

OKUL YÖNETİCİLERİNDE İŞ DOYUM VE DOYUMSUZLUĞUNA NEDEN OLAN FAKTÖRLER

Doç. Dr. Süleyman GÖKSOY
Düzce Üniversitesi, Eğitim Fakültesi
suleymangoksoy@duzce.edu.tr

Özet

Araştırmanın amacı, Herzberg'in motivasyon hijyen kuramında belirttiği işle ilgili iyi hislerin işin kendisiyle ilişkili iş doyurucular, veya motive ediciler (içerik, içsel veya psikolojik faktörler ile başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk, ilerleme ve büyüme) ile kötü hisler genellikle iş çevresi (bağlam, dışsal, fiziksel faktörler ile kurum kuralları, denetim, kişisel arası ilişkiler, çalışma şartları ve ücret) gibi hijyen yaratan unsurların okul yöneticilerin de olup olmadığını belirlemektir. Araştırma, okul yöneticilerinin iş doyumuna ve iş doyumсуuzluğuna neden olan faktörlerin derinlemesine incelenmesi için durum çalışması olarak desenlenmiş nitel bir çalışmadır. Araştırma verileri kritik olay tekniği ile toplanmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu oluşturan her bir eğitim kademesinde görevli en az bir okul yöneticisi amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitleme örnekleme yoluyla seçilmiştir. Araştırma bulguları Frederick Herzberg'in çift faktör (motivasyon-hijyen) teorisi esas alınarak düzenlenmiştir. Araştırma bulgularına dayalı olarak aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir. Eğitim kurumları yöneticisinin iş doyumuna neden olan faktörler ile iş doyumсуuzluğuna neden olan faktörler farklı farklıdır. Mevcut bulgular, Herzberg çift faktör (motivasyon-hijyen) teorisinde savunulan; insanların işleriyle ilgili iyi hissettikleri durumların, kendilerini kötü hissettikleri durumlardan anlamlı derecede farklı olduğu sonucunu destekler nitelikte iken araştırmaya katılan eğitim kurumları yöneticilerini motive eden faktörlerin çeşitliliği/niteliği ile iş doyumсуuzluğuna/tatminsizliğine neden olan faktörlerin çeşitliliği/niteliği yönlerden, Herzberg'in motivasyon hijyen kuramı verilerinden ayrılmaktadır.

Anahtar Kavramlar: Motivasyon, İş Doyumu, İş Doyumсуuzluğu, Okul Yöneticisi

THE FACTORS WHICH CAUSE JOB SATISFACTION AND DISSATISFACTION ON SCHOOL ADMINISTRATORS

Abstract

The purpose of this research is to find out whether school administrators have hygiene creating factors such as feeling good about one's job satifiers or motivators (context, intrinsic or psychological factors in addition to success being known, the job itself, responsibility, progress and growth) and feeling bad generally in workplace (context, extrinsic, physical factors alongside company rules, supervision, co worker relationships, working conditions and wage) which Herzberg stated in his motivation hygiene theory. The research is a qualitative study which is shaped as a case study to deeply examine the factors which cause the job satisfaction and job dissatisfaction of the school administrators. The datas of the research were collected by critical incident technique. At least one school administrator who is on duty on each grade of education which forms the research's study group is chosen by maximum variation sampling which is a method of purposive sampling.

Research findings are arranged by using Frederick Herzberg's two factor (motivation-hygiene) theory. Based on research findings, the following results were obtained. The factors which cause job satisfaction and job dissatisfaction on administrators of education institutions are different from each other. While existing findings which are proposed in Herzberg's two factor (motivation-hygiene) theory; are in quality of supporting the situations which people feel good about their jobs are markedly different from the situations which they feel bad themselves, it differentiates from Herzberg's motivation hygiene theory datas in terms of the diversity/quality of factors which motivate the administrators of education institutions who are in research and the diversity/quality of factors which cause job nonsatisfaction/ dissatisfaction.

Keywords: Motivation, Job Satisfaction, Job Dissatisfaction, School Administrator

1. Problem Durumu

Genel anlamda motivasyon herhangi bir amaca yönelik gayret olarak görülmekte ve bir hedefe ulaşma doğrultusunda gayrete ilişkin yoğunluk, istikamet ve kararlılık olarak da tanımlanmaktadır. Yoğunluk kişinin ne kadar çabaladığı ile ilişkilidir. Gayret örgütsel hedeflere uyumlu bir performanstır. Kararlılık ise kişinin gayreti ne kadar süre koruyabileceğine ilişkindir. Dolayısıyla bir hedef doğrultusunda motive olmuş bireyler bir görevi başarınca kadar göreve bağlılıklarını sürdürebilirler. Yönetim sürecinde motivasyon ile ilgili geliştirilen birçok teoriden (İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, Teori X ve Teori Y, Çift Faktör Teorisi ve Mc Clelland'ın İhtiyaçlar Teorisi) biri de Psikolog Frederick Herzberg'in çift faktör (motivasyon-hijyen) teorisidir. Bu teori bireyin işi ile ilişkisinin temel olduğunu savunmakta ve bireyin çalışmaya karşı tutumu başarı veya başarısızlığı belirlediğini (Robbins ve Judge, 2012) öne sürmektedir.

Maslow'un ve Alderfer'in çalışmalarına dayanarak, ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramıyla ilişkili, Frederick Herzberg tarafından geliştirilen bu kuram, motivasyon ve hijyen kuramı olarak adlandırılmıştır. Motivasyon hijyen kuramı motivasyona sebep olan faktörleri belirlemeye çalışır. Herzberg, Maslow'un beş seviyeli ihtiyaçlar sistemini iki seviyeli sisteme düşürmüştür. Herzberg'e göre doyumsuzluk yaratan faktörler, çalışanların en alt seviyede performans göstermelerini sağlayabilir ancak daha iyi derecede performansı sağlayacak olan motivasyon sadece iş doyurucular aracılığıyla mümkündür. Yani işin kendisi ve tanınma, ilerleme, kişisel gelişim ve iş kaynaklı gelişme iş ortamındaki motive olmuş davranışı sağlayabilecektir (Lunenburg ve Ornsterin, 2013). Herzberg, Mausner, Snyderman (1959) tarafından yapılan araştırmada, iş esnasında dikkate alınmadığında sıkıntı oluşturabilecek etmenlere hijyen/saf faktörler adını vermektedir. Bu etmenler işin kendisiyle değil çalışma koşullarıyla alakalıdır. Bu koşullar dışarıdan verilen ödülle alakalıdır. Motive edici denilen

ikinci kısım faktörlerin ihmal edilmesi durumunda düşük performans veya tatminsizlikle sonuçlanabilmektedir. Motivasyon kaynakları işin şartlarından çok işin kendisiyle ilişkilidir. İşin kendisi içten gelen motivasyon kaynağıdır (Servgiovanni, 2015).

Herzberg, insanların ne zaman işleriyle ilgili olarak ne zaman son derece iyi (tatmin olmuş), ne zaman son derece kötü (tatminsiz) hissettiklerini bilmek istiyordu. O insanların işleriyle ilgili iyi hissettikleri zaman verdikleri cevaplarla, kötü hissettikleri zaman verdikleri cevapların birbirinden önemli derecede farklılık gösterdiğini sonucuna ulaşmıştır. Bir kısım özellikler tutarlı bir şekilde iş tatmini ile ilişkiliyken, diğerleri iş tatminsizliği ile ilişkiliydi. İnsanlar işlerine karşı iyi hisler içerisinde ise; başarı, tanınma veya sorumluluk gibi, işin kendisinden kaynaklı işe yönelik faktörleri iyi hislerinin nedeni olarak görme eğilimindedirler. Diğer taraftan, eğer tatminsiz iseler, kurum politikası veya yönetim, gözetim, çalışanlar arası ilişkiler ve çalışma koşulları gibi işin bağlamından kaynaklanan dışa yönelik faktörleri tatminsizliklerinin nedeni olarak görme eğilimindedirler. Herzberg, ayrıca elde ettiği veriler çerçevesinde, geleneksel olarak inandığı üzere tatminin karşıt anlamının tatminsizlik olmadığını ileri sürmüştür. Buna göre, bir işin tatminsizlik yaratan özellikleri ortadan kaldırıldığında, iş tatmini veya motivasyon artmaz. Tatminin karşıt anlamı, tatmin olmama; tatminsizliğin karşıt anlamı ise, tatminsiz olmamadır. Dolayısıyla Herzberg, iş tatminine götüren faktörlerin iş tatminsizliğine yol açan faktörlerden ayrı ve farklı olduğuna inanmaktaydı. Ona göre, iş tatminsizliğini oluşturan faktörleri ortadan kaldırmaya çalışan yöneticiler, insanları tatminsizlikten koruyabilmekte ancak onları bu şekilde motive edememektedir. Herzberg, iş tatminsizliğini yaratan faktörlere hijyen faktörler adını verdi. Bu faktörler yeterliken insanlar tatminsiz olmamakla birlikte, tatmin ya da motive de olmamaktadırlar. Böylece Herzberg, işin kendisiyle ilişkili içsel faktörlere motive edicilere yoğunlaşılması gerektiğini belirtmektedir (Robbins ve diğ., 2013).

