



## **Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Çalışan Müdür Yardımcılarının Motivasyonlarıyla İlgili Sorunlar ve Çözüm Önerileri: İlkadım İlçesi Örneği**

**İbrahim DURMUŞKAYA**  
Milli Eğitim Bakanlığı  
**Satı KARACA DURMUŞKAYA**  
Milli Eğitim Bakanlığı

### **Özet**

Araştırmada okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan müdür yardımcıların motivasyonlarıyla ilgili sorunlar ve çözüm önerilerine yer verilmiştir. Çalışmada 2020-2021 eğitim-öğretim yılında İlkadım ilçesinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi okul öncesi kurumlarında görev yapan ve çalışmaya gönüllü olarak katılım sağlayan 6 müdür yardımcısı yer almıştır. Katılımcılardan yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile elde edilen nitel veriler nitel içerik analizi yapılarak temalara ve kategorilere ayrılmıştır. Katılımcıların isimleri gizlenerek kod isimlerle (MY1, MY2,...) ifadelerine yer verilmiştir. Çalışma sonucunda elde edilen verilere bakıldığında müdür yardımcıların motivasyonlarını düşüren unsurlar olarak ucu açık görev tanımı, iş yükü, çalışma saatlerinin uzun olması, okulun fiziksel durumu, takdir görememe, kişisel gelişim imkanı, maddi imkansızlıklar, kararları uygularken karşılaşılan zorluklar, psikolojik aşınma ve tükenmişlik yaşama durumlarının motivasyonlarıyla ilgili sorunlar olduğu görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Müdür Yardımcısı, Okul Öncesi Kurumu, Milli Eğitim Bakanlığı, Motivasyon.

**Problems and Solution Suggestions Regarding the Motivations of Deputy Principals Working in Pre-School Education Institutions: The Case of İlkadım**

### **Abstract**

In the research, problems and solution suggestions related to the motivation of deputy principals working in pre-school education institutions are included. In the study, 6 deputy principals who work in the official pre-school institutions affiliated to the Ministry of National Education in the district of İlkadım in the 2020-2021 academic year and participate voluntarily in the study took part. Qualitative data obtained from the participants by semi-structured interview technique were divided into themes and categories by qualitative content analysis. The names of the participants were hidden and their code names (MY1, FY2,...) were included. When we look at the data obtained as a result of the study, the factors that reduce the motivation of the assistant principals are the open-ended job description, workload, long working hours, the physical condition of the school, lack of appreciation, personal development opportunities, financial opportunities, difficulties encountered while implementing decisions, psychological wear and burnout. It was found that there were problems with their motivation.

**Keywords:** Assistant Director, Pre-School Institution, Ministry of National Education, Motivation.

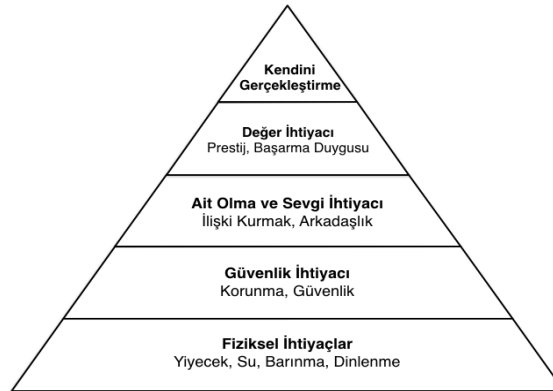
## **1. GİRİŞ**

Bir organizasyonun başarısı motive olmuş bir işgücünde yatar çünkü yüksek motivasyonlu çalışanlar mümkün olan en yüksek performansla üretmeye çalışır ve motive olmayan çalışanlardan daha fazla çaba gösterir (Ikenyiri ve Ihua-Maduenyi, 2011). Çalışanın motivasyonu, örgütsel performansı ve kazancı ile bağlantılıdır ve birbirinden ayıramaz (Daft, 2007). Dai ve Sternberg'e (2004) göre yüksek düzeyde iş tatminsizliği, stres ve tükenmişlik, motivasyonu ve iş performansını olumsuz etkileyebilir. Bireyler iş hayatında, sadece verici yani tek yönlü bir iletişimden dolayı gösterdikleri performansın

karşılığını alamadıklarında, bir süre sonra duygusal ve fiziksel olarak tükendiklerini hissetmeye başlamaktadırlar (Çavuş, Gök ve Kurtbay, 2007).

Çalışanların işlerine karşı duydukları hoşnut ya da hoşnutsuz olma durumu olarak ifade edilebilen iş tatmini, çalışan istekleri ile yapılan işin özelliklerinin birbiriyle uyumlu olması halinde gerçekleşir (Akşit Aşık, 2010). İş tatmininin var olması, çalışanların örgüte karşı bağlılığının artması, iş stresinin azalması gibi birçok olumlu katkı sağlayarak kurumun iş kalitesini artırmaktadır. İş tatmini ifadesi ile, bireyin iş karşılığı elde ettiği ücret, çalışmaktan keyif aldığı iş arkadaşları ve ürün ortaya koymanın sağladığı mutluluk akla gelir (Üngüren ve Yıldız, 2009). Akıncı (2002) işletmeler üzerinde yaptığı bir çalışmada, yönetim tarzı, örgüt içi işleyiş, sosyal ortam, kendini geliştirme ve alınan ücretin iş görenlerin iş tatminini etkileyen faktörler olduğunu belirtmiştir.

Baş'ın (2002) öğretim üyeleri ile yaptığı çalışmada, iş niteliği, akademik ortam, amir tutum ve davranışları, yönetim ortamı ve iletişim öğelerinin genel iş tatmini ile yüksek ilişkiye sahip oldukları söylenebilir. İş niteliği (ücret, terfi imkanı, övgü, çalışma şartları, iş arkadaşı, çalışan kişiliği, denetim, yönetim vb.) iş tatminini etkileyen örgütsel faktördür. İş niteliği artarsa bunun sonucunda iş tatmini ve motivasyonu da artabilir. Yöneticiler çalışanlarını iki konuda motive etmekte genellikle zorlanırlar. Birincisi, çalışanları kurumun hedeflerine ulaşabilmesi için yardımcı olma konusunda motive etmektir. İkincisi, çalışanları kendi kişisel hedeflerine ulaşmak için çalışmaya motive etmektir. Kurum içerisindeki çalışanların hedefleri ile kurumun hedeflerini ortak bir paydada buluşturmak genellikle zordur. Bununla birlikte içerisinde yüzlerce öğrenci, veli, öğretmen ve personelin bulunduğu karmaşık ve çok yönlü eğitim kurumlarında farklılaşan hedefler ile birlikte ihtiyaç duyulan motivasyon unsurları da farklılaşmaktadır.



