ile ilgili olarak bazı katılımcılar aldıkları maaşın doyuma ulaştırmadığını, öğretmenliğin para için yapılacak bir meslek olmadığını, öğretmenden düşük maaş aldıklarını, aldıkları maaşa baktıklarında işlerinden doyumlarının azaldığını ifade etmişlerdir. Katılımcıların görüşleri kendi ifadeleriyle aşağıdaki gibidir.

“Hocam öncelikle ücret. Tepemizde onlarca iş yığını var. Birçok sorumluluğumuz var. Aldığımız maaşa bakıyoruz gerçekten insanın yaptığı işten aldığı doyumunu azaltıyor...” (Y13)

“Ek dersi fazla olan öğretmenim benden fazla maaş alıyor hocam. Aldığımız maaş bakımından bu görevin cezbedici bir tarafı yok...” (Y10)

Velilerle yaşanan sorunlar

Velilerle yaşanan sorunlar alt temasında üç kod üretilmiştir. Bu kodlar, velilerin okulu sahiplenmeme davranışı, toplumda öğretmenlik mesleğinin saygınlığını yitirmesi, velilerin çocuklarına olan ilgisiz tavırları olarak belirlenmiştir. İlgili kod ve doğrudan alıntılara aşağıda yer verilmiştir.

Velilerin okulu sahiplenmeme davranışı

Araştırmaya katılan bir okul müdürü bazı velilerin okulu sahiplenmeyişinin, bazı velilerin ise maddi ve manevi imkânı olmasına rağmen okul için bir şeyler yapmayışlarının iş doyumlarını azalttığını belirtmiştir. Maddi ve manevi destek görmemek iş doyumunu azaltmaktadır. Katılımcıların görüşleri kendi ifadeleriyle aşağıdaki gibidir.

“...Bazı velilerimiz var. Okul onların okulu sonuçta. Okul için bir şeyler rica etmeye gidiyoruz. Okulu hiç sahiplenmiyorlar. Maddi ve manevi imkânları var ama okul için hiç harekete geçmiyorlar...” (Y5)

Toplumda öğretmenlik mesleğinin saygınlığını yitirmesi

Araştırmaya katılan okul müdürleri, velilerle yaşanan sorunlar alt temasında, toplumda öğretmenlik mesleğinin saygınlığını yitirdiği yönünde görüş bildirmişlerdir. Esasında öğretmenlik mesleğinin yıllar geçtikçe saygınlığının azaldığı hatta bazı katılımcılar mesleki saygınlıklarının tamamen bittiği yönünde görüş belirtmişlerdir. Katılımcıların görüşleri kendi ifadeleriyle aşağıdaki gibidir.

“Müdürlük görevinin toplumsal statüsü giderek azalıyor, öğretmenlik de giderek itibarsızlaşıyor hocam.” (Y9)

“Yaptığımız görevin toplumsal anlamda hiçbir saygınlığı kalmadı sayın hocam. Her geçen gün mevcut saygınlığın azaldığının farkındasınızdır siz de.” (Y13)

Velilerin çocuklarına olan ilgisiz tavırları

Araştırmaya katılan bir okul müdürü, velilerin çocuklarına karşı olan umursamaz tavrının iş doyumunu azalttığı yönünde görüş belirtmiştir. Buna karşın öğretmenlerin üstün çabasının görülmemesi de iş doyumunu azaltmaktadır. Katılımcıların görüşleri kendi ifadeleriyle aşağıdaki gibidir.

“Ben müdür olarak, öğretmenlerim eğitmeni olarak bir çocuk için elinden geleni yapıyor iken anne babasının umurunda değil hocam. Ne kadar acı değil mi?” (Y10)

Öğretmenlerle yaşanan sorunlar

Öğretmenlerle yaşanan sorunlar alt temasında iki kod üretilmiştir. Mesleki bilgi ve becerisi eksik öğretmenlerin varlığı, paydaşlarla iletişim sorunu yaşayan öğretmenlerin varlığı kodlarına vurgu yapılmıştır. Katılımcıların görüşleri kendi ifadeleriyle aşağıdaki gibidir.

Mesleki bilgi ve becerisi eksik öğretmenlerin varlığı

Araştırmaya katılan okul müdürleri, öğretmenlerin kendilerini mesleki anlamda yenilemediği, bilgi ve beceri açısından eksik oldukları yönünde görüş belirtmiştir. Öğretmenlerin öğrencileri için göstermeleri gereken çabayı angarya olarak görmelerinin iş doyumlarını azalttığını ifade etmişlerdir. Katılımcıların görüşleri kendi ifadeleriyle aşağıdaki gibidir.

“Hala lisansta gördüğü derslerle eğitim veren öğretmenlerimiz var. Mesleklerinde köreliyorlar. Çok acı.” (Y3)

“... Bir de çalıştıramadığım çok affedersiniz okulun fosil grubu diye tabir ettiğim bir öğretmen grubu var. Onları çalıştırmak o kadar zor ki...” (Y6)

Paydaşlarla iletişim sorunu yaşayan öğretmenlerin varlığı

Öğretmenlerle yaşanan sorunlar alt temasında en fazla paydaşlarıyla iletişim sorunu yaşayan öğretmenlerin varlığına dair görüş bildirilmiştir. Öğretmenlerin müdürlerine karşı rahatlıkla istediği cümleleri söyleyebildiği, öğretmenin müdürün arkasından konuştuğu ve veliler ile iletişim kurmak istemeyen öğretmenlerin varlığının iş doyumlarını azalttığı yönünde görüşler dile getirilmiştir. Katılımcıların görüşleri kendi ifadeleriyle aşağıdaki gibidir.