Herzberg'den (2009) önce okul yöneticileri sadece hijyen faktörleri üzerine yoğunlaşıyorlardı. Moralle ilgili bir sorunla karşılaştıklarında tipik çözüm daha fazla ücret ödemek, sosyal hakları geliştirmek ve daha iyi çalışma ortamları sunmak oluyordu. Ancak bu basit çözümler işe yaramıyordu. Okul yöneticileri sadece hijyen faktörleri üzerinde yoğunlaşarak öğretmenleri motive edemiyorlardı. Böylelikle motivasyon hijyen kuramı, işin kendisinden doğan içsel ödülleri göstererek okul yöneticilerinin bakış açılarını genişletti (Lunenburg ve Ormsterin, 2013). Hijyen/saf motivasyon kuramını okullara uyarlayan Servgiovanni (1967) öğretmenleri çalışmaya iten unsurların; işine karşı sorumluluk duygusu, iyi iş çıkarma, başarı ve takdir edilme duygusu olduğunu gösterdi. Bunun aksine çalışanlararası iyi ilişkiler,

sorunsuz ve adil denetim, mantıklı politikalar, açıkça belli olan yönetimsel iklim hijyen faktörleri olarak açığa çıkmaktadır (Servgiiovanni, 2015).

Mevcut araştırmanın amacı, Herzberg'in (2013) motivasyon hijyen kuramında belirttiği işle ilgili iyi hislerin işin kendisiyle ilişkili iş doyurucular, veya motive ediciler (içerik, içsel veya psikolojik faktörler ile başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk, ilerleme ve büyüme gibi) ile kötü hisler genellikle iş çevresi (bağlam, dışsal, fiziksel faktörler ile kurum kuralları, denetim, kişisel arası ilişkiler, çalışma şartları ve ücret) gibi (Lunenburg ve Ornsterin, 2013) hijyen yaratan unsurların okul yöneticilerinde de olup olmadığını belirlemektir. Herzberg'in çift faktör (motivasyon-hijyen) teorisinde insanların işleriyle ilgili iyi hissettikleri durumların kendilerini kötü hissettikleri durumlardan anlamlı derecede farklı olduğu sonucuna varmıştı (Robbins ve Judge, 2012). Mevcut araştırma ile okul yöneticileri için de aynı durumun geçerli olup olmadığı araştırılmış ve bu doğrultuda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

- Okul yöneticilerinde iş doyumuna neden olan faktörler nelerdir?

- Okul yöneticilerinde iş doyumsuzluğuna neden olan faktörler nelerdir?

2. Yöntem

2.1. Araştırma Deseni

Araştırma, okul yöneticilerinin iş doyumuna ve iş doyumsuzluğuna neden olan faktörlerin derinlemesine incelenmesi için durum çalışması olarak desenlenmiş nitel bir çalışmadır. Durum çalışması nitel araştırmada çok yaygın olarak kullanılan bir yaklaşımdır. Bir birey, bir kurum, bir ortam çalışılacak durumlara örnek oluşturabilir. Amaç belirli bir duruma ilişkin sonuçlar ortaya koymaktır. Nitel durum çalışmasının en temel özelliği bir ya da birkaç durumun derinliğine araştırılmasıdır. Yani bir duruma ilişkin etkenler bütüncül bir yaklaşımla araştırılır ve ilgili durumu nasıl etkiledikleri ve ilgili durumdan nasıl etkilendikleri üzerinde odaklanılır (Yıldırım ve Şimşek, 2005).

Araştırma verileri kritik olay tekniği ile toplanmıştır. Bu amaçla katılımcı okul yöneticilerine iki soru yöneltilmiş ve birinci soruda; okul yöneticisi olarak okuldaki iş/görevle ilgili kendilerini iyi hissettikleri zamanları düşünmelerini ve okul yöneticisi olarak kendilerini iyi hisleri/duyguları uyandıran durumları yazmaları istenmiştir. Katılımcılara yöneltilen ikinci soruda ise; okul yöneticisi olarak okuldaki iş/görevle ilgili kendilerini kötü hissettikleri zamanları düşünmelerini ve okul yöneticisi olarak kendilerinde kötü hisleri/duyguları uyandıran durumları yazmaları istenmiştir. Araştırma Herzberg'in çift faktör (motivasyon-

hijyen) teorisinde sorduğu; insanlar işlerinden ne ister? Ve insanlara kendilerini işlerinde iyi ve kötü hissettikleri durumları neler olduğu? Soruları okul yöneticilerine uyarlanmış ve mevcut araştırmada da okul müdürlerinden işlerinde iyi ve kötü hissettikleri durumları detaylı olarak tanımlamaları istenmiştir. Daha sonra verilen cevaplar tablo haline getirilerek kategorilere ayrılmıştır.

2.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu oluşturan her bir eğitim kademesinde görevli en az bir okul yöneticisi amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitleme örnekleme yoluyla seçilmiştir. Araştırmada anaokulu, ilkokul, ortaokul, genel lise, meslek lisesi, özel eğitim okulu gibi eğitimin değişik kademelerinde görev yapan on beş okul yöneticilerinden çalışma grubunu oluşturmuştur.

3. Bulgular, Yorum ve Tartışma

Araştırma bulguları Frederick Herzberg'in çift faktör (motivasyon-hijyen) teorisi esas alınarak düzenlenmiştir. Bu teori bireyin işi ile ilişkisinin temel olduğunu savunmaktadır. Bireyin çalışmaya karşı tutumu başarı veya başarısızlığı belirleyecektir. (Robbins ve Judge, 2012). Teorinin önermelerinden yola çıkılarak oluşturulan amaç ve alt amaçlar esas alınarak hazırlanan yarı yapılandırılmış yönetici soru formundaki soruların sırası, bulgular bölümünün sıralamasını temsil etmektedir. Yorumlar okul yöneticisi görüşlerinden yapılan alıntılarla desteklenmiştir. Sonuç, tartışma ve öneriler bölümünde bulgulardaki her bölüm ilgili teori çerçevesinde tartışmaya açılmıştır.

3.1. Okul Öncesi Eğitim Kurumları

1. Katılımcı

Katılımcı Kişisel Bilgileri

Cinsiyet: Kadın,

Branş: Okul Öncesi

Okul: Anaokulu, Yaş: 41-50 yaş aralığı

Tablo 1. Anaokulu Yöneticisi

<i>Okul yöneticisi olarak görevde iyi hisleri/duyguları uyandıran durumlar ile ilgili görüşler</i>	Motive Edici (İçsel) Faktörler	<i>Okul yöneticisi olarak görevde kötü-olumsuz hisleri/duyguları uyandıran durumlar ile ilgili görüşler</i>	Hijyenik (Dışsal) Faktörler
<i>İşlerin yolunda gitmesi, öğretmenlerin iyi performans göstermeleri, velilerin olumlu duygu ve düşüncelerini bizlerle paylaşması, personel-öğretmen ve idarenin uyumlu olması, çocukların mutlu olması, etkinliklerden zevk aldıklarını görmek, kurum olarak ortak duruş sergilemek, bir hedefte toplanmak,</i>	<ul style="list-style-type: none"> -iş düzeni - personelin yüksek performansı - okul-veli iş birliği -yönetim-çalışan uyumu -çocukların mutluluğu -kurumsal birliktelik 	<i>Dedikoduların olması, grupların olumsuz atmosfer oluşturması, öğretmenlerin işlerini zorunluluk gibi görmesi, personelin mutlu olmaması, mutsuzluk ve olumsuzluklar üzerinde kurulu paylaşımlarda bulunmaları, işlerini yapmada profesyonel olmamalarını görmek, velilerin okul ve eğitimle ilgili yanlış yorum ve yargılarının olması, çocuklara yanlış davranışları, olumsuz örnek olmaları, velilerin okulöncesi eğitimle ilgili bilgileri öğrenmeye kapalı olması, bakımevi gibi görülmesi, eğitim boyutundan çok özbakımla ilgili beklentilerinin olması</i>	<ul style="list-style-type: none"> -dedikodular -olumsuz kurum iklimi -eğitimcilerde öz yeterlilik düşüklüğü -personel mutsuzluğu -profesyonel olmayan davranışlar -velilerden kaynaklı sorunlar