**Şekil 1.** Maslow, Abraham. H 1943

Davranışları etkileyen motivasyon olgusu aslında kişilerin belirli ihtiyaçlarının karşılanması ile yaratılabilmektedir. Bu ihtiyaçlar maaş, başarı, yükselme, kişiden bahsedilmesi gibi maddi ve manevi olabilmektedir. Maslow 1943 yılında yayınladığı ihtiyaçlar hiyerarşisinde insanların ihtiyaçlarını bir piramit şekline yerleştirerek aşağıdan yukarı doğru önem sırasına göre sıralamıştır. Bu hiyerarşiye göre alt basamaktaki ihtiyaç karşılanmadan bir üst bölüme geçilemez. Kişilerin ihtiyaçları da farklı düzeylerde olabilir ve birini motive eden bir etken diğer kişiyi motive edemeyebilir. Bu da bize motivasyonun kişisel bir durum olduğunu göstermektedir.

Motive olmuş bir çalışan olmayana göre daha kolay yönlendirilebilir ve işletme için daha etkin ve verimli olması sağlanır. Çalışanını iyi tanıyan yönetici onu nelerin motive edip etmeyeceğini çok iyi bilir ve bu bilgiler doğrultusunda kişiyi motive edebilir.

### 1.1. Problem

İnsan psikolojik ve fizyolojik bir varlıktır. Bundan dolayı kurum çalışanları sadece parasal ve maddesel gereksinimlere ihtiyaç duymaz. Çalışanlar genellikle psiko-sosyal ihtiyaçlarının birçoğunu çalıştıkları

kurumlardan karşılamak isterler. Çalışan mesleğine ne kadar bağlıysa karşılaşılan durumlarda problemin çözümüne o ölçüde katkı sağlar ve problemi içselleştirir. Fiziksel, ruhsal ve toplumsal gibi çok yönlü çalışan ihtiyaçları, çalışma ortamlarındaki yönetimin kaliteli olmasını gerektirir. Çalışanın yaptığı işe sahip çıkma seviyesi yüksek olduğu sürece kurumsal hedefler daha kolay elde edilir. Okul yöneticilerini artan sorumluluklar, değişken demografik öğeler, teknolojiye gelişmeler, okulların azalan finansal desteği, değişken beklentilerden dolayı zorlayıcı faktörler artmıştır. Bunun yanında öğrenme hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik çalışmaların fazlalığı yöneticileri zorlamaktadır (Browne-Ferrigno, 2016; Fink, 2010; Spillane ve Lee, 2014). Daha fazla zaman ve çaba harcamalarına rağmen ücretlerindeki azlık, sürekli artan sorumluluk, iş yükü ve dışarıdan gelen baskılar okul yöneticilerinin işlerine olan bağlılıklarında azalmaya neden olmaktadır (Shoho ve Barnett, 2012). Okul yöneticilerinin özellikle görevlerindeki ilk yılları, yaşadıkları olumsuz olaylar karşısında motivasyonlarının en kolay etkilendiği yıllardır (Burkhauser, Gates, Hamilton ve Ikemoto, 2012).

Bakioğlu (1994) bir çalışmada, yeni göreve başlayan okul yöneticilerinin, karşılaştıkları belirsizlikler nedeniyle daha fazla çaba ve zaman harcadıklarını ifade etmiştir. Aynı çalışmada 4-8 yılları arasında idarecilik deneyimine sahip olan müdür yardımcılarının daha aktif, istediği değişimleri yapma gücüne sahip, orijinal değişimleri okulunda uygulayabilen, okul içi ilişkileri kontrol ederek yönlendirilebildiği görülmüştür (Bakioğlu, 1994). 8 yıldan fazla görev süresine sahip müdür yardımcılarında ise onaylamadıkları bir yöne zorlandıklarını hissetme, değişime direniş, eski çalışma yaşantısına özlem, şikayete meyillilik, iş yükünden kaynaklı yoğun stres, düşük disiplin ve düşük motivasyona sahip olma özelliklerinin görüldüğü tespit edilmiştir (Bakioğlu, 1994). Yöneticilik üzerine yakın zamanda yapılan bir araştırma, müdürlerin okulun akademik kapasitesini doğrudan etkilediğini ve dolaylı olarak öğrenci gelişimini etkilediğini göstermektedir (Heck ve Hallinger, 2009).

Robinson, Lloyd ve Rowe (2008) liderlik ve öğrenci çıktıları arasındaki ilişki üzerine 27 çalışmanın meta analizini yapmıştır. Analizleri, eğitim yöneticilerinin öğretme ve öğrenmeye ne kadar çok odaklanırsa, öğrenci performansı üzerindeki etkisinin o kadar büyük olduğunu ortaya koymaktadır. Okul liderlerinin etkisini göz önünde bulunduran bu inceleme, ciddi bir şekilde üzerinde çalışılmamış bir liderlik rolü olan müdür yardımcılara ilişkin mevcut literatüre odaklanmaktadır. Yakın zamana kadar müdür yardımcılarını okullarda yeterince kullanılmayan, "unutulmuş adam" (Glanz, 1994) ve "boşa harcanmış bir eğitim kaynağı" (Harvey, 1994,) olarak tanımlanmıştır. Ayrıca, müdür yardımcılarını mesleki literatürde yeterince temsil edilmemektedir (Glanz, 1994; Kaplan ve Owings, 1999; Marshall ve Hooley, 2006; Ribbins, 1997). Üniversite eğitimlerinde görev ve sorumluluklarıyla ilgili hiç bir eğitim verilmeyen müdür yardımcılığı görevinin belirsiz ve yoğun sorumlulukları, kişisel ve mesleki yaşantılarında zorluklar oluşturmaktadır (Fields ve Egley, 2005; Hausman, Nebeker, McCreary ve Donaldson, 2002). Bu durum kurum içerisinde duygusal ve sosyal çatışmalar yaşanmasına neden olabilir. Yöneticiliğe geçtiklerinde okul personeli, veli ve başka yöneticilerle işbirliği yapmak için iletişim kurma zorunluluğu bu çatışmalara neden olmaktadır (Fields ve Egley, 2005 akt., Demirbilek ve Bakioğlu, 2019).