“Fakat bazen öğretmen arkadaşarımdan, bulunduğu ortamda mutlu olmayanlar var. Onların mutsuzlukları ile uğraşmak beni fazla yoruyor...” (Y8)

“Kalabalık bir kadın grubuyla çalışıyorum hocam, sürekli bir kaos var okulda. Ara ara yanıma geliyorlar geneli bir başka kadın öğretmen arkadaşı ile olan problemlerinden bahsediyor. Gerek yok ki enerjimizi böyle şeylerle tüketmeye.” (Y13)

Okulların fiziki koşulları

Okulların fiziki koşulları alt temasında iki kod üretilmiştir. Okul güvenliğinin olması gereken seviyede olmayışı, okulların fiziksel koşullarının yetersizliği kodlarına vurgu yapılmıştır. İlgili kod ve doğrudan alıntılara aşağıda yer verilmiştir.

Okul güvenliğinin olması gereken seviyede olmayışı

Katılımcıların çoğu okulun fiziki koşulları alt temasında, okul güvenliğinin olması gereken seviyede olmayışına dair görüş bildirmişlerdir. Okullarındaki güvenlik personeli eksikliği, okullarının bulunduğu çevrenin güvenli bir ortamda olmayışı ifade edilmiş ve bu etmenlerin iş doyumlarını azalttığı yönünde görüş bildirmişlerdir. Katılımcıların görüşleri kendi ifadeleriyle aşağıdaki gibidir.

“...Okulumuzun bulunduğu muhit çok tekin değil hocam. Siz de görüyorsunuz. Okulun donanımlarına zarar veriyorlar. Birçok masraf doğuyor sonra bize...” (Y3)

“Okuldaki güvenlik personeli yeterli değil. İki çıkış kapısı var ama şu anda birinin ücretini karşılayabiliyoruz. Mecburi olarak bir güvenlik zafiyeti doğuyor. Giriş ve çıkış saatlerinde stres basıyor beni...” (Y11)

Okulların fiziksel koşullarının yetersizliği

Araştırmaya katılan okul müdürleri, fiziksel şartların iyi olmadığını, donanımsal açıdan yetersiz olduklarını ifade etmişlerdir. Fiziksel şartları sürekli iyileştirmeye çalışmak da iş doyumunu azaltmaktadır. Katılımcıların görüşleri kendi ifadeleriyle aşağıdaki gibidir.

“Donanım açısından maalesef olması gereken seviyede değiliz. Sürekli şartları iyileştiremeye çalıştığımız da beni yoruyor.” (Y13)

“Kantinimiz yetersiz, yemekhanemiz yok hocam. Tam güne geçtiğimizden bu yana hem öğrenciler hem de öğretmenler beslenme konusunda sorun yaşıyorlar.” (Y10)

İş Doyumunu Olumsuz Etkileyen Etmenlerle Baş Etmeye İlişkin Bulgular

Katılımcıların “İş doyumunuzu olumsuz etkileyen etmenlerle nasıl baş ediyorsunuz?” sorusuna vermiş oldukları yanıtlardan elde edilen bulgular Tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 4

İş Doyumunu Olumsuz Etkileyen Etmenlerle Baş Etme Yolları

Tema	Alt tema	Kod	Katılımcı
İş Doyumunu Azaltan Etmenlerle Baş Etme Yolları	Bireysel yöntemler	Bahçecilik işleri	Y10
		Kendiyle yüzleşme	Y14, Y5, Y2, Y9, Y10, Y6, Y7, Y1
		Stratejik davranma	Y14, Y5, Y2, Y13, Y4, Y7
		Lisansüstü eğitim alma	Y13, Y11
		Hizmet içi eğitimlere katılma	Y13, Y4
		Sosyal faaliyetlere katılma	Y14, Y3
		Başka müdürlerin tecrübelerinden faydalanma	Y8, Y12

Tablo 4’te okul müdürlerinin iş doyumunu olumsuz etkileyen etmenlerle nasıl baş ettiklerine ilişkin tema ve kodlar yer almaktadır. Buna göre 7 kod elde edilmiştir. Okul müdürleri en fazla kendiyle yüzleşme (f=8) koduna vurguda bulunmuşlardır. Bunu bahçecilik işleri (f=1), stratejik davranma (f=6), lisansüstü eğitim alma (f=2), hizmet içi eğitimlere katılma (f=2), sosyal faaliyetlere katılma (f=2), başka müdürlerin tecrübelerinden faydalanma (f=2) kodları izlemiştir. Bu temaya ilişkin kodlar, katılımcı görüşlerinden bazılarıyla aşağıda desteklenmiştir.

Bireysel yöntemler

Bireysel yöntemler alt teması altında yedi kod ortaya çıkmıştır. Araştırmaya katılan katılımcılardan sekiz katılımcı iş doyumlarını azaltan etmenlerle baş etme yollarında kendisiyle yüzleştiklerini, altı katılımcı ise stratejik davrandığı yönünde görüş belirtmiştir. İki katılımcı lisansüstü eğitim aldığını, iki katılımcı hizmet içi eğitimlere katıldığını, iki katılımcı sosyal faaliyetlere katıldığını, iki katılımcı başka müdürlerin tecrübelerinden faydalandığını ve bir katılımcı ise bahçecilik işleriyle uğraştığı yönünde görüş belirtmiştir. İlgili kod ve doğrudan alıntılara aşağıda yer verilmiştir.

Bahçecilik işleri

Araştırmaya katılan bir okul müdürü iş doyumunu azaltan etmenlerle baş etme yolu olarak bahçecilik işleri yaptığını ifade etmiştir. Zihni dağıtan bir yöntem olarak bahçe işleri ile ilgilenilmektedir. Katılımcıların görüşleri kendi ifadeleriyle aşağıdaki gibidir.