2. Katılımcı

Katılımcı Kişisel Bilgileri

Cinsiyet: Kadın,

Branş: Okul Öncesi

Okul: ...Anaokulu, Yaş: 31-40 yaş aralığı

Tablo 2. Anaokulu Yöneticisi

<i>Okul yöneticisi olarak görevde iyi hisleri/duyguları uyandıran durumlar ile ilgili görüşler</i>	Motive Edici (İçsel) Faktörler	<i>Okul yöneticisi olarak görevde kötü-olumsuz hisleri/duyguları uyandıran durumlar ile ilgili görüşler</i>	Hijyenik (Dışsal) Faktörler
<i>Yöneticilik görevimin iyi hissettiren yönleri göreve yeni başlayan meslektaşlarıma mesleki gelişimlerinde yol göstermek yaşamış tecrübeleri aktarmak. Sınıf içinde yaşadıkları sorunlarda çözüme ulaşmakta yardımcı olmak. Okul içi uygulamalarda fırsatlar yaratmak farklı bakış açısı oluşturmak ve hayata geçirmek. Beraber çalıştığımız arkadaşlarımıza katkıda bulunmak, uyguladığımız ve hayata geçirdiğimiz projelerimizin sonuçlarını görmek. Okuldaki personelin uyumlu ve birliktelik içinde hareket etmesi. Öğrenci, veli ve öğretmenlerden aldığımız olumlu dönütler, sınıf ziyaretlerinde çocukların gösterdiği güzel tepkileri iyi hisler uyandıran durumlar olarak sıralayabilirim.</i>	<ul style="list-style-type: none"> -mesleki rehberlik, liderlik, -personel uyumu ve verimliliği -Olumlu geri bildirimler -öğrenci mutluluğu 	<i>Oku içinde yaşanan olumsuz durumlar buna örnek olabilir. Öğretmenlerin yaşadığı sıkıntılar, öğretmen öğrenci veli iletişimindeki eksiklikler. Velinin ve çevrenin okul öncesi eğitime negatif bakış açısı. Eğitimde oluşan her türlü aksamaya neden olan durumlar (materyal eksikliği, personel eksikliği, öğretmenin izin vb. durumları) herhangi bir durumdan dolayı okul ekibinin motivasyonunun düşmesi. Okul kültürünü bozulması gibi sıralanabilir.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - iletişim sorunları -olumsuz kamuoyu algısı -madde ve insan kaynağı eksikliği

3. Katılımcı

Katılımcı Kişisel Bilgileri

Cinsiyet: Kadın,

Branş: Okul Öncesi

Okul: ...Anaokulu, Yaş: 31-40 yaş aralığı

Tablo 3. Anaokulu Yöneticisi

<i>Okul yöneticisi olarak görevde iyi hisleri/duyguları uyandıran durumlar ile ilgili görüşler</i>	Motive Edici (İçsel) Faktörler	<i>Okul yöneticisi olarak görevde kötü-olumsuz hisleri/duyguları uyandıran durumlar ile ilgili görüşler</i>	Hijyenik (Dışsal) Faktörler
<p><i>Bir plan dahilinde okuldaki işleri zamanında ve doğru bir şekilde yaptığımda,</i></p> <p><i>Öğretmen, veli ve personel ile iyi iletişim kurup mutlu bir ortam yarabildiğimde,</i></p> <p><i>Öğretmen-öğrenci-veli ilişkisinin olumlu ve etkili olduğunu gördüğüm zamanlarda,</i></p> <p><i>Velileri okula davet ederek yaptığımız etkinliklerin dönütünün olumlu olduğunu gördüğümde,</i></p> <p><i>Öğrencilerin isteklerine ve beklentilerini okul olarak karşılayabildiğimizde ve özel çocuklarda (otizm vb.) belirgin bir ilerleme kaydedebildiğimizde,</i></p> <p><i>Yaptığım her işin cevabını verebilecek kadar okuldaki gelişmelere hakim olduğumda,</i></p> <p><i>Özel günlerde okuldaki tüm çalışanlar ve veliler dahil herkesi organize edebildiğimde,</i></p> <p><i>Kısaca okulumda mutlu bir örgüt iklimi hissettiğim zamanlar bende kendimi iyi hissedirim.</i></p>	<p>-işlerin düzen ve tertibi</p> <p>-sağlıklı iletişim</p> <p>-verimlilik</p> <p>-olumlu geri bildirim</p> <p>-alana hakimiyet</p> <p>-liderlik</p>	<p><i>Herhangi bir öğrenci fiziksel ya da ruhsal bir darbe ile karşılaştığında (sınıf içinde kazalar ve öğrencinin öğretmeni tarafından rencide edilmesi gibi durumlar)</i></p> <p><i>Kendimi insanlara ifade edemediğim ve yanlış anlaşıldığım durumlarda,</i></p> <p><i>Okul çalışanlarının birbirleri ile problem yaşadıkları zamanlarda,</i></p> <p><i>Veli şikayetleri ile karşılaştığım ve öğretmenle veli arasında kaldığım zamanlarda,</i></p> <p><i>Çok severek ve isteyerek yaptığım bir işin olumsuz sonucunu gördüğüm zamanlarda,</i></p> <p><i>Olumsuz durumlar olması nedeniyle mesai saatlerimin uzaması ve aileme yeteri kadar zaman ayıramadığım zamanlarda kendimi okulda iyi hissetmem.</i></p>	<p>- şiddet</p> <p>- iletişim sorunları ve engelleri</p> <p>-verimsizlik</p> <p>-özel hayatını ihmal etme</p>

4. Katılımcı

Katılımcı Kişisel Bilgileri

Cinsiyet: Erkek

Branş: Okul Öncesi

Okul: Anaokulu, Yaş: 31-40 yaş aralığı

Tablo 4. Anaokulu Yöneticisi

<i>Okul yöneticisi olarak görevde iyi hisleri/duyguları uyandıran durumlar ile ilgili görüşler</i>	Motive Edici (İçsel) Faktörler	<i>Okul yöneticisi olarak görevde kötü-olumsuz hisleri/duyguları uyandıran durumlar ile ilgili görüşler</i>	Hijyenik (Dışsal) Faktörler
<p><i>Çocuklara, velilere, öğretmenlere faydalı olan bir iş yaptığım zaman kendimi iyi hissediyorum. Yaptığımız işin değerini görebildiğimiz zaman, Kendi alanımda ve farklı yeni uygulamalara öncülük etmekten, bir problem var olduğunda onu çözebilmekten, velilerle çatışmadan eğitim sistemi üzerinden çözümler bulabilmekten mutlu oluyorum.</i></p>	<p>-faydalı olmak</p> <p>-liderlik</p> <p>-problem çözebilme</p>	<p><i>Görüşlerimize saygı duyulmadığı, iyi niyetin suistimal edildiği, eş dost ahbap ilişkisi ile bürokrasinin alt üst edildiği, görev ve yetkilerimizin hiçe sayıldığı zaman olumsuz duygu ve hislere kapılıyorum</i></p>	<p>-görüşlerin alınmaması</p> <p>-objektif olmayan davranışlar</p> <p>-değer görmemek</p>

Yukarıdaki araştırma bulgularına göre araştırmaya katılan okul öncesi eğitim kurumu yöneticilerinin iş doyumuna neden olan faktörler ile iş doyumsuzluğuna neden olan faktörler farklı farklıdır. Araştırmaya katılan okul öncesi eğitim kurumu yöneticilerini motive eden, onun iş doyumuna neden olan faktörler, iş düzeni, personelin yüksek performansı, okul-veli işbirliği, yönetim-çalışan uyumu, çocukların mutluluğu, kurumsal birliktelik, mesleki rehberlik, liderlik, personel uyumu ve verimliliği, olumlu geri bildirimler, öğrenci mutluluğu iken; dedikodular, olumsuz kurum iklimi, eğitimcilerde öz yeterlilik düşüklüğü, personel mutsuzluğu, profesyonel olmayan davranışlar ve öğrenci velilerinden kaynaklı sorunlar, iletişim sorunları, olumsuz kamuoyu algısı, madde ve insan kaynağı eksikliği gibi faktörler ise iş doyumsuzluğuna/tatminsizliğine neden olan kurumsal hijyen faktörlerdir. Mevcut bulgu; Herzberg çift faktör (motivasyon-hijyen) teorisinde savunulan; insanların işleriyle ilgili iyi hissettikleri durumların, kendilerini kötü hissettikleri durumlardan anlamlı derecede farklı olduğu sonucunu (Robbins ve Judge, 2012) destekler niteliktedir.