Akademik başarıya odaklanan okulların müdür yardımcılarının rollerinin okulun öğretim programındaki gelişmeleri takip edebilecek ve ön plana çıkarabilecek şekilde yeniden şekillenmesi gerektiği, geleneksel yönetici anlayışından çıkılarak sorunların çözülebileceği belirtilmektedir (Barnett, Shoho ve Oleszewski, 2012). Sürekli öfke, kızgınlık ve duygusal patlamalarla yüzleşmek zorunda kalma durumu, özellikle okul yöneticilerinin iş ve aile sorumluluklarını dengelemesi gerektiği zamanlarda stres seviyelerini yükseltebilir ( Hausman, Nebeker, McCreary ve Donaldson, 2002).

İş tanımı açık olmayan müdür yardımcılarının; müdürün verdiği görevleri yapmak, öğretmenlere her konuda destek olmak ve öğrencilere uygun eğitim ortamı sağlamak gibi sorumlulukları çalıştıkları okula ve bağlı oldukları okul müdürüne göre değişkenlik göstermektedir (Glanz, 1994). Okul yönetiminin maruz kaldığı stres faktörlerinin incelendiği bir çalışmada dört ana stres faktörü; veli tutumları, zayıf öğretmen performansı, iş yükü, okul destek personelinin zayıf performansı olarak

belirtmiştir (Friedman, 2002). Yoğun stres faktörüyle karşılaşan yöneticilerin bazıları yöneticiliği bırakmayı tercih etmekte, bazıları da kendilerine dayatılan iş yüküne katlanmayı öğrenmektedir (Friedman, 2002). ABD’ yapılan bir araştırmada ise okul yöneticilerinin görevlerini bırakma nedeni olarak; yöneticilik görevinin stresli yapısı, sorumluluklara oranla düşük maaş, karmaşık iş yükü olduğu tespit edilmiştir (Militello, 2008). Aynı çalışmada okul yöneticiliğini bırakmayı düşünenlerin ayrılma nedenleri resmi işlemlerden zaman kalmadığı için öğretime odaklanamamaktır (Militello, 2008).

Türkiye’de okul öncesi kurumlarda çalışan müdür yardımcılarının görevleri Milli Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinde bulunan 41. maddede bulunan “*Müdür yardımcısı, görev tanımında belirtilen görevler ile müdür tarafından verilen görevleri yerine getirir.*” ifadesinden dolayı kurumdan kuruma değişen görev yoğunluğu ve sorumluluk üstlenmelerine, esnek ve ucu açık ifadelerle neden olarak görev tanımında belirsizliğe neden olmaktadır (MEB, 2014). Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliğinde (MEB, 2013) okul müdür yardımcılarının sorumlulukları “*Müdür yardımcısı eğitim, öğretim ve yönetim işlerinin planlı, düzenli ve amacına uygun olarak yürütülmesinden müdüre ve müdür başyardımcısına karşı sorumludur. Müdür yardımcısı okulda kullanılan belge, defter, çizelge ve formlarla ilgili iş ve işlemleri yürütür ve gerekli olanları imzalar. Görevlendirildiğinde, ilgili mevzuat kapsamında oluşturulan kurul, komisyon ve ekiplere katılır, başkanlık eder ve bunlarla ilgili iş ve işlemleri yürütür. Kendisine verilen nöbet görevini yürütür, nöbetçi öğretmen ve öğrencileri izler, nöbet raporlarını inceler, varsa sorunları müdür başyardımcısına ve müdüre iletir. Sorumluluğuna verilen öğrencilerle ilgili iş ve işlemleri müdür ve müdür başyardımcısıyla işbirliği içinde yürütür. Elektronik ortamda veri tabanı üzerinden bilgi alış verişiyle ilgili işlemleri yürütür. Mezunların izlenmesine yönelik iş ve işlemleri yürütür. Müdür tarafından verilen görevin gerektirdiği diğer görev ve sorumlulukları yerine getirir*” şeklinde ifade edilmektedir. Okul müdür yardımcılarının görevlerine mevzuat açısından bakıldığında, eğitim öğretim prosedürleri, planlama, programlama, okul müdürü ile öğrenci-veli ve öğretmen arasında iletişim kurma, bürokratik iş ve işlemler şeklinde olduğu görülmektedir.

Bir müdür yardımcısı tarafından gerçekleştirilen en yaygın görevler, çeşitli araştırmalarda kategorize edilmiştir. Marshall ve Hooley’e (2006) göre bir müdür yardımcısının sorumlulukları dört kategoride toplanabilir: (1) öğrenci ve velilerle görüşme; (2) davranış problemlerini ele almak; (3) işleyle ilgili tüm programlar, yazışmalar ve akışın düzenlenmesi; ve (4) öğretmen ve öğrenci danışmanlığı. Benzer şekilde Kwan (2009) müdür yardımcısının rolüne ilişkin derinlemesine bir araştırma yapmış ve müdür yardımcısının rollerini yedi boyuta ayırmıştır: (1) dış iletişim ve bağlantı; (2) kalite güvencesi ve hesap verebilirlik; (3) öğretim; (4) öğrenme ve müfredat; (5) personel yönetimi; (6) kaynak yönetimi; (7) lider ve öğretmen gelişimi ve (8) stratejik yön ve politika ortamlarının düzenlenmesi. Kwan’ın (2009) çalışması, Hausman ve diğerlerinin çalışmalarıyla paralellik göstermektedir. (2002). ABD’de müdür yardımcısı ile ilgili en son çalışmalardan birinde Hausman ve ark. (2002), günlerini nasıl geçirdiklerini belirlemek için Maine’de müdür yardımcılarını incelemiştir. Müdür yardımcısının görevleri arasında öğrenci yönetimi, öğretim liderliği, personel yönetimi, eğitim hiyerarşisi ile etkileşim, mesleki gelişim, kaynak yönetimi ve halkla ilişkiler olduğu sonucuna varmışlardır.