“Kendimi bahçemde işlerle uğraşmaya veririm. Sonra da kendimce çözüm yolları bulmaya çalışırım. Eğer çözebiliyorsam çözerim yoksa zihnimi dağıtmaya çalışırım.” (Y10)

Kendiyle yüzleşme

Araştırmaya katılan okul müdürleri iş doyumunu azaltan etmenlerle iç dünyasına çekilip, kendilerini sorgulayarak ve mevcut sorunu ortadan kaldırarak baş ettikleri yönünde görüş belirtmişlerdir. Okul müdürleri problemlerini kendileriyle yüzleşerek çözmeye çalışmaktadır. Katılımcıların görüşleri kendi ifadeleriyle aşağıdaki gibidir.

“Çoğu zaman o tarz problemleri kimseyle konuşmadan içimde çözmeye çalışırım.” (Y10)

“Gerçekten bir öz eleştiri yaparım hocam, belki hata gerçekten bende, en azından ortada bir yanlış anlaşılma olsa bile kendimle olan bu konuşma beni rahatlatıyor.” (Y1)

Stratejik davranma

Bazı katılımcılar iş doyumlarını olumsuz etkileyen etmenlerle kimseyle konuşmadan iç dünyasında çözüme kavuşturmaya çalıştıklarını, sabrettiklerini, kendilerine zaman vererek ve kendi kendine düşünerek baş ettiklerini söylemişlerdir. Bazı katılımcılar ise eğitime katılarak ve sosyalleşerek iş doyumlarını olumsuz etkileyen etmenlerle baş ettiklerini belirtmişlerdir. Katılımcıların görüşleri kendi ifadeleriyle aşağıdaki gibidir.

“...Ben her olumsuz durumun üstesinden gelecek yeterliğe sahip görüyorum kendimi. Ama stratejik davranmak gerektiğini düşünüyorum. Yoksa ki hallolmayacak problem yoktur sayın hocam.” (Y13)

“Gereken zamanda gereken hamleler yapmaya çalışıyorum hocam. Sorunum üst yönetimden kaynaklı ise farklı konuşur, öğretmenimden kaynaklı ise farklı konuşurum. Ama muhakkak konuşurum” (Y7)

Lisansüstü eğitim alma

Araştırmaya katılan okul müdürleri, mesleki anlamda deforme olmamak için lisansüstü eğitim aldıklarını ve bu eğitim ile iş doyumunu azaltan etmenlerle baş ettiklerini belirtmişlerdir. Yüksek lisans yapmak ve mesleki anlamda yenilenmek bir baş etme yöntemi olarak kullanılmaktadır. Katılımcıların görüşleri kendi ifadeleriyle aşağıdaki gibidir.

“Körelidiğimi hissediyorum, daha diri durmak adına yüksek lisansa başladım hocam.” (Y13)

“İnsanın belirli bir yaştan sonra bazı bilgileri öğrenmesi çok keyifli hocam. Bu anlamda yüksek lisans bana çok iyi geldi.” (Y11)

Hizmet içi eğitimlere katılma

Araştırmaya katılan okul müdürleri, iş doyumlarını azaltan etmenlerle katıldıkları hizmet içi eğitimler aracılığıyla baş ettikleri yönünde görüş belirtmişlerdir. Katılımcıların görüşleri kendi ifadeleriyle aşağıdaki gibidir.

“ÖBA’da çok güzel eğitimler var hocam. Vakit buldukça muhakkak o eğitimlere katılıyorum.” (Y13)

“Mahalli ya da merkezi hiç fark etmez, bu eğitimler kırılan şevkimi bir parça olsun yerine getiriyor.” (Y4)

Sosyal faaliyetlere katılma

Araştırmaya katılan okul müdürleri, iş doyumlarını azaltan etmenlerle baş etme yolu olarak konser ve tiyatro gibi sosyal aktivitelere katıldıklarını ifade etmişlerdir. Okul müdürlerinden bazıları okuldaki iş doyumunu azaltan nedenlere okul dışı ortamlarda çözüm bulmaktadır. Katılımcıların görüşleri kendi ifadeleriyle aşağıdaki gibidir.

“Olumsuzluklarla baş edebilmek adına Düzce’ye gelen konser ve tiyatroları muhakkak takip eder, motivasyonumu artırmaya çalışırım.” (Y14)

“Hafta sonları muhakkak deşarj olabileceğim ortamlara girerim. Gezmek bana iyi geliyor. Arkadaşlarımızla muhakkak bir organizasyon yaparız.” (Y3)

Başka müdürlerin tecrübelerinden faydalanma

Araştırmaya katılan okul müdürleri deneyimli başka okul müdürlerinin tecrübelerinden faydalanarak iş doyumlarını azaltan etmenlerle baş ettikleri yönünde görüş belirtmişlerdir. Benzer sorunları yaşayan okul müdürleriyle istişare yapmak da bir baş etme yöntemi olarak kullanılmaktadır. Katılımcıların görüşleri kendi ifadeleriyle aşağıdaki gibidir.

“Benimle benzer durumları yaşayan okul müdürü büyüklerim var. Onlarla mevcut durumu paylaşıyorum. Onların deneyimleri işimi kolaylaştırıyor.” (Y8)

“Ailemde senelerce idarecilik yapmış büyüklerim mevcut. Mutlaka onlarla istişare yapar, sorunumu çözer ve sonrasında rahata kavuşurum.” (Y12)