Araştırmaya katılan okul öncesi eğitim kurumu yöneticilerini motive eden faktörlerin çeşitliliği/niteliği (iş düzeni, personelin yüksek performansı, okul-veli işbirliği, yönetim-çalışan uyumu, çocukların mutluluğu, kurumsal birliktelik) ile iş doyumsuzluğuna/tatminsizliğine neden olan faktörlerin çeşitliliği/niteliği (dedikodular, olumsuz kurum iklimi, eğitimcilerde öz yeterlilik düşüklüğü, personel mutsuzluğu, profesyonel olmayan davranışlar ve öğrenci velilerinden kaynaklı sorunlar) yönünden, Herzberg'in (2013) motivasyon hijyen kuramı verilerinden ayrılmaktadır. Nitekim Herzberg'in motivasyon hijyen kuramı belirttiği işle ilgili iyi hislerin işin kendisiyle ilişkili iş doyurucular, veya motive ediciler (içerik, içsel veya psikolojik faktörler ile başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk, ilerleme ve büyüme) ile kötü hisler genellikle iş çevresi (bağlam, dışsal, fiziksel faktörler ile kurum kuralları, denetim, kişisel arası ilişkiler, çalışma şartları ve ücret) (Lunenburg ve Ornsterin, 2013) gibi unsurlardır. Mevcut farklılık, araştırmaların yapıldığı farklı kültür, kurum, kişi, zaman ve şartlardan kaynaklı olabileceği düşünülmektedir.

3.2. Temel Eğitim (İlk Okul) Kurumları

5. Katılımcı

Katılımcı Kişisel Bilgileri;

Cinsiyet: Erkek,

Branş: Sınıf Öğretmenliği

Okul: ...İlkokulu, Yaş: 31-40 yaş aralığı

Tablo 5. İlkokul Yöneticisi

<i>Okul yöneticisi olarak görevde <u>iyi hisleri/duyguları</u> uyandıran durumlar ile ilgili görüşler</i>	Motive Edici (İçsel) Faktörler	<i>Okul yöneticisi olarak görevde <u>kötü-olumsuz hisleri/duyguları</u> uyandıran durumlar ile ilgili görüşler</i>	Hijyenik (Dışsal) Faktörler
<i>Okul yöneticiliği eğitim sistemimizde öğretmenlikten kaçmak olarak görülse de şahsım adına daha sevecek ve isteyerek yaptığımı düşündüğümünden idareci olarak devam etmek istiyorum. İdareciler okuldaki sorunları çözmek ve yeni fikirlere rehberlik etmekle görevlidir. Bu anlamda öğretmenlerin eğitim ortamlarını geliştirmek, öğrencilerin yeniliklerle karşılaşmasını sağlamak ve bu gibi durumlarda öğretmen öğrenci ve veliler tarafından takdir edilmek tarafında güzel duygular uyandırmaktadır. Yönetici her ne kadar toplum tarafından yaptırım uygulayan kişiler olarak görülse de onlarda da haz uyandıran durumlar vardır. Okul başarısının yükselmesi, problemsiz ve olaysız yaşanan günler bu mutluluk durumunun en üst seviyeye çıktığı zamanlardır.</i>	-sorunları çözmek, -yeni fikirlere rehberlik etmek -takdir göreme -liderlik	<i>Okul da ters giden her şey kendimizi kötü hissetmemizi sağlar. Yönetici duygusal davranmaz. Ancak kimseye anlatamasa da mesleği ve yönettiği okuldaki olumsuzluklar üzüntü sebebidir. Öğrencinin düşmesi, öğretmenin başarısızlığı okulda fiziksel sorunlar vb. olaylar mutsuzluk uyandırır</i>	-ters giden işler -olumsuzluklar

6. Katılımcı

Katılımcı Kişisel Bilgileri;

Cinsiyet: Erkek,

Branş: İngilizce

Okul: ...İlkokulu, Yaş: 31-40 yaş aralığı

Tablo 6. İlkokul Yöneticisi

<i>Okul yöneticisi olarak görevde <u>iyi hisleri/duyguları</u> uyandıran durumlar ile ilgili görüşler</i>	Motive Edici (İçsel) Faktörler	<i>Okul yöneticisi olarak görevde <u>kötü-olumsuz hisleri/duyguları</u> uyandıran durumlar ile ilgili görüşler</i>	Hijyenik (Dışsal) Faktörler
<i>İzin almak, erken çıkmak geç gelmek bir öğretmene kıyasla daha kolaydır. Öğrencilerle vakit geçirmekten bazen sıkıldığım için haftalık ders yükümün sadece 6 saat olması tatmin edicidir. Kendi odamın olması da benim gibi kişisel sınırlarına düşkün bir insan için rahatlatıcı olabilir, malum mecburen bir grup insanla aynı odayı paylaşmak öğretmenliği bir parçasıdır.</i>	- mesai serbestliği	<i>Üst yönetim ile öğretmenler arasında kalmak can sıkıcı olabiliyor yani elimden geleni yapmış olsam dahi üst yönetimin veya öğretmenlerin sorumluluklarını yerine getirmemesi yüzünden benim kendi işimi aksattığım düşünülebilir. En kötüsü de öğretmenlik iş ahlakı olmayan öğretmenlerle uğraşmak</i>	-öğretmenlerde mesleki etiğin zayıf olması -arabulucu olmak

7. Katılımcı

Katılımcı Kişisel Bilgileri;

Cinsiyet: Erkek,

Branş: Sınıf Öğretmenliği

Okul: ...İlkokulu, Yaş: 41-50 yaş aralığı

Tablo 7. İlkokul Yöneticisi

<i>Okul yöneticisi olarak görevde iyi hisleri/duyguları uyandıran durumlar ile ilgili görüşler</i>	Motive Edici (İçsel) Faktörler	<i>Okul yöneticisi olarak görevde kötü-olumsuz hisleri/duyguları uyandıran durumlar ile ilgili görüşler</i>	Hijyenik (Dışsal) Faktörler
<i>Sorumluluğum olan işleri zamanında ve tam olarak yapmak, öğretmen, veli ve öğrencilerle iyi ilişkiler kurabilmek yaptığım bu işleri herhangi bir problemle karşılaşmadan tamamladığım zamanlar kendimi iyi hissederim. Yapılan etkinliklerde olumlu dönüşler almak, okul için olumlu işlerin yapılmasına öncülük etmek ve okulu bulunduğu durumdan daha ileri bir noktaya ulaştırmak bende olumlu duygular uyandırır.</i>	- zaman yönetimi - iletişim ve iyi ilişkiler - okulu geliştirmek, ilerletmek	Yaptığım çalışmalarda olumsuzluklarla karşılaşmak. Velilerle ve öğretmenlerle olumsuz diyaloglara girmek olumsuz hissetmeme neden olur. Yaptığım uyarılara dikkat edilmemesi, öğretmenlerin sorumluluktan kaçınması ve verilen işler zamanında yerine getirmemesi bunlar arasında sayılabilir	-olumsuz durumlar -öğretmenlerin sorumluluk almaması -işlerin zamanında tamamlanmaması

8. Katılımcı

Katılımcı Kişisel Bilgileri;