Köse (2018) tarafında yapılan araştırmada da, müdür yardımcılarının kendi görev tanımını öğretmen, veli ve öğrenci ile okul müdürü arasında iletişimi sağlama, bürokratik işlemlerle uğraşan büro memurluğu, okulda gerçekleşecek bütün işlemleri yürütme ve takip etme şeklinde ifade ettikleri görülmüştür. Swain (2016) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre, müdür yardımcılarının mevcut rollerinde ve dolayısıyla ilköğretim müdürleri olarak gelecekteki rollerinde etkili olabilmeleri için ihtiyaç duydukları zengin liderlik deneyimlerini çok az müdürün sağladığını göstermektedir. Müdür yardımcısı, yöneticiliğe ait birçok görev ve sorumlulukları yerine getirmektedir. Ancak, müdür yardımcılarının düşünceleri ve deneyimleri, eğitim yönetimi literatüründe sıklıkla görmezden gelinmekte veya marjinalleştirilmektedir (Armstrong, 2012). Yapılan araştırmalara göre 2000-2021 yılları arasında müdür yardımcısı hakkında sadece 79 ampirik çalışmanın yapıldığı görülmüştür (Goldring, Rubin ve Herrmann, 2021).

Burada özetlenen sonuçlar, politika yapıcıların, uygulayıcıların ve araştırmacıların giderek yaygınlaşan ancak çoğu zaman gözden kaçan bir rol olan müdür yardımcılarının daha fazla odaklanma ihtiyacını vurgulamaktadır (Goldring, Rubin ve Herrmann, 2021). Eğitim fakültelerinden öğretmen olarak mezun olan okul müdür yardımcılarının, öğretim faaliyetlerinden uzaklaştırılarak yoğun iş yüküne maruz bırakılmaları, motivasyonlarını olumsuz etkileyerek istifa etmelerine neden olmaktadır. Bu çalışmada okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan müdür yardımcılarının motivasyonlarıyla ilgili sorunlar incelenerek çözüm önerileri ortaya konmaktadır. Çalışmada cevap aranan araştırma soruları aşağıda belirtilmiştir.

1. Müdür yardımcılarının motivasyonlarını etkileyen sorunlar nelerdir?
2. Müdür yardımcılarının, motivasyonlarını etkileyen sorunlara yönelik çözüm önerileri nelerdir?

### **1.2. Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın genel amacı, Samsun İli İlkadım İlçesinde bulunan bağımsız anaokullarında görev yapan okul müdür yardımcılarının motivasyon sorunlarını ortaya koymak ve çözüm önerileri sunmaktır.

### **1.3. Araştırmanın Önemi**

Alanyazın taramasında eğitim kurumlarında yapılan motivasyon konulu çalışmaların öğretmen motivasyonu üzerine yapıldığı görülmüştür.

Yerli ve yabancı alan yazın incelendiğinde yöneticilerle ilgili yapılan çalışmaların tamamına yakınının okul müdürlerini konu aldığı, okul müdür yardımcılarının yaşadığı sorunlara çok fazla değinilmediği görülmüştür. Yerli alan yazın incelendiğinde müdür yardımcılarının motivasyonlarına yönelik yapılmış herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Çalışma, alandaki bu eksikliğin kapatılması, yapılacak başka çalışmalara ışık tutması açısından önemlidir. Eğitim yönetimi alanında yapılan çalışmaların çoğunun genellikle anket yöntemiyle yapıldığı ve sorunların derinlemesine ele alınmadığı görülmüştür. Bu çalışmanın önemi, verilerin görüşme tekniği ile elde edilerek, sonuçların betimsel içerik analizi ile ayrıntılı bir şekilde elde edilmesidir.

## **2. YÖNTEM**

### **2.1. Araştırmanın Modeli**

Çalışmada nitel araştırma desenlerinden durum çalışması yöntemi kullanılmıştır. Durum çalışmaları, varsayımları ortaya çıkarmak isteyen araştırmacıya, görüşmeler yaparak olayları kendi bağlamlarıyla açıklama imkânı sağlar, ölçekler var olanı yansıtmakta yeterli gelmeyebilir. (Schein,1997). Bu nedenle müdür yardımcılarının motivasyonlarıyla ilgili sorunları incelemek için de derinlemesine yapılacak olan durum çalışması tercih edilmiştir.

### **2.2. Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini okul öncesi kurumlarında çalışan müdür yardımcılarını oluşturmaktadır. Örneklem ise 2021-2022 eğitim-öğretim yılında Samsun ili İlkadım ilçesinde bulunan okul öncesi kurumlarında çalışan 6 müdür yardımcısı oluşturmaktadır. Örneklemde kolay ulaşılabilir örneklem yöntemi tercih edilmiştir.

### **2.3. Veri Toplama Araçları**

Araştırmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşmelerin başlangıcında araştırmaya ilişkin bilgiler verilmiş ve araştırma içerisinde verdikleri cevapların bu araştırma haricinde herhangi bir yerde paylaşılmayacağı belirtilmiştir. Katılımcılara analiz yapılabilmesi için ses kaydı yapılacağı görüşme başında belirtilmiştir. Kayıtların analiz için gerektiği ve analizi yapan araştırmacı haricinde hiçbir kimse tarafından dinlenmeyeceği bildirilmiş, ses kaydı istemeyen kişilerin ses kaydı alınmadan görüşmeleri yapılmış ve anlık not tutulmuştur. Bu şekilde ses kaydının yaratabileceği olumsuz etki ortadan kaldırılmaya çalışılmıştır.