Sonuç ve Tartışma

Bu araştırma okul müdürlerinin iş doyumlarını olumlu ve olumsuz etkileyen etmenleri tespit etmek ve nasıl baş ettiklerini ortaya çıkarmak amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın amacı bağlamında üç tema ve on altı tema elde edilmiştir. Alanyazında çalışanların iş doyumunu etkileyen faktörler örgütsel ve bireysel olmak üzere iki başlık altında ele alınmaktadır. İletişim, ödül (prim), örgüt kültürü, çalışanlar arası ilişkiler, kazanılan ücret örgütsel faktörlerden bazılarıdır. Çalışanın eğitimi, yaşı, cinsiyeti, evlilik durumu bireysel faktörlerden bazılarıdır. Çalışanların iş doyumunu kişisel ihtiyaçlar ya da fizyolojik faktörlere bağlı olarak değişebilmektedir. Bireysel faktörlerin örgütsel faktörlerden farkı, kişiden kişiye değişmesidir (akt. Annakkaya, 2022; Bayram, 2005; Lawler, 1973; Sezgin, 2010). Bu çalışma kapsamında ulaşılan sonuçları da örgütsel ve bireysel faktörler altında ele almak mümkündür. Araştırma kapsamında liderlik yapmanın ve insanlara daha fazla faydalı olabilmenin okul müdürlerinin iş doyumlarını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Alanyazında benzer sonuçlara ulaşan çalışmaların olduğu söylenebilir. Canlı ve Sindi (2021) okul müdürlerinin, insanlara faydalı oldukları için kendilerini hoşnut ettiğini; Köseoğlu (2017) ise okul müdürlerinin başkaları için bir şey yapabilme yoluyla işlerinden doyum aldıkları sonucuna ulaşmışlardır. Okul müdürlerinin işinden aldığı doyum etkileyen en önemli etkenlerinden birinin liderlik ya da yöneticilik yoluyla insanlara faydalı olmak olduğu görülmüştür. Bay-Dönertaş ve Dilbaz (2023) yaptıkları çalışmada, lise müdürlerinin mesleki iş doyumunu ile okul liderliği arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu, müdürlerin mesleki iş doyumunu algıları arttıkça okul liderliği davranış düzeylerinin de arttığı tespit edilmiştir. Ayrıca, müdürlük görevinin sağladığı statü yoluyla dezavantajlı bireylere fayda sağlamak ve onlara yardımcı olmak okul müdürlerinin iş doyumlarını artırmaktadır. Canlı ve Sindi'ye (2021) göre dezavantajlı bireylerle çalışmak okul müdürlerinin iş doyumlarını hem artırıp hem azaltabilirken bu çalışmada dezavantajlı bireylerle çalışmanın okul müdürlerinin iş doyumunu artırdığı tespit edilmiştir. Farklılığın nedeni olarak araştırmaya katılan okul müdürlerinin çalıştığı kurumun fiziki olanaklarının ve aile desteğinin ve diğer etmenlerin olumlu etkilerinden kaynaklanıyor olabilir.

Okul müdürlerinin iş doyumlarını artıran bir başka neden ise okulda başarılı öğrencilerin varlığıdır. Öğretmen-öğrenci ilişkileri basit bir kişiler arası ilişkiden daha fazlasıdır. Öğretmen-öğrenci ilişkileri öğretmen için bir motivasyon kaynağı olarak ele alınabilir. Yüksek öğretmen iş doyumuna giden tüm yollarda olumlu öğretmen-öğrenci ilişkileri yer alır. Ancak, öğretmenlerin öğrencilerin iyi olma haliyle ilgilenmesi, öğrencilerin iyi olma haline bağlı olarak düşük iş tatmininin bir koşulu olabilir. Örneğin, öğrencilerin iyi olma halinin düşük olması, öğrencilerle yüksek düzeyde ilgilenen öğretmenler için bir stres faktörü olabilir ve öğretmenlerin iş tatminini düşürebilir (Kang, 2023). Benzer durumları okul müdürleri için de düşünmek mümkün olabilir. Çalışanların motivasyonu üzerinde iş doyumunun alışılmadık derecede büyük bir etkisi vardır. Motivasyon seviyesi ise üretkenlik ve dolayısıyla iş örgütlerinin performansı üzerinde etkilidir (Azırı, 2011). Akhan (2017), öğrencileriyle pozitif ilişkiler kurduğunda ve okulda başarılı öğrencilerin varlığında okul ikliminin olumlu etkilendiğini, sadece öğretmenlerin değil okulun tüm yöneticilerinin de iş doyumlarının arttığını belirlemiştir. Okul müdürlerinin amaçlarından biri, okulun başarısını artırmak olduğu için öğrenciler başarılı olduğunda, okul müdürleri onlara faydalı olduğunu görüp içsel bir haz yaşamaktadırlar (Canlı ve Sindi, 2019). Cebeci (2006) yaptığı nicel çalışmada, başarılı öğrencilerin varlığı ile okul müdürlerinin iş doyumunu arasında bir ilişki bulamamıştır. Bunun nedeni olarak çalışmanın nicel desende yürütülmüş olması gösterilebilir. Bununla birlikte, bu araştırmanın sonucu, yetenekli ve akademik başarısı yüksek öğrencilerin varlığının okul müdürlerinde içsel bir haz oluşturduğu, bu içsel hazzın da beraberinde iş doyumunu yükselttiği söylenebilir.

Katılımcılar, özverili çalışan ve olumlu iletişim becerisine sahip, talepkâr öğretmenlerin varlığının da iş doyumlarını artırdığını ifade etmişlerdir. Cebeci (2006) yaptığı çalışmada okul müdürlerinin okuldaki öğretmenler ile iyi ilişkiler içinde olması, okul müdürlerinin makamına değer verilerek konuşulması ve

kendilerine danışılması iş doyumlarını olumlu yönde etkilediğini tespit etmiştir. Baltacı (2017) yaptığı araştırmada okul müdürleri, öğretmenlerinin başarısını kendi başarısı gibi gördükleri için başarılı öğretmenlerin varlığının okul müdürlerinin iş doyumlarını artırdığı sonucuna ulaşmıştır. Alanyazında, huzurlu bir örgütsel iklimde ve olumlu psikolojik bir ortamda çalışmanın, liderlerin iş doyumlarını artıran bir neden olduğu tespit edilmiştir (Tanış, 2020). Sonuç olarak, okulda olumlu bir iklimin olması, alan bilgisi yeterli ve kendini işine adanmış öğretmenlerin varlığı, okul müdürlerinin iş doyumunu artırması bakımından önemlidir. Ayrıca, kendini işine adayan, öğrencilerin başarılarıyla mutlu olan okul yöneticilerinin de iş doyumlarının yüksek olduğu görülmüştür.