Cinsiyet: Erkek,

Branş: Sınıf Öğretmenliği

Okul: ...İlkokulu, Yaş: 21-30 yaş aralığı

Tablo 8. İlkokul Yöneticisi

<i>Okul yöneticisi olarak görevde iyi hisleri/duyguları uyandıran durumlar ile ilgili görüşler</i>	Motive Edici (İçsel) Faktörler	<i>Okul yöneticisi olarak görevde kötü-olumsuz hisleri/duyguları uyandıran durumlar ile ilgili görüşler</i>	Hijyenik (Dışsal) Faktörler
<i>Sistemli ve düzenli çalışma, yön verme, okulda güzel uygulamalar gerçekleştirebilme, var olan sorunların üstesinden gelip onları bertaraf edebilme, öğrenci başarısını artırmaya yönelik projeler düşünüp hayata geçirebilme, sistemli ve düzenli çalışıp bugünün işini yarına bırakmama gibi durumlar bendeki iş hayatında tatmin olma duygusunu artırıyor ve kendimi daha rahat hissetmemi sağlıyor. Vicdanen de kişinin iyi hissetmesini sağlıyor ve ileriye yönelik olumlu bir tutum sergilememe katkıda bulunuyor, bu da idealist bir yönetici karakteristiğini ortaya çıkarıyor bende. Sonuçta kişi verimli çalışma arzusunda olup neticelerde iyi oluyorsa hep okulum için daha iyi ne yapabilirim düşüncesi ana tema olarak aklımda yer tutuyor.</i>	- sistemli ve düzenli çalışma - sorunları çözebilme - öğrenci başarısını artırmaya yönelik projeler	İşimle ilgili kendimi olumsuz hissettiğim duygular genellikle okul için yapmak isteyip de yapamadıklarım oluyor. Ayrıca müdür yardımcısı olarak müdürle farklı görüş ve düşüncelere sahip olmak da beni etkiliyor. Bazen benim düşünderimim okulda uygulamak istediklerimin tam tersini düşünüyor okul müdürü. Bu da yapmak istediklerinizin yarıda kalmasına neden oluyor. Ayrıca resmi statü gereği okul personeli ve öğretmenlere karşı sert olmanız gerekiyor.	-ideallerin /planların gerçekleşmemesi - yönetimle birlikte hareket edememek -personel otoriter davranmak

Yukarıdaki araştırma bulgularına göre araştırmaya katılan ilkökul eğitim kurumu yöneticileri (5, 6 ve 7.) iş doyumuna neden olan faktörler ile iş doyumumsuzluğuna neden olan faktörler farklı farklıdır. Araştırmaya katılan ilkökul yöneticilerini motive eden, onların iş doyumuna neden olan faktörler; sorunları çözmek, yeni fikirlere rehberlik etmek, takdir görme, liderlik, zaman yönetimi, iletişim ve iyi ilişkiler, okulu geliştirmek, ilerletmek, - sistemli ve düzenli çalışma, sorunları çözebilme, öğrenci başarısını artırmaya yönelik projeler iken; ters giden

işler, olumsuzluklar, olumsuz durumlar, öğretmenlerin sorumluluk almaması, işlerin zamanında tamamlanmaması ideallerin /planların gerçekleşmemesi, yönetimle birlikte hareket edememek, personel otoriter davranmak şeklindeki faktörler ise iş doyumsuzluğuna/tatminsizliğine neden olan kurumsal hijyen faktörlerdir. Mevcut bulgu; Herzberg çift faktör (motivasyon-hijyen) teorisinde savunulan; insanların işleriyle ilgili iyi hissettikleri durumların, kendilerini kötü hissettikleri durumlardan anlamlı derecede farklı olduğu sonucunu (Robbins ve Judge, 2012) destekler niteliktedir.

Araştırmaya katılan ilkökul yöneticilerini motive eden faktörlerin çeşitliliği/niteliği (sorunları çözmek, yeni fikirlere rehberlik etmek, takdir görme, liderlik, zaman yönetimi, iletişim ve iyi ilişkiler, okulu geliştirmek, ilerletmek, - sistemli ve düzenli çalışma, orunları çözebilme, öğrenci başarısını artırmaya yönelik projeler) ile iş doyumsuzluğuna/tatminsizliğine neden olan faktörlerin çeşitliliği/niteliği (ters giden işler, olumsuzluklar, olumsuz durumlar, öğretmenlerin sorumluluk almaması, işlerin zamanında tamamlanmaması ideallerin /planların gerçekleşmemesi, yönetimle birlikte hareket edememek, personel otoriter davranmak) yönlerden, Herzberg'in (2013) motivasyon hijyen kuramı verilerinden ayrılmaktadır. Nitekim Herzberg'in motivasyon hijyen kuramı belirttiği işle ilgili iyi hislerin işin kendisiyle ilişkili iş doyurucular, veya motive ediciler (içerik, içsel veya psikolojik faktörler ile başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk, ilerleme ve büyüme) ile kötü hisler genellikle iş çevresi (bağlam, dışsal, fiziksel faktörler ile kurum kuralları, denetim, kişisel arası ilişkiler, çalışma şartları ve ücret) (Lunenburg ve Ornsterin, 2013) gibi unsurlardır. Mevcut farklılık, araştırmaların yapıldığı farklı kültür, kurum, kişi, zaman ve şartlardan kaynaklı olabileceği düşünülmektedir.

3.3. Temel Eğitim (Orta Okul) Kurumları

9. Katılımcı

Katılımcı Kişisel Bilgileri;

Cinsiyet: Erkek,

Branş: Sosyal Bilgiler

Okul:Ortaokulu, Yaş: 31-40 yaş aralığı

Tablo 9. Ortaokul Yöneticisi

<i>Okul yöneticisi olarak görevde iyi hisleri/duyguları uyandıran durumlar ile ilgili görüşler</i>	Motive Edici (İçsel) Faktörler	<i>Okul yöneticisi olarak görevde kötü-olumsuz hisleri/duyguları uyandıran durumlar ile ilgili görüşler</i>	Hijyenik (Dışsal) Faktörler
<i>Öğrencilerin elde ettiği başarılar Okulun güvenli ve huzurlu bir şekilde başlaması İş ve işlemlerin aksamadan zamanında yürütülmesi Öğrencilerin güvenli ve sağlıklı bir şekilde günü, dönemi, yılı bitirmesi Okulun bakım ve onarım ihtiyaçlarının giderilmesi Öğretmenlerin görev ve sorumluluklarını zamanında ve eksiksiz bir şekilde ifa etmesi Velilerin okula ilgi ve destekleri</i>	- öğrenci başarıları -okul güvenliği -iş düzeni ve verimi -bakım ve onarım ihtiyacı -öğretmenlerin verimli çalışması -veli desteği	<i>Öğrencilerin okul içi ve dışında sağlık ve kaza sorunu yaşamaları Devamsızlıklar ve okuldaki kaçmalar Öğretmen eksikliği ve derslerin boş geçmesi Başarıların düşmesi ve öğrencilerin ders ve okula ilgisizliği Veli ilgisizliği ve okula destek olmamaları İş ve işlemlerin aksaması İdari ve yardımcı personel sayısının yetersizliği Okulun bakım ve onarım için maddi imkanların yetersiz olması</i>	-öğrenci kazaları -okul terk -öğretmen ve personel eksikliği -düşük başarı -veli ilgisizliği -işlerin aksaması -maddi imkansızlıklar

10. Katılımcı

Katılımcı Kişisel Bilgileri;

Cinsiyet: Erkek,

Branş: Türkçe

Okul:Ortaokulu, Yaş: 31-40 yaş aralığı

Tablo 10. Ortaokul Yöneticisi

<i>Okul yöneticisi olarak görevde iyi hisleri/duyguları uyandıran durumlar ile ilgili görüşler</i>	Motive Edici (İçsel) Faktörler	<i>Okul yöneticisi olarak görevde kötü-olumsuz hisleri/duyguları uyandıran durumlar ile ilgili görüşler</i>	Hijyenik (Dışsal) Faktörler
<i>Öğrencilerin başarılı olduğunu görmek Kazandırılmak istediğimiz istedik davranışların öğrencilere kazandırılması Topluma yararlı, uyumlu, milli manevi duyguları gelişmiş bireyler yetiştirmek Vermiş olduğumuz eğitim-öğretimden memnun olmuş veliler</i>	- öğrenci başarıları -öğrencilerde olumlu davranışlar -veli memnuniyeti	<i>Ne yaparsak yapalım kazanamayacağımız çocuklar Çocukların eğitim öğretim ve çocuklarından ilgisiz aileler Programların çocukların ilgi istek ve ihtiyaçlarına uygun olmaması Okulun maddi yetersizliği</i>	-kazanılamayan çocuklar -ilgisiz aileler -etkisiz program -maddi sorunlar

Yukarıdaki araştırma bulgularına göre araştırmaya katılan Orta okul yöneticileri iş doyumuna neden olan faktörler ile iş doyumsuzluğuna neden olan faktörler farklı farklıdır. Araştırmaya katılan orta okul yöneticilerini motive eden, onların iş doyumuna neden olan faktörler; öğrenci başarıları, okul güvenliği, iş düzeni ve verimi, bakım ve onarım ihtiyacı, öğretmenlerin verimli çalışması, öğrenci başarıları, öğrencilerde olumlu davranışlar, veli memnuniyeti, veli desteği iken; öğrenci kazaları, okul terk, öğretmen ve personel eksikliği, düşük başarı, veli ilgisizliği, işlerin aksaması, maddi imkansızlıklar kazanılamayan çocuklar, ilgisiz aileler, etkisiz program, maddi sorunlar şeklindeki faktörler ise iş doyumsuzluğuna/tatminsizliğine neden olan kurumsal hijyen faktörlerdir. Mevcut bulgu; Herzberg çift faktör (motivasyon-hijyen) teorisinde savunulan; insanların işleriyle ilgili iyi hissettikleri durumların, kendilerini kötü hissettikleri durumlardan anlamlı derecede farklı olduğu sonucunu (Robbins ve Judge, 2012) destekler niteliktedir.