## 2.4. Verilerin Analizi

Araştırmada veriler “içerik analizi” ile analiz edilmiştir. Analiz sürecinde sırasıyla verilerin kodlanması, temaların oluşturulması, temaların ve kodların düzenlenmesi, bulguları tanımlama ve yorumlaması sağlanmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Çalışma içerisinde görüşme yapılan öğretmenlerin düşüncelerine, kendilerine verilen bir kod isim ile yer verilmiştir (Md. Yrd. 1, Md. Yrd. 2,..). Verilerin analizi ile elde edilen bulgular, uygun tematik alanlara yerleştirilerek, verilerin frekans değerleri bulunmuştur.

## 3.BULGULAR VE YORUM

Katılımcılara ait demografik bilgiler Tablo 1 de yer almaktadır. Toplam 6 katılımcı ile gönüllülük esasına göre yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak veriler toplanmıştır.

**Tablo 1.** Katılımcılara Yönelik Demografik Bilgiler

Demografik Değişkenler		Sayı
Cinsiyet	Kadın	4
	Erkek	2
Yaş Aralığı	30-40	4
	41-50	2
Alan	Okul Öncesi Öğretmenliği	6
İdarecilik Deneyimi	0-5 Yıl	3
	6-10 Yıl	3
Çalıştığı Okul Müdürü Sayısı	1-3	4
	4-6	2

Tablo 1'e göre 4 bayan 2 erkek toplam 6 katılımcı ile görüşmeler yapılmıştır. 3 tanesinin idarecilik deneyimi 0-5 yıl aralığında iken diğer 3 katılımcının idarecilik deneyimi 6-10 yıl aralığındadır. 4 katılımcı 1-3 arasında farklı müdür ile çalışırken, 2 katılımcının en az 4 farklı müdürle çalıştığı görülmektedir.

### 3.1. Müdür yardımcılarının motivasyonlarını etkileyen sorunlar nelerdir?

Okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan müdür yardımcılarının motivasyonlarını etkileyen sorunlara ilişkin görüşlerini belirleyebilmek amacıyla görüşme formunda “Müdür yardımcısı olarak çalıştığınız süreç içerisinde motivasyonunuzu olumsuz etkileyen sorunlar nelerdir?” şeklindedir. Bu soru ile müdür yardımcılarının sorunlarıyla ilgili görüşlerinin alınması hedeflenmiştir. Çalışmaya katılan müdür yardımcılarının görüşleri doğrultusunda kurumdan/sistemden kaynaklanan sorunlar ve psiko/sosyal kaynaklı sorunlar kategorileri oluşturulmuştur. Kurumdan/sistemden kaynaklanan sorunlara yönelik temalar Tablo 2' de gösterilmiştir.

**Tablo 1.** Müdür Yardımcılarının Motivasyonlarıyla İlgili Kurumdan ve Sistemden Kaynaklanan Sorunlara Yönelik Temalar

Kategori	Tema	f	Kişi
Kurumdan ve Sistemden Kaynaklanan Nedenler	Kurumun fiziksel yapısı	3	MY1,MY4,MY5,MY6
	Görev tanımının ucu açık olması	21	MY1,MY2,MY3,MY4,MY5,MY6
	İş yükünün fazlalığı	18	MY1,MY2,MY3,MY4,MY5,MY6
	Mesai saatlerinin uzunluğu	15	MY1,MY2,MY3,MY4,MY5,MY6
	Kararları uygularken karşılaşılan zorluklar	6	MY1,MY3,MY5,MY6
	Kişisel gelişim imkanının olmaması	4	MY1,MY2,MY4
	Maddi imkanlar	3	MY2,MY4,MY6

Tablo 2 incelendiğinde okul öncesi kurumunda çalışan müdür yardımcılarının motivasyonlarıyla ilgili kurumdan/sistemden kaynaklı sorunlara ilişkin bazı görüşlerine aşağıda yer verilmiştir. Görev tanımının ucunun açık olmasının müdür yardımcılarının motivasyonlarını etkileyen unsurlardan olduğu görülmüştür. Bu konudaki ifadeler örnek olarak;

*“Görevimizin bir tanımı yok. Yani biz bir memur müdür yardımcısı ve müdür olarak 3 kişi çalışıyoruz. Müdür yardımcısı memurdan bir ilerde müdürden bir geride arada bir yerde olduğu için toparlanacak ne varsa takip edilecek her şeyi biz yapıyoruz. Yönetmelikteki ucu açık ifadelerden dolayı bu durum okuldan okula, kurumdan kuruma iş yükü fark ediyor.” (MY2)*

*“Bizde görev tanımının ucu açık. Özellikle müdürün verdiği görevleri yapar maddesinin ucu o kadar açık ki. Bu şu demek oluyor. Ben müdür ne derse desin yapmak durumundayım...” (MY1)*

*“...iş yükü ile ilgili yeni atandığım okulda hiç bir problemim yok ama önceki okulda bütün yük benim omzumdaydı, çok çok yoruluyordum. Sabah 7.15 te mesaim başlıyordu. Akşam 17.30 a kadar aktif bir şekilde koşuşturuyordum. İdari olarak tek başıma kalıyordum. Müdürlük sadece imza atmakla görevli değildir. Uçsuz bucaksız bir görev tanımım vardı.” (MY6)*

*“ muhasebe işi, tamir işi ne olursa yapıyoruz. Okulun memuru da biziz, muhasebecisi de. Okulla ilgili olup ta elimizden geçmeyen iş var mı deseniz yok derim.” (MY5)*

*“ görev tanımımız çok geniş. İçinde kayboluyoruz” (MY4)*

Görüşme yapılan bütün müdür yardımcılarının ortak sorunlarından birinin de iş yükünün fazlalığı olduğu görülmektedir. Bu konudaki ifadeler örnek olarak;

*“Birçok kurumda olduğu gibi ama diğer memur ilçede çalışan kişiler bir işe odaklanırken biz her işi yapmak zorundayız. Muhasebe işi, öğretmen işi, servis ve öğrenci işi, evrak işi aklınıza gelebilecek her türlü işten biz sorumluyuz. O yüzden problemlerli bir durum dertliyiz. Yetebilmek adına bu iş yükü beni kaygılandırıyor açıkçası.” (MY2)*