Okul müdürünün iş doyumunu olumsuz etkileyen etmenlerden en çok vurgu yapılanı, yetersiz müdür maaşlarıdır. Alanyazın incelendiğinde elde edilen sonuçlar ile bu araştırmadan elde edilen sonuçların benzerlik gösterdiği görülmüştür. Canlı ve Sindi (2021) yaptığı çalışmada okul müdürlerinin çoğunun aldığı maaştan memnun olmadığını belirlemiştir. Cebeci (2006) yaptığı araştırmada okul müdürlerinin iş doyumlarını azaltan etmenlerin başında yaptıkları iş karşılığında aldıkları ücretin yetersizliği ve çalıştıkları kurumların fiziksel imkânlarının sınırlılığı olarak tespit etmiştir. Okul müdürlerinin aldıkları maaşların iyileştirilmesi, işlerine karşı olumlu duygular geliştirip iş doyumlarını artırmaktadır.

Okul müdürlerinin iş doyumlarını olumsuz etkileyen etmenlerin sınırlı yetki, fazla sorumluluk, adaletsiz verilen ödüller, resmi yazı fazlalığı, kariyer olanaklarının yetersizliği, velilerle yaşanan sorunlar olduğu tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin iş doyumunu azaltan etmenler incelendiğinde çoğunun dışsal etmenlerden kaynaklandığı söylenebilir. Kubilay (2013), çalışana sınırlı yetki verilmesinin çalışanın iş doyumunu azalttığını ve işten ayrılmaya kadar varan bir dizi olumsuzluğa neden olduğunu belirtmiştir. Baltacı (2017), okul müdürlerine verilen yetkinin sınırlı olmasının kurum içinde çatışmaya sebep olabileceğini, üstlerinde psikolojik baskı oluşturacağı için iş doyumusuzluğuna sebep olabileceğini ifade etmiştir. Alanyazın ve mevcut araştırma bulguları değerlendirildiğinde, okul müdürlerine verilecek olan yetki sınırlamasının ortadan kaldırıldığında, müdürlerin görevlerini yürütürken daha fazla doyum alabileceği söylenebilir.

Araştırmanın bir başka sonucu, adaletsiz verilen ödüller iş doyumlarını azaltmaktadır. Bazı okul müdürlerine göre, aldıkları ödüller yetersiz iken bazı okul müdürlerine göre verilen ödüller adaletsiz olarak nitelendirilmiştir. Başer ve Özel (2013) ödül alan okul müdürlerinin iş doyumlarının daha yüksek olduğunu belirlemesine rağmen bu araştırmada, bazı okul müdürlerinin ödül beklentisi olmadan işlerini yaptıkları; bazılarının ise adaletsiz verilen ödüller nedeniyle iş doyumlarının azaldığı belirlenmiştir. Cebeci (2006), yaptığı araştırmada okul müdürlerinin üst yönetimlerden değer görüp takdir edilme beklentilerinin olduğunu, aksi halde okul müdürlerinin iş doyumlarının azaldığını tespit etmiştir. Öğretmenlik mesleğine ilişkin yüksek ve olumlu toplumsal algılar, öğretmenlerde yüksek iş doyumunu sağlar (Kang, 2023). Bu bağlamda, okul müdürlerine verilen ödüller objektif kriterlere göre verilir ise okul müdürlerinin işlerinden aldıkları doyumun artacağı söylenebilir.

Bu araştırmada okul müdürlerinin iş doyumlarını azaltan başka etken ise gelen resmi yazıların fazlalığı olarak tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin okullarda okul güvenliğinden resmi işlere kadar birçok görevi bulunmaktadır. Okul müdürlerinin zamanla üstlerindeki iş yükü artmakla beraber bu iş yükü onlarda aynı zamanda strese de neden olmaktadır (Canlı ve Sindi, 2019). Artan iş yükü, beraberinde iş stresini, iş stresi ise beraberinde iş doyumusuzluğunu getirmektedir (Acar, 2019). Woods ve diğerleri (2023) tarafından yapılan araştırmada, stres ve iş tatmini arasında negatif yönlü korelasyon olduğu tespit edilmiştir. Yani stres arttıkça iş doyumunu düşmekte, stres azaldıkça iş doyumunu artmaktadır. Bu bulgular ışığında, resmi yazıların fazla olması okul müdürlerinin üstlerindeki iş yükünün artmasına neden olmakta ve beraberinde işlerinden aldıkları doyumun azalmasına neden olmaktadır.

Okul müdürlerinin görüşlerine göre kariyer olanaklarının yetersizliği iş doyumlarını azaltan bir başka etmendir. Bazı okul müdürleri kariyer olanaklarını yeterli görürken bazı okul müdürleri yetersizliğinden bahsetmişlerdir. Yetersiz olduğunu belirten okul müdürleri hizmet içi eğitimlerin uygun kişiler tarafından verilmediğini ve içeriğinin yeterli düzeyde olmadığını ifade etmişlerdir. Yükselme açısından iş doyumusuzluğu yaşamalarının nedenlerini ise iş haricinde yeterli zamanlarının olmayışı ve okul müdürlüğünde herhangi bir kademelendirme basamaklarının olmayışı olarak ifade etmişlerdir. Alanyazına bakıldığında Köseoğlu (2017), okul müdürlerinin neredeyse yarısının mesleklerini yükselme açısından yetersiz bulmaları nedeni ile iş doyumusuzluğu yaşadıkları sonucuna ulaşmıştır.