Araştırmaya katılan orta okul yöneticilerini motive eden faktörlerin çeşitliliği/niteliği (öğrenci başarıları, okul güvenliği, iş düzeni ve verimi, bakım ve onarım ihtiyacı, öğretmenlerin verimli çalışması, öğrenci başarıları, öğrencilerde olumlu davranışlar, veli memnuniyeti, veli desteği) ile iş doyumsuzluğuna/tatminsizliğine neden olan faktörlerin çeşitliliği/niteliği (öğrenci kazaları, okul terk, öğretmen ve personel eksikliği, düşük başarı, veli ilgisizliği, işlerin aksaması, maddi imkansızlıklar kazanılamayan çocuklar, ilgisiz aileler, etkisiz program, maddi sorunlar) yönlerden, Herzberg'in (2013) motivasyon hijyen kuramı verilerinden ayrılmaktadır. Nitekim Herzberg'in motivasyon hijyen kuramı belirttiği işle ilgili iyi hislerin işin kendisiyle ilişkili iş doyurucular, veya motive ediciler (içerik, içsel veya psikolojik faktörler ile başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk, ilerleme ve büyüme) ile kötü hisler genellikle iş çevresi (bağlam, dışsal, fiziksel faktörler ile kurum kuralları, denetim, kişisel arası ilişkiler, çalışma şartları ve ücret) (Lunenburg ve Ornsterin, 2013) gibi unsurlardır. Mevcut farklılık, araştırmaların yapıldığı farklı kültür, kurum, kişi, zaman ve şartlardan kaynaklı olabileceği düşünülmektedir.

3.4. Orta Öğretim (Liseler) Kurumları

11. Katılımcı

Katılımcı Kişisel Bilgileri

Cinsiyet: Kadın,

Branş: Sağlık Hizmetleri,

Okul: Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi, Yaş: 31-40 yaş aralığı

Tablo 11. Lise Yöneticisi

<i>Okul yöneticisi olarak görevde iyi hisleri/duyguları uyandıran durumlar ile ilgili görüşler</i>	<i>Motive Edici (İçsel) Faktörler</i>	<i>Okul yöneticisi olarak görevde kötü-olumsuz hisleri/duyguları uyandıran durumlar ile ilgili görüşler</i>	<i>Hijyenik (Dışsal) Faktörler</i>
<p>*Yetkilerimin olması ve bunları kullanmak için birinden daha izin almak zorunda kalmamam. Aklıma geldiği an ya da yapmam gerektiği an hemen harekete geçebilme özgürlüğü sunuyor.</p> <p>*Bir düşüncem, projem olduğunda hemen uygulamaya geçebiliyor olmam. Öğretmenleri bu konuda harekete geçirirken artık beni bir öğretmen olarak değil, idareci olarak gördükleri için sıkıntı çekmemem. Daha kolay ikna oluyorlar. Hatta gönüllü oluyorlar. (!)</p> <p>*Derslerimin az olması sebebiyle okulda olduğum sürelerde diğer çalışmalarını yürütecek fırsatımın olması. Özellikle ders saatlerinde sakin ortamlarda çalışıyor olabilmek.</p> <p>*Çalışma saatlerim her ne kadar bir</p>	<p>-yetkilerin olması ve kullanılması</p> <p>-karar verme uygulama serbestliği</p> <p>-liderlik, rehberlik</p> <p>-derse girilmemesi</p> <p>-çalışma saatlerinin esnekliği</p> <p>-bilgiye erişim ve kullanma</p>	<p>*Mesleğimle alakası olmayan fakat yöneticilerin yapması öngörülen birçok işin yoğunluğu beni huzursuz ediyor.</p> <p>*Sürekli eğitimle direkt ilişkili olmayan rutinlerin (servis şoförlerine imza attırma, yazışmaları yönetme, ihale yapma, fatura ödeme, eksik imzaları tamamlama) gibi memurların yapabileceği işlerin çok vakit alması, dikkat dağıtması ve yorucu olması sebebiyle asıl mesai harcanması gereken eğitim öğretim işlerine vakit bulamamak. Yetiştirmemek, hedeflerimi gerçekleştirilememek beni strese sokuyor.</p> <p>*Sürekli yeni uygulamalara ayak uydurmak zorunda kalmak, SGK gibi birçok farklı kurumun uzmanlığındaki iş ve işlemlerin gün geçtikçe okul idaresinin üzerine yıkılması beni endişelendiriyor.</p> <p>*Öğrencilere sert çıkmak zorunda kalmak benim karakterime ters düşüyor, gergin ortamları</p>	<p>-gereksiz, bürokratik iş yoğunluğu</p> <p>-hızlı değişim ve uyum sorunu</p> <p>-sürekli kendini yenileme zorunluluğu</p> <p>-üst yönetim ve dış baskılar</p>

<p>öğretmen gibi olmasa da (8-5 olsa da), zil çalınca sınıfa girip, sürekli sahnede olup, zil çaldıktan sonra çıkıp çayımı içiyor olmak zor geliyordu. Şimdi çalışırken yorulduğum zaman gönlüme göre ara verip dinlenebilmek, yani o 8-5 saatleri içerisinde süreyi özgür kullanabilmek rahatlatıyor.</p> <p>*Bazı konularda karar mercii olmak, işleyişte yetkili olmak.</p> <p>*Okul içerisinde olan biten her konudan haberdar olmak ve yönlendirici olmak. Olayların içinde olup sahiplenme ve aidiyet hissini yaşamak. Yani "bihaber" olmamak.</p> <p>*Okulun ve öğrencilerin daha aktif bir yıl geçirebilmesini sağlamak için yetkinin elimde olması ve birilerinin bir şey yapmasını ya da projelerimi onaylamasını beklemek zorunda kalmadan faaliyetleri gerçekleştirebilmek.</p> <p>*Birçok konuda danışılan, fikri sorulan, düşünceleri dikkate alınan kişi olmak.</p>	<p>sevmediğim için bu konuda zorlanıyorum ve böyle çıkışların doğru olmadığını düşünüyorum fakat okul idaresinden beklenen hep bu "öğrenci idareden korkmalı" düşüncesi bana ters düşüyor ve bunu yapmak istemediğim için zorlanıyorum.</p> <p>*Herşeyi bilmem gerekiyormuş gibi hissetmek beni yoruyor.</p> <p>*Prosedürleri uygularken bazen sıkılıyorum. İnisiyatif kullanma konusunda başarılı bir yönetiminiz var ama yine de dış otoriteden gelen bazı uygulamaları yapmak zorunda kalmak beni yoruyor. Mesela öğrencinin o anki ruhsal durumuna göre müdahale etmek istiyorum fakat prosedürler herkesi aynı kategoride değerlendiriyor. Bir yaptırım uygularken durumsallık geri planda kalıyor.</p> <p>*Öğretmenleri istemedikleri bir konuda görevlendirmek ya da tepki çekecek bir uyarıyı yapmak bana zor geliyor. Her zaman gönüllülük ve anlaşmadan yanayım. Ama bazen kriz yönetimi işi idareye düşüyor. Duyularımdan sıyrılıp müdahale etmeye çalışıyorum</p>
--	---