*“... ve bu nedenle iş yükümüz çok fazla oluyor bu da bizim iş stresimizin artmasına ve yorulmamıza neden oluyor. İdare olarak biz öğretmenlerin üstü olmuyoruz, biz*

*sadece müdürün yapmak istemediği ya da yapmadığı işleri yapmakla yükümlü olan kısımda oluyoruz. Çünkü bir kurumun birçok işi var ve hepsini biz yapınca sadece evrak işi yapan kişiler oluyoruz. Eğitimden yoksun kalıyoruz. Ne öğretmeniz ne idareciyiz arada arafta gibi bir durumumuz var.” (MY1)*

*“çok farklı geniz yelpazede iş çeşitliliği var. Eğitimi ve uygulamasını bilmediğim işlerle karşılaşıyorum” (MY3)*

*“müdür yardımcısı okulun bütün yükünü taşıyan dosya anlamında evrak anlamında, ama sadece bu arada var olmamalı.” (MY4)*

*“...ilk müdür yardımcılığında takılınca soracak kimse de yoktu. Müdür fiziksel olarak vardı ama yoktu, tek başına çalışmak gibiydi. Bunu sen al yaparsın öğrenirsin mantığıyla okul işi yürümez, yürümedi de zaten.” (MY6)*

*“ eğitim öğretimle alakalı olmayan çok iş oluyor ve ciddi zaman ve enerji alıyor.” (MY5)*

*“ altından kalkılacak gibi değil. Yani günlük işler o kadar yoğun ki, en başta bizi ilgilendirse de ilgilendirmese de her gelen resmi yazıya illaki cevap vermek zorundasınız. Velisi, öğrencisi, öğretmeni ve stajyeri, herkes en ufak bana sorar, benden ister. Haliyle bunalıyorum.” (MY5)*

Görüşme yapılan müdür yardımcılarında bazılarında okulda karar alabilme ve alınan kararların uygulanabilmesi adına bazı motivasyon düşürücü unsurlarla karşılaştığı görülmektedir. Bunlara örnek olarak aşağıdaki görüşme notları gösterilebilir.

*“Kararlar alınırken bana sorulmazdı. Çok nadir şekilde fikirler sorulurdu o da parasal durumlar ilerde sıkıntı yaşanmasın diye sorulurdu. İleriye dönük bir çalışma yapılması isteniyorsa genel olarak bunun takibini biz yapıyoruz. Neyin takibinin yapacağımı bilmeliyim ki o çerçevede kendimi ona hazırlamalıyım. Bir karar alınıyor, bir süre geçtikten sonra duyuyordum açıkçası. Bu sefer öğretmenler arasında şu oluyor, bir şey oluyor ve haberim olmadığı fark edilince hocam haberiniz yok mu oluyor, hayır dediğimde öğretmenler neden sorusunu sorduğunda bu sefer cevap veremiyordum. İdari anlamdaki o iletişimsizlik öğretmenlere de yansıyor ve motivasyonum düşüyordu.” (MY6)*

*“hocam inisiyatif kullanabilirsin !!! Cümlesini duymak kadar güzel bir şey yok. Çünkü kurumsal işleyiş kolaylaşıyor. İnisiyatif kullanamadığınızda bu sefer en ufak bir şey için müdürü aramak ve sormak durumunda kalıyorsunuz, sonra her şeyi de bana soruyor oluyor. Müdür yardımcısı gereken konularda inisiyatif kullanabilmeli” (MY6)*

*“Karar alamıyoruz. Bütün kararları müdür alır, sizi uygulanmasından sorumlu tutar” (MY1)*

*“okuldaki her hangi bir karara katılamazsın bizde. Sadece o kararın uygulayıcısı olursun” (MY3)*

*“bir konuda aldığınız kararı uygulamadan önce muhakkak müdüre sormak zorundasınız. İnisiyatif kullanarak kendi başıma karar almaya korkuyorum. Çünkü sonucunun yargılama ya da imalı konuşmalar şeklinde sonuçlanacağını biliyorum” (MY5)*

Müdür yardımcılarının motivasyonlarını düşüren unsurlardan biri de mesai saatlerinin uzunluğu olduğu görülmektedir. Katılımcıların bu konudaki düşüncelerine aşağıda örnekler verilmiştir.



*“Çalışma saatlerinden dolayı bazen kitap okumaya bile vaktim olmuyor. Vakit problem. İkili öğretim olduğumuz için öğle aramızda olmuyor. Sabahçılar çıkarken öğrencilerin gelme telaşı oluyor. Ve okulda öğrenci olduğu sürece bırakıp gidemiyorsunuz. Sabah 7.30 akşam 18.00’ya kadar çok uzun bir süre.” (MY1)*

*“...çalışma saatleri o kadar uzun ki gün içerisinde başka bir şey yapmaya enerjiniz olmuyor. Fiziksel olarak yorulmasanız bile beyin enerjisi anlamında çok yoruluyorsunuz.” (MY2)*

*“çalışma saatlerimin uzunluğundan dolayı dinlenemiyorum, aileme ayırdığım vakit çok az”(MY3)*

*“Hep okuldayız. Kendimize ayıracak zaman kalmıyor” (MY6)*

*“ Öğle aramız bile yok, nefes alacağımız bir ana ihtiyacımız var” (MY5)*

*“Eğer müdür de okulda yoksa hiçbir yere kımlıdayamıyorsunuz, ikili öğretim olduğu için sabah 8 akşam 6.30. Aileme zaman ayıramıyorum ve bu çoğu zaman problem oluyor”(MY4)*

Müdür yardımcılarının motivasyonlarını düşüren unsurlardan biri de kişisel gelişim imkanına sahip olmamalarıdır. Katılımcıların bu konudaki fikirlerine aşağıda örnekler verilmiştir.