Çalışanların yaptıkları işte yükselip, makam elde etmesi mesleklerinde doyuma ulaştıran bir etkidir (Kubilay, 2013). Okul müdürlerinin terfi etmelerine olanak sağlandığında sosyal statüsü de yükselebilir. Terfi, beraberinde maaşlarında iyileştirmeyi getirebilir. Kariyer olanakları geliştirildiğinde aynı zamanda içsel bir doyum yaşayabilirler. Tüm bunlar ışığında okul müdürlerinin iş doyumları artabilir.

Velilerle yaşanan sorunlar, okul müdürlerinin iş doyumunu azaltan başka bir etmendir. Okul müdürleri velilerin, çocuklarının eğitimlerinde rol almayışlarının ve toplumda öğretmenlik mesleğinin saygınlığını yitirmesinin iş doyumlarını azalttığını ifade etmişlerdir. Velilerin okul idaresi üzerinde psikolojik baskı kurması okul müdürlerinin iş doyumunu azaltır (Baltacı, 2017). Köseoğlu (2017), okul müdürlerinin iş doyumları seviyesinde velilerin büyük bir rolü olduğu sonucuna ulaşmıştır. Duyarlı, okulla iş birliği yapıp öğrencinin başarısına katkı sunan velilerin okul müdürlerinin iş doyumlarını artıracığı söylenebilir.

Okul müdürlerinin iş doyumunu olumsuz etkileyen başka bir neden, öğretmenlerle yaşanan sorunlardır. Araştırmaya katılan okul müdürleri güncel bilgileri takip etmeyen, kurum kültürüne yakışmayan davranışlarda bulunan ve mesleğini icra etmeyen öğretmenlerin varlığının iş doyumlarını azalttığını ifade etmişlerdir. Canlı ve Sindi (2021) sorumluluklarını yerine getirmeyen, içinde öğrenme isteği bulunmayan öğretmenlerin varlığının okul müdürlerinin iş doyumlarını azalttığı sonucuna ulaşmıştır. Araştırma sonuçları ile alanyazın paralellik göstermektedir. Cebeci (2006), öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin okul müdürlerinin iş doyum düzeylerini etkilediğine dair vurguda bulunmuştur. Öğretmenlerin hangi davranışlarının okul müdürlerinin iş doyumlarını etkilediğine dair çıkarımda bulunmayışı çalışmasının nicel çalışma olmasından kaynaklanabilir.

Okul müdürlerinin görüşlerine göre okulların fiziki koşulları okul müdürlerinin iş doyumlarını azaltan bir başka etmendir. Okullarda yeterli güvenlik önlemlerinin olmayışı ve okulların fiziksel koşullarının yetersizliği iş doyumlarını azaltmaktadır. Alanyazında, okul müdürlerinin çalıştıkları kurumların fiziki şartlarının, işlerinden aldıkları doyumunu etkilediğini gösteren çalışmalara rastlamak mümkündür (Kubilay, 2013). Canlı ve Sindi (2021) okullardaki fiziki olanakların yetersizliğinin okul müdürlerinin iş doyumlarını azalttığı sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuçlar doğrultusunda fiziki şartların iyileştirilmesi okul müdürlerinin iş doyumlarını artırmak adına yapılacak bir eylem olarak önerilebilir. Elverişsiz fiziki ortamlar okul müdürlerinin görevlerini yerine getirirken daha mutsuz ve keyifsiz olmalarına neden olabilir.

Okul müdürlerinin, bahçecilik işleri ile ilgilenerek, kendileriyle yüzleşerek, stratejik davranarak, lisansüstü ve hizmet içi eğitimlere katılarak, sosyal faaliyetlere katılıp başka müdürlerin tecrübelerinden faydalanarak iş doyumlarını olumsuz etkileyen etmenlerle baş ettikleri anlaşılmıştır. Katılımcılar bahçe işleriyle uğraşarak mevcut problemi düşünmediklerini, aynı zamanda iç dünyalarına çekilip stratejik hamleler yaptıkları yönünde görüş belirtmişlerdir. Özmeye de (2020) buna benzer bir sonuca ulaşmıştır. Bireylerin çalıştıkları kurumlarda yaşadıkları olumsuz durumlar için bireysel stratejiler geliştirdiği tespit edilmiştir. Araştırmamızın bu bulgusu da bu sonucu destekler niteliktedir. Tüm bu sonuçlara dayanarak örgütler, iş doyumunu artırmak için çalışanlarına daha uygun maaş ve çalışma ortamı sağlamalı, çalışanlar için net bir kariyer gelişim yolu planlamalı, çalışanların çeşitliliğine karşı daha hoşgörülü olmalı, güç mesafesini kısaltmalı, çalışanlarla aktif olarak iletişim kurmalı ve ihtiyaçlarını dinlemelidir (Wang, 2024).

Araştırmada, okul müdürlerinin iş doyumlarını olumsuz etkileyen etmenlerle sosyal faaliyetlere katılarak baş ettikleri tespit edilmiştir. Bu sonuç alanyazında yer alan sonuçlarla paralellik göstermektedir. Baltacı (2017) yaptığı araştırmada okullarda sosyal faaliyetler düzenlemenin ve bireylerin nitelikli zaman geçirmesinin (tiyatro, dergi, konser vb.) iş stresini azalttığı gibi beraberinde bireylerin iş doyumunu artırdığı sonucuna ulaşmıştır. Benzer şekilde Balcı (2019), okullarda kurulacak olan sosyal tesislerin okul müdürlerinin iş doyumlarını artırabileceğini ifade etmiştir. Gerek bu çalışmada gerekse alanyazındaki çalışmalarda, okul içi ve dışı sosyal faaliyetlerin okul müdürlerinin iş doyumlarını azaltan etmenlerle baş etmesinde olumlu rolü olduğu söylenebilir.