12. Katılımcı

Katılımcı Kişisel Bilgileri

Cinsiyet: Kadın,

Branş: Muhasebe ve Finansman

Okul: Çok Programlı Anadolu Lisesi, Yaş: 31-40 yaş aralığı

Tablo 12. Lise Yöneticisi

<i>Okul yöneticisi olarak görevde iyi hisleri/duyguları uyandıran durumlar ile ilgili görüşler</i>	Motive Edici (İçsel) Faktörler	<i>Okul yöneticisi olarak görevde kötü-olumsuz hisleri/duyguları uyandıran durumlar ile ilgili görüşler</i>	Hijyenik (Dışsal) Faktörler
<p>İşlerin olması gereken şekilde düzenli ve verimli geçtiği zamanlar</p> <p>Öğrenci ve öğretmenlerin huzurlu, mutlu olduğu zamanlar</p> <p>Öğrenci ve öğretmenlerin memnun olduğu durumlar yaşadığı ve bizlerle paylaştığı zamanlar</p> <p>Olumsuz durumları/sorunları çözebildiğimiz, çare olabildiğimiz zamanlar</p> <p>Öğrencilerin eğitimi için yeni fikirler/çalışmalar yapabildiğimiz ve başarıya ulaştığımız zamanlar</p> <p>Öğrencilerimizin sorunlarına çözüm bulabildiğimiz, yaralarını sarabildiğimiz zamanlar</p>	<p>-iş düzeni ve verimliliği</p> <p>-öğrenci ve öğretmenlerin huzur ve mutluluğu</p> <p>-problemleri çözebilme</p> <p>-yenilik ve başarı</p>	<p>Aşırı derecede bürokratik işlerle meşgul olmamız (yönetici değil de memur gibi çalışıyor olmak). Oldukça fazla rutin işler (her ay düzenli cevap verilecek rapor ve yazılar, faturalar, ek dersler, taşınmalı öğrenci işleri, maaş değişiklikleri, raporlar vs.) varken bir de ekstra bürokratik işler zamanımızın tamamını dolduruyor. Her okulda en az bir memurun olması gerekir ki idarecilerin iş yükü azalsın, yönetim/liderlik fonksiyonlarını kullanabilecekleri fırsatlar doğsun.</p> <p>Sanki sözleşmiş gibi acil yetişmesi gereken bürokratik işler varken aksi gibi öğrenci ve öğretmenlerinde sorunlarla gelmesi</p> <p>Bürokratik işler ile ilgilenirken (cevap verilecek yazılar, mali işler vb.) yoğunluk nedeniyle öğrenci ve öğretmenlere zaman ayıramamak</p>	<p>-bürokratik iş yoğunluğu</p> <p>-personel azlığı</p> <p>-eğitime ve eğitime zaman ayıramama</p>

13. Katılımcı

Katılımcı Kişisel Bilgileri

Cinsiyet: Erkek

Branş: Türk Dili ve Edebiyatı

Okul: ... Anadolu Lisesi, Yaş: 41-50 yaş aralığı

Tablo 13. Lise Yöneticisi

<i>Okul yöneticisi olarak görevde iyi hisleri/duyguları uyandıran durumlar ile ilgili görüşler</i>	Motive Edici (İçsel) Faktörler	<i>Okul yöneticisi olarak görevde kötü-olumsuz hisleri/duyguları uyandıran durumlar ile ilgili görüşler</i>	Hijyenik (Dışsal) Faktörler
<i>Genelde kendimi iyi hissettiğim zaman çok az oluyor. Her an sıkıntılı durumlarla karşılaşma ihtimali çok yüksek. Bu sıkıntılı durumları gerçekten ortadan kaldırdığım zaman mutlu oluyorum. Öğretmenlerin sorun çözme ve başarıyı artırıcı çalışmaları beni mutlu eder. Çünkü yalnız olmadığımı anlarım. Öğretmenlerin ve öğrencilerin kurallara uyduğunda mutlu olurum. Zil baskısı altında olmadığım için mutlu olurum.</i>	-sorun çözüldüğünde - kurallara uyulduğunda	<i>Herkesin işinin acil olması Bütün sorunların beni bulması Öğretmen ve öğrencilerin sorumluluk bilincinin zayıf olması Amirlerin mantalitesinin zayıf olması (düşük profilli amir) Ben yaptım oldu anlayışı (Yönetmeliği göz ardı etmek, eylemin sonucunu düşünmemek)</i>	-acil iş algısı -olumsuzluk -sorumsuzluk

14. Katılımcı

Katılımcı Kişisel Bilgileri

Cinsiyet: Erkek

Branş: Sosyal Bilgiler

Okul: ... Anadolu İmam Hatip Lisesi, Yaş: 41-50 yaş aralığı

Tablo 14. Lise Yöneticisi

<i>Okul yöneticisi olarak görevde iyi hisleri/duyguları uyandıran durumlar ile ilgili görüşler</i>	Motive Edici (İçsel) Faktörler	<i>Okul yöneticisi olarak görevde kötü-olumsuz hisleri/duyguları uyandıran durumlar ile ilgili görüşler</i>	Hijyenik (Dışsal) Faktörler
<i>Genel anlamda Eğitim-Öğretimin sorunsuz bir şekilde devam ettiği zaman; öğrencilerimize daha iyi eğitim verdiğimiz zaman, okulumuzun sınav başarıları önceki dönemlere göre daha iyi olduğu zaman, ben de kendimi görevini yerine getirmiş olarak hissediyorum. Görevimi yerine getirdiğim için iç huzurum ve moralim olumlu anlamda yükseliyor</i>	-işlerin yolunda ve düzenli işlenmesi, -sınav başarıları	<i>Okul ortamında yolunda gitmeyen durumlar olduğu zaman kendimi huzursuz hissediyorum. Çünkü bizim idareci olarak ve gelecek nesillere yön veren insanlar olarak bu çocuklara ve geleceğimizin teminatı olan gençlere karşı sorumluluğumuz vardır.</i>	-sorunlar -olumsuzluk

15. Katılımcı

Katılımcı Kişisel Bilgileri;

Cinsiyet: Erkek,

Branş: Teknoloji ve Tasarım

Okul: Özel Eğitim Mesleki Eğitim Merkezi, Yaş: 31-40 yaş aralığı

Tablo 15. Özel Eğitim Yöneticisi

<i>Okul yöneticisi olarak görevde iyi hisleri/duyguları uyandıran durumlar ile ilgili görüşler</i>	Motive Edici (İçsel) Faktörler	<i>Okul yöneticisi olarak görevde kötü-olumsuz hisleri/duyguları uyandıran durumlar ile ilgili görüşler</i>	Hijyenik (Dışsal) Faktörler
<i>Okulda müdür olmadan da herhangi bir aksaklığın olmadan işlerin aynı doğrultuda yapıldığı zamanlarda. Hedeflerimin gerçekleştirdiği zamanlarda. Öğretmenler ve öğrencilerin okulu seyerek ve isteyerek geldiklerinde. Çalışma arkadaşlarının motivasyonu yüksek şekilde görevlerini yaptıklarında. Öğretmen arkadaşlarının kendi içinde ve okul içindeki diğer paydaşları ile iletişimin, yardımlaşmanın iyi</i>	-İşlerin düzenli yürütülmesi, -hedeflere ulaşma -eğitimi ve öğrencilerin okulu sevmesi -çalışanlarda yüksek motivasyon	<i>Okulda öğretmenler veya çalışan personeller arasında kutuplaşmanın ve dedikoduların yaşandığı durumlar. Başarılı ve gayretli öğretmenlerin diğer öğretmenler tarafından kıskanılması ve eleştirilmesi. Öğretmenlerin veya diğer personelin görevlerini iyi şekilde yerine getirememesi.</i>	-personelde gruplaşma, kutuplaşma -dedikodular -personel arasında kıskançlık, eleştiri -nitelsiz görevler

<p><i>düzeylerde olduğu durumlarda.</i></p> <p><i>Tüm paydaşlarımızın okul bünyesinde yapılan faaliyet, proje vb. çalışmalara iştirak etmesi ve görev konusunda istekli olması.</i></p> <p><i>Öğrenciler ve okulun gelişimi adına öğretmenler tarafından gönüllü olarak faaliyetler ve projeler gerçekleştirildiğinde.</i></p> <p><i>Okulun gelişimi adına gerektiğinde tüm çalışanların sorumluluk aldığında.</i></p>	<p>-sağlıklı iletişim ve yardımlaşma</p> <p>-iş birliği</p> <p>-ortak sorumluluk ve paylaşım</p>	<p><i>Öğretmenlerin görevleri dışında öğrenciler ve okul adına daha fazla ne yapabilirim düşüncesine sahip olmamaları. Yapılan bu tür çalışmalarını angarya olarak görmeleri.</i></p>	
--	--	---	--

Yukarıdaki orta öğretim kurumları yöneticileri ile ilgili araştırma bulgularına göre araştırmaya katılan orta öğretim yöneticilerinin iş doyumuna neden olan faktörler ile iş doyumsuzluğuna neden olan faktörler farklı farklıdır. Araştırmaya katılan yöneticileri motive eden, onların iş doyumuna neden olan faktörler; İşlerin düzenli yürütmesi, hedeflere ulaşma, eğitimci ve öğrencilerin okulu sevmesi, çalışanlarda yüksek motivasyon, sağlıklı iletişim ve yardımlaşma, işbirliği, ortak sorumluluk, sorun çözüldüğünde, kurallara uyulduğunda, işlerin yolunda ve düzenli işlemesi, öğrenci sınav başarısı, yetkilerin olması ve kullanılması, karar verme uygulama serbestliği, liderlik, rehberlik, derse girilmemesi, çalışma saatlerinin esnekliği, bilgiye erişim ve kullanımı, iş düzeni ve verimliliği, öğrenci ve öğretmenlerin huzur ve mutluluğu, problemleri çözebilme, yenilik, başarı ve paylaşımdır.