*“...kendi seçtiğim konulara yetişecek vaktim olmuyor. Çalışma saatlerinden dolayı. Milli eğitimin bazı konularda kursları oluyor ama onlar kesinlikle yetiştirici değil daha çok müdür yardımcılara bir görev daha devredeceklerinde konuyla ilgili bilgilendirme amaçlı oluyor. Bize yönelik yetiştirici bir eğitim olmuyor.” (MY2)*

*“Kendimi geliştirme olanaklarım olamıyor çünkü çalışma saatlerimiz çok fazla. Herhangi bir şeye zaman kalmıyor. Kendimizi geliştirmek için zaman ayıramıyorum. Hep bir koşuşturmaca içerisindeyiz.” (MY1)*

*“...sabahtan akşama kadar okulda olduğumuz için kendimizi geliştirmek için bir şey yapamıyoruz. Yüksek lisans yapmak istiyorum ama çalışma saatlerinin uzunluğundan nasıl buna vakit ayırabilirim diye düşünüyorum. Müdür yardımcılara verilen eğitimlerin çoğunun içi boş. Eğer bir iş verilecekse onunla ilgili bir bilgilendirme oluyor, içi tamamen boş oluyor.” (MY4)*

Müdür yardımcılarının motivasyonlarını düşüren unsurlardan biri de yaptıkları işe göre ücretlerinin az olmasıdır. Katılımcıların bu konudaki fikirlerine aşağıda örnekler verilmiştir

*“Keşke maddi imkanlarımız da iyi olsa” (MY6)*

*“Çalışma saatlerimizin uzunluğuna göre aldığımız ücret gerçekten az. İnsanla uğraşılan mesleklerin en ağırını eğitimciler yapıyor. Çünkü çocuklar, veli, öğretmen, esnaf ve idare ile sürekli iletişim halindeyiz ve kafamızda sürekli iş. Normal bir memur işyerinden çıkınca işi bitiyor. Ama bizim telefonlar asla susmaz, işimiz asla bitmez. Aldığımız ücret kesinlikle emeğimizin karşılığı değil” (MY2)*

*“...7.30 - 17.30 çalışıyorum, 17.30 den önce okuldan çıktığım çok nadir dir ama 9-15.00 çalışan ve sorumluluğu yok denecek kadar az olan rehber öğretmenler aynı ücreti alıyorum, düşünün”. (MY5)*

*“veliler geldiklerinde 5 dakika buradaki sese tahammül edemiyorlar. Allah size sabır versin diyerek gidiyorlar. Zihinsel yıpranma oranımıza göre ücretlerimiz gerçekten az” (MY4)*

Müdür yardımcılarının motivasyonlarını düşüren unsurlardan biri de kurumun fiziksel yapısı ile ilgili sorunlara değinmişlerdir. Katılımcıların bu konudaki fikirlerine aşağıda örnekler verilmiştir

*“okulumuzda personel odaları biraz küçük, özellikle müdür yardımcısı odası üç farklı amaç için kullanılıyor. Ben rehber öğretmenimle aynı odayı paylaşıyorum. Ayrıca fotokopi makinesi de benim odada. Çünkü okulda koyacak başka bir yer yok. Okul öncesi kurumlarda öğretmen odası gibi bir oda olmadığı için oda ayrıca fotokopi odası olarak kullanılıyor. Haliyle odaklanıp iş yapmak zor hale geliyor çünkü sürekli dikkatim dağılıyor.”(MY1)*

*“odam küçük olduğu için rahat çalışma imkanım olmuyor. Normalde okulun planında müdür yardımcısı odası bile yok. Cam ile kapatılmış bir bölme oda olarak dönüştürülmüş. Fotokopi makinesi ve okulla ilgili resmi dosyalar benim odamda. Hatta servisle giden öğrencilerin bekleyeceği bir yer yok ve benim odam kapıya çok yakın olduğu için çıkış saatlerinde öğrencilerin bir kısmı da odamda misafir oluyor. Anlayacağınız sağlıklı bir çalışma ortamım yok maalesef. Yeni yapılan anaokullarında bile düşünülmeleyen birçok teferruat var.” (MY5)*

*“... okulumuzda ikinci bir lavabo olmaması bile zaman zaman sorun olabiliyor. Daha önceki kurumumda personel lavabosu öğrenci tuvaletinin içerisindeydi. Daha fazla dikkat edilmesi gereken kurumda bu tarz aksaklıkların olması insanı üzüyor.” (MY6)*

*“... anaokulu demek oynayarak öğrenme demek. Bir oyun odamız olmadığı için çocuklar çalışmalarını koridorda yapıyorlar sağlıklı çalışmıyoruz sesten. Ama yapacak bir şey de yok. Eğer bir oyun odamız olsaydı daha sağlıklı olurdu” (MY4)*

**Tablo 3.** Müdür Yardımcılarının Motivasyonlarıyla İlgili Psikolojik Sorunlardan Kaynaklanan Sorunlar

Temalar	Alt Temalar	f	
	Eğitim kısmından yoksunluk	1	MY1
	Yüksek performans gösterilen durumlarda ödüllendirilmeme, takdir görmeme	8	MY1, MY2, MY3, MY4, MY5, MY6
Psikolojik Nedenler	Toplumun kuruma bakış açısı	4	MY1, MY2, MY6
	Yapılan işin önemszenmemesi	2	MY1, MY4
	Psikolojik aşınma ve mesleki tükenmişlik	4	MY1, MY2, MY4, MY6

Çalışmaya katılan bazı müdür yardımcılarının problem olarak gördüğü unsurlardan birinin de “eğitim kısmının yoksunluk” olduğu görülmektedir.

*“en çok mutsuz olduğum konu kağıt işinden eğitime zaman kalmıyor. Yani ben isterdim ki daha fazla eğitimin içerisinde olabileyim. Veli eğitimleri veya öğrencilerle ilgili eğitimlere katılıp onlara faydalı olabilmeyi isterdim.” (MY1)*

Çalışmaya katılan bazı müdür yardımcılarının problem olarak gördüğü unsurlardan birinin de “yüksek performans gösterilen durumlarda ödüllendirilmeme, takdir görmeme” olduğu görülmektedir.