Öneriler

Bu araştırmada okul müdürlerinin iş doyumunu olumlu ve olumsuz etkileyen faktörler araştırılmıştır. Okul müdürlerinin iş doyumunu olumlu etkileyen faktörlere ilişkin sonuçlar, okul müdürünün kendisi ile ilgili, başarılı öğrenciler ve nitelikli öğretmenler ile ilgili olmak üzere üç ana başlık altında toplanabilir. Okul müdürlerinin iş doyumunu olumlu etkileyen politikaların geliştirilmesi önerilebilir.

Okul müdürlerinin iş doyumunu olumsuz etkileyen faktörlerle ilgili olarak öne çıkan gerekliliğin, hizmet içi eğitimlere olan ihtiyaç olduğu söylenebilir. Okul müdürlerinin iş doyumunu olumsuz etkileyen etmenlerin başında yetersiz müdür maaşları gelmektedir. Müdürlerin motivasyonunu ve iş doyumunu artıracak tatmin edici ücret politikaları izlenmelidir. Sınırlı yetki, fazla sorumluluk, adaletsiz verilen ödüller, resmi yazı fazlalığı, kariyer olanaklarının yetersizliği, velilerle yaşanan sorunlar iş doyumunu olumsuz etkilemektedir. Bu kapsamda, okul müdürlerine yüklenen iş yükü fazlalıklarını düşürecek ve eğitim öğretime liderlik yapabilecek fırsatlar verilebilir. Bunun için okul müdür yardımcılarının sayısı artırılabilir. Ayrıca, velilerle yaşanan sorunların bir kısmının velilerin bilinçsizliğinden kaynaklandığı düşünüldüğünde, velilerin, haklarını bilmek kadar sorumluluk ve yasaklar hakkında da farkındalıkları artırılabilir. Bunu sağlamanın bir yolu, velilerle yapılan toplantılardır. Diğer bir konu ise ödüllendirmelerdir. Ödül alanı memnun, almayanları mutsuz edecek bir ödüllendirme sistemi faydadan çok zarar verecekse bu sistem gözden geçirilmeli ve herkesin adalet duygusunu incitmeyecek ödüllendirme sistemi geliştirilmelidir. Son olarak, okul yöneticilerinin, okulun fiziki imkân ve şartlarını düzenleme ve iyileştirmeye sarf edeceği zaman en aza indirilebilir. Bunun için yeterli ödenek ve fiziki şartların yeterliliğini sağlamakla sorumlu müdür yardımcılarını devreye sokulabilir. Nitel desende ve Düzce ili sınırları içinde gerçekleştirilen bu çalışma, karma desen çalışmalarla ve farklı evren ve örneklerde gerçekleştirilerek sonuçlar karşılaştırılabilir.

Her iş ortamında her örgütsel ortamda iş doyumunu olumsuz etkileyen faktörlerle karşılaşmak mümkündür. Önemli olan bu faktörlerle baş etme yollarını bilmek ya da uygulayabilmektir. Bu nedenle, bu tema ile ilgili önerilecek en geçerli araç, eğitimlerdir. Sürekli eğitimler yoluyla okul müdürlerinin iş doyumunu olumsuz etkileyen faktörlerle nasıl baş etmeleri gerektiği konusu üzerinde durulabilir. Ayrıca çeşitli aralıklarla okul müdürlerini bir araya getiren toplantılarda, olumsuz faktörlerle baş etme stratejilerinden başarılı olunanlar paylaşılabilir.

Yazar Katkı Oranı

Birinci yazar çalışmanın tüm aşamalarında aktif rol almıştır. İkinci yazar ise güvenilirlik, danışmanlık, kontrol ve revizyon konularında katkı sağlamıştır.

Çatışma Beyanı

Yazarlar arasında herhangi bir çıkar çatışma durumu ya da ilişkisi bulunmamaktadır.

Kaynaklar

- Acar, M. (2019). *Okul yöneticilerinin iş tatmini duygusal emek ve iş stresi arasındaki ilişki: Konya ili üzerine bir araştırma* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Necmettin Erbakan Üniversitesi.
- Akbaş, M. A. (2016). *Özel eğitim okullarında yöneticilerin iş doyumunun incelenmesi İzmir Bölgesi uygulaması* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Türk Hava Kurumu Üniversitesi.
- Akhan, B. (2017). *İlköğretim okullarında görev yapan okul müdürü ve öğretmenlerin iş doyumunu* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Pamukkale Üniversitesi.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm sektöründe işgören iş tatminini etkileyen faktörler: Beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 4(1), 1-25.
- Altınkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2014). Öğretmenlerin mesleki profesyonelliği ile iş doyumları arasındaki ilişki. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(2), 57-71. <https://doi.org/10.19126/suje.46033>
- Azırı, B. (2011). Job satisfaction: a literature review. *Management Research and Practice*, 3(4), 77-86.
- Annakkaya, E. E. (2022). *Lise öğretmenlerinin algılarına göre örgütsel destek ve psikolojik sermaye ile iş doyumunu arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Okan Üniversitesi.
- Aşık, N. A. (2010). Çalışanların iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile sonuçlarına ilişkin kavramsal bir değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, (467), 31-51.
- Azami, M. ve Akan, D. (2019). Öğretmenlerin iş doyum düzeyleri. *Ulusal Eğitim Akademisi Dergisi*, 3(2), 126-138.
- Baltacı, A. (2017). Okul müdürlerinin iş doyumları ile öz yeterlik algıları arasındaki ilişki. *Ihlara Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 49-76.
- Başer, M. ve Özel, A. (2013). İlköğretim okulu müdürlerinin iş doyum düzeyleri. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 47-62.
- Canlı, S. ve Sindi, Ş. (2021). Okul müdürlerinin iş doyumunu: Nitel bir çalışma. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(Armağan Sayısı), 69-88. <https://doi.org/10.18026/cbayarsos.637436>
- Cebeci, S. (2006). *Okul müdürlerinin iş doyum düzeyleri* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Beykent Üniversitesi.
- Çevik, N. ve Korkmaz, O. (2014). Türkiye'de yaşam doyumunu ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin iki değişkenli sıralı probit model analizi. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7(1), 126-145.
- Çiçek, H. ve Çoruk, A. (2017). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul yaşam kalitesi algıları ile İş doyumunu algıları arasındaki ilişki. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(1), 75-761. <https://doi.org/10.14582/DUZGEF.1838>
- Dikmen, A. (1995). İş doyumunu ve yaşam doyumunu ilişkisi. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 50(3), 115-140. https://doi.org/10.1501/SBFder_0000001851
- Dziuba, S. T., Ingaldi, M., & Zhuravskaya, M. (2020). Employees' job satisfaction and their work performance as elements influencing work safety. *System Safety: Human-Technical Facility-Environment*, 2(1), 18-25.
- Bay-Dönertaş A., & Dibaz, E. (2023). The effects of professional job satisfaction on school leadership. *The Universal Academic Research Journal*, 5(3), 281-290.
- Şencan, H. ve Erkmén, T. (1994). Örgüt kültürünün iş doyumunu üzerindeki etkilerinin otomotiv sanayisinde faaliyet gösteren farklı büyüklükteki iki işletmede araştırılması. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Dergisi*, 23(2), 107- 125.
- Gökçe, F. ve Kahraman, P. (2010). Etkili okulun bileşenleri: Bursa ili örneği. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(1), 173-206.