İş doyumsuzluğuna/tatminsizliğine neden olan kurumsal hijyen faktörler; acil iş algısı, olumsuzluk, sorumsuzluk personelde gruplaşma, kutuplaşma, dedikodular, personel arasında kıskançlık, eleştiri, niteliksiz görevler, gereksiz, bürokratik iş yoğunluğu, hızlı değişim ve uyum sorunu, sürekli kendini yenileme zorunluluğu, üst yönetim, dış baskılar, bürokratik iş yoğunluğu, personel azlığı ve eğitimci sorunları, eğitime ve eğitimciye zaman ayıramama şeklindedir. Mevcut bulgu; Herzberg çift faktör (motivasyon-hijyen) teorisinde savunulan; insanların işleriyle ilgili iyi hissettikleri durumların, kendilerini kötü hissettikleri durumlardan anlamlı derecede farklı olduğu sonucunu (Robbins ve Judge, 2012) destekler niteliktedir.

Araştırmaya katılan Özel Eğitim Mesleki Eğitim Merkezi yöneticisini motive eden faktörlerin çeşitliliği/niteliği (İşlerin düzenli yürütmesi, hedeflere ulaşma, eğitimci ve öğrencilerin okulu sevmesi, çalışanlarda yüksek motivasyon, sağlıklı iletişim ve yardımlaşma, işbirliği, ortak sorumluluk ve paylaşım) ile iş doyumsuzluğuna/tatminsizliğine neden olan faktörlerin çeşitliliği/niteliği (personelde gruplaşma, kutuplaşma, dedikodular, personel arasında kıskançlık, eleştiri, niteliksiz görevler) yönlerden, Herzberg'in (2013) motivasyon hijyen kuramı verilerinden ayrılmaktadır. Nitekim Herzberg'in motivasyon hijyen kuramı belirttiği işle ilgili iyi hislerin işin kendisiyle ilişkili iş doyurucular, veya motive ediciler (içerik, içsel veya psikolojik faktörler ile başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk, ilerleme ve büyüme) ile

kötü hisler genellikle iş çevresi (bağlam, dışsal, fiziksel faktörler ile kurum kuralları, denetim, kişisel arası ilişkiler, çalışma şartları ve ücret) (Lunenburg ve Ornsterin, 2013) gibi unsurlardır. Mevcut farklılık, araştırmaların yapıldığı farklı kültür, kurum, kişi, zaman ve şartlardan kaynaklı olabileceği düşünülmektedir.

4. Sonuçlar Ve Öneriler

Araştırma bulgularına dayalı olarak aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

1) Eğitim kurumları yöneticisinin iş doyumuna neden olan faktörler ile iş doyumsuzluğuna neden olan faktörler farklı farklıdır. Mevcut bulgular, Herzberg çift faktör (motivasyon-hijyen) teorisinde savunulan; insanların işleriyle ilgili iyi hissettikleri durumların, kendilerini kötü hissettikleri durumlardan anlamlı derecede farklı olduğu sonucunu (Robbins ve Judge, 2012) destekler niteliktedir.

2) Elde edilen sonuçlar Herzberg'in (1968) "iş tatminin zıddı iş tatminsizliği değil, iş tatminin olmamasıdır; benzer şekilde iş tatminsizliğinin zıddı da iş tatmini değil, iş tatminsizliğinin olmamasıdır" görüşleri ile yine Herzberg'in modelinin esası olan iş doyumunu tek boyutlu bir kavram olmadığını anlayışını Herzberg'in güdüleyicilerin kişinin işini zenginleştiren olduğunu görüşünü, hijyen faktörleri ise iş tutumunda ve performansında kısa süreli değişiklikler ürettiğini (Dönmez, 2013) şeklindeki görüşlerini de desteklemektedir.

3) Araştırmaya katılan eğitim kurumları yöneticilerini motive eden faktörlerin çeşitliliği/niteliği ile iş doyumsuzluğuna/tatminsizliğine neden olan faktörlerin çeşitliliği/niteliği yönlerden, Herzberg'in (2013) motivasyon hijyen kuramı verilerinden ayrılmaktadır. Nitekim Herzberg'in motivasyon hijyen kuramı belirttiği işle ilgili iyi hislerin işin kendisiyle ilişkili iş doyurucular veya motive ediciler (içerik, içsel veya psikolojik faktörler ile başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk, ilerleme ve büyüme) ile kötü hisler genellikle iş çevresi (bağlam, dışsal, fiziksel faktörler ile kurum kuralları, denetim, kişisel arası ilişkiler, çalışma şartları ve ücret) (Lunenburg ve Ornsterin, 2013) gibi unsurlardır. Mevcut farklılık, araştırmaların yapıldığı farklı kültür, kurum, kişi, zaman ve şartlardan kaynaklı olabileceği düşünülmektedir. Dolayısıyla katılımcı görüşleri analiz edildiğinde okul yöneticilerini motive edici (içsel) faktörler ve hijyenik (dışsal) faktörler birbirinden farklılık göstermektedir. Belirtilen faktörler içsel olabileceği gibi dışsal da olabilmektedir

4) Herzberg'in kuramı esas alınarak yapılan mevcut araştırma sonuçları kısmen onun kuramını doğrularken, kısmen doğrulamamaktadır. Motivasyona temel oluşturan güdülerin

karmaşık ve birbirine bağlı oluşu ve kolayca soyutlanamayışları bir gerekçe olarak gösterilebilir. Dolayısıyla mevcut araştırma sonuçları, Eren'in (2001) Herzberg kuramının motivasyonu bir bütün olarak açıklama yönünden eksik kaldığı yönündeki görüşünü desteklemektedir.

5) Çalışanların işlerine içsel motivelerle bağlanması örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri açısından da önemlidir. Örgüte duygusal açıdan daha çok bağlanan, kendini örgütün bir parçası olarak gören çalışan, daha çok sorumluluk hissedecektir (Türker, 2006, akt. Aydoğan, 2013). Dolayısıyla eğitim kurumlarında işin kendisiyle ilişkili içsel faktörlere/ motive edicilere daha fazla yoğunlaşılması gerektiği söylenebilir.

Kaynaklar

Aydoğan, İ. (2013). Yönetimde Yeni Yaklaşımlar, (Editörler. Hasan Basri Memduhoğlu, Kürşat Yılmaz). Ankara: Pegem Akademi.

Dönmez, B. (2013). Motivasyon. Eğitim Yönetiminde Kuram Ve Uygulama. (Çeviri Editörleri, Servet Özdemir, Ferudun Sezgin ve Serkan Koşar) Ankara: Pegem Akademi.

Eren, E. (2001). Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Herzberg, F. (2009). One More Time, How Do You Motivate Empoyess?, Boston: Harvard Business School. Press.

Lunenburg, F.C. ve Ornsterin, A. C. (2013). Eğitim Yönetimi, (Çeviri Editörü. Gökhan Arastaman), Ankara: Nobel Yayıncılık.

Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2012). Örgütsel Davranış, (Çeviri Editörü. İnci Erdem), Ankara: Nobel Yayıncılık.

Robbins, S., P. Decenzo, D.A., Coulter, M. (2013). Yönetimin Esasları, (Çeviri Editörü. Adem Öğüt), Ankara: Nobel Yayıncılık.

Servgiovanni, T. J. (2015). Ahlaki Liderlik (Çeviri Semra Kıranlı Güngör), Ankara: Nobel Yayıncılık.

Türker, M. (2006), Çalışanların Rol Tanımlamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tez*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, (5. bs.), Ankara: Seçkin Yayınları.