*“Malum biz de genel milli eğitim camiasında maddiyata yada bir sembole yönelik olmuyor. Sadece sözle oluyor. Ben okul müdürümden alıyorum ve motive oluyorum. Ama milli eğitimin de bizi fark etmesini isterdim.” (MY2)*

*“... Asla bir tebrik takdir almadım. İş şuna geliyor. Maaş alıyor yapacak bu senin görevin. Böyle bir şey yok aslında. Görev tanımında böyle bir iş yok. Bütün angarya işler, personeli de işin içine katarak yapılacak olan bütün angarya işleri tek başıma yaptığımı biliyorum. Bir teşekkür dahi almadım zamanında. Şimdiki müdürüm de yemek listesini hazırlarken bile aşçısından öğretmenine kadar fikir alır, her daim takdir eder, motivasyonumuzu yüksek tutar. Ama önceki kurumumda çok zor bir çalışma süreci geçirdim” (MY6)*

*“En çok üzüldüğüm nokta. İşin çoğunu siz yapıyorsunuz ama takdir gören yada ödüllendirilmesi gereken siz iken siz olmuyorsunuz çünkü yaptığınız işin altında sizin adınız yok, sizin imzanız yok. Söz ile öylesine teşekkür ediliyor ama yalnız yerde oluyor. Bu herhangi tescilli bir şey değil. Bu durum insanın motivasyonun kırıyor. Psikolojik olarak ta bizi yıpratıyor.” (MY1)*

Müdür yardımcılarının motivasyonlarını düşüren unsurlardan diğerinin toplumun okul öncesi kuruma bakış açısı olduğu görülmektedir. Katılımcıların bu konudaki fikirlerine aşağıda örnekler verilmiştir

*“Okul öncesi kurumu aslında çok önemli bir kademe veliler eğitim kurumu olarak değil de daha çok anne baba işteyken bırakılması gereken bir yer olarak görülüyor. Tam tersi biz çocuğa birçok şey katıyoruz. Özellikle sosyal anlamda ve özgüven anlamında ama bu bir ilkokula başladığında bu değişiyor. Biz çocuk pedagojisine odaklanıyoruz ama ilköğretim akademik gelişime odaklanıyor. Biz önemli bir kurumuz çünkü çocuğun ilkokulda belli bir konuda özen göstermesi yada atak davranması bunların hepsi aslında okul öncesi kurumdan geçiyor. Temelleri biz atıyoruz. Okul öncesi bu anlamda eğitim kurumu olarak değil anne baba işteyken bakım evi olarak algılanıyor. Doğru bir durum değil bu.” (MY1)*

*“...genel bakıcı bakıcı gözüyle bakılıyor.” (MY2)*

*“Velilere anlatıyoruz ama yine de kreş muhabbeti oluyor. Biz kreş değiliz, anaokuluyuz, devlet memuruyuz lisans mezunu öğretmenleriz şeklinde sürekli anlatıyoruz.” (MY6)*

*“Özellikle pandemide kurum olarak psikolojik baskıya çok uğradık. Her yer bütün kurumlar kapanırken okul öncesi kurumlar açıktı. Çünkü işe giden insanların çocuklarını bırakmaları gereken bir yer gerekiyordu ve bizim hasta olma ihtimalimiz hiç düşünülmedi. Bakıcı rolümüz daha önemliydi.” (MY2)*

Müdür yardımcılarının motivasyonlarını düşüren unsurlardan diğerinin yapılan işin önemsenmemesi olduğu görülmektedir. Katılımcıların bu konudaki fikirlerine aşağıda örnekler verilmiştir.

*“Genel anlamda yaptığımız iş çok önemsenmiyor. Kimin yaptığı ve nasıl yaptığı çok önemli değil onlar için. Okul iyi mi iyi ama okulun arka planında kim var bu durum çok önemsenmiyor. Bir örnek vermem gerekirse il den milli eğitim müdürü ya da üst kademededen birisi okulu ziyarete geliyor. Bir okulda her şey düzgünse ilk takdir edilen okul müdürüdür. Bunun sebebi de görev tanımımız net olsaydı şunu şu kişi bunu bu kişi yapıyor diye o zaman evet bunu bu kişi yaptı onu takdir etmek gerekir olurdu. Ama şu an öyle değil.” (MY1)*

*“Önemli olan o işin yapılmış olması. Sizin hangi şartlarda nasıl yaptığınızın bir önemi yok. Ya da o işi yapmak için nelerden fedakarlık yaptığınızın bir önemi yok.” (MY4)*

Müdür yardımcılarının motivasyonlarını düşüren unsurlardan diğerinin psikolojik aşınma ve mesleki tükenmişlik yaşamaları olduğu görülmektedir. Katılımcıların bu konudaki fikirlerine aşağıda örnekler verilmiştir.

*“İşimi çok sevdiğim için önemsemiyorum aslında ama bir psikolojik yıpranma var mı, kesinlikle var. Çünkü idare sorumluluk var. Özellikle müdür yardımcısıysanız ekstra birçok sorumluluğunuz var. Öğretmenlere karşı, veliye karşı, müdürünüze karşı, okuldaki personele karşı çünkü genel anlamda koordinasyonu siz sağlıyorsunuz. Psikolojik bir yıpranma oluyor.” (MY1)*

*“Mesainin uzunluğu nedeniyle araya da çıkamıyoruz ve psikolojik olarak çok yıpranıyorum. Öyle bir saat istiyorum ki telefonla bile aranmamalıyım. Güya yemek yiyoruz 10-15 dakika ama telefonumuz sürekli çalıyor.” (MY2)*

*“çalışma saatleri, izin verilmemesi vs. vs. aslında müdür yardımcısı bu odaya kilitlenip kalıyor gibi, sanki sen bu dosyalarla başbaşa kal, gerisi önemli değil gibi” (MY4)*

*“Emeğimizin karşılığını öğretmen ve müdür yardımcısı olarak asla alamıyoruz. 5.5 yıldır iş yaşamımda bir teşekkür ve bir güzel söz bile güzel bir bakış bile motivasyonu üst düzeylere çıkarıyor ama ondan bile mahrum kalıyoruz. Düşen motivasyonumla birlikte eski iş yerimde şeker hastalığı obezite ve saç dökülmesi rahatsızlıklarım başladı.” (MY6)*

### 3.2. Müdür yardımcılarının, motivasyonlarını etkileyen sorunlara yönelik çözüm önerileri nelerdir?

**Tablo 4.** Müdür