- Kang, W. (2023). Factors predicting teachers' job satisfaction in Korean secondary schools. *Pegem Journal of Education and Instruction*, 13(3), 281-293.
- Kazak, E. (2021). Okul müdürlerinin etkililiğine ilişkin öğretmen görüşleri. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 4(2), 79-96. <https://doi.org/10.52848/ijls.936012>
- Kerim, Z. (2021). *Okul yöneticilerinin sergiledikleri takım liderliği davranışları ile öğretmenlerin iş doyumunu ve iş yaşam dengesi arasındaki ilişki* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Pamukkale Üniversitesi.
- Keser, A. (2007). İş doyumunu ve yaşam doyumunu ilişkisi: Otomotiv Sektöründe bir uygulama. *Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Çalışma ve Toplum Dergisi*, 4(7), 77-96.
- Kılıç, Ö. (2011). *İlköğretim okullarında görev yapan okul müdürü ve öğretmenlerin iş doyumunu (Tokat İli örneği)* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Selçuk Üniversitesi.
- Köseoğlu, S. (2017). *Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullarda çalışan idarecilerin iş tatminine yönelik bir uygulama* [Tezsiz yüksek lisans projesi]. Trakya Üniversitesi.
- Kubilay, S. (2013). *Eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin iş doyumunu ve yaşam doyumunu düzeylerinin incelenmesi (Niğde ili örneği)* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Erciyes Üniversitesi.
- Maden, E. (2010). *İş doyumunu ve yaşam doyumunu ilişkisi ve İstanbul devlet üniversite hastanelerinde çalışan ameliyathane hemşirelerine yönelik bir araştırma* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Üniversitesi.
- Merriam, S. B. (2013). *Nitel araştırma: Desen ve uygulama için bir rehber*. (S. Turan, Çev.; 3. baskı). Nobel Akademik Yayıncılık.
- More, D. (2023). Job satisfaction: concept and theories. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research (JETIR)*, 10(2), 733-738.
- Ölmez, A. Y. ve Arslanoğlu, A. (2023). Farklılıklarının yönetiminin iş doyumunu üzerine etkisinde informal iletişimin düzenleyici rolü. *Sağlık ve Sosyal Refah Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 54-72. <https://doi.org/10.55050/sarad.1193019>
- Özmete, E. ve Tahtacı, A. (2020). Sosyal çalışmacıların iş yaşamında stres yönetimi üzerine nitel değerlendirme. *Tıbbi Sosyal Hizmet Dergisi*, 15(1), 11-34. <https://doi.org/10.46218/tshd.850662>
- Öztürk, A. ve Güzelsoydan, S. (2001). Büyük mağazalarda çalışan personelin iş doyumunu üzerine Çukurova Bölgesinde bir araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1(2), 333-344.
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice*. CA: Sage Publications.
- Taniş, A. (2020). *Çok kültürlü örgütlerde iş gören davranışları*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Tomrukçu, Ç. (2010). *Özel ve kamuya ait ilköğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin yaşam ve iş doyumunu düzeyleri* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Ondokuz Mayıs Üniversitesi.
- Tunacan, S. ve Çetin, C. (2009). Lise öğretmenlerinin iş doyumunu etkileyen faktörlerin tespitine ilişkin bir araştırma. *M. Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 29(1), 155-172.
- Ültay, E., Akyurt, H. ve Ültay, N. (2021). Sosyal bilimlerde betimsel içerik analizi. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(31), 188-201.
- Wang, Y. (2024). Factors affecting employees' job satisfaction: Organizational and individual levels. *SHS Web of Conferences* 181. 01037. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202418101037>
- Wang, F., Pollock, K., & Hauseman, C. (2028). School principals' job satisfaction: The effects of work intensification. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, (185), 73-90.
- Woods, S., Sebastian, J., Herman, K. C., Huang, F. L., Reinke, W. M., & Thompson, A. M. (2023). The relationship between teacher stress and job satisfaction as moderated by coping. *Psychology in*

the Schools. 2237-2256. <https://doi.org/10.1002/pits.22857>

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2021). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma desenleri*. Seçkin Yayıncılık.

Yılmaz, E. ve Altınok, V. (2009). Okul yöneticilerinin yalnızlık ve yaşam doyum düzeylerinin incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 59(59), 451-469.

Yuvka, A. ve Gül, İ. (2022). Sınıf öğretmenlerinin örgütsel destek algıları ile iş doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 61(1), 75-97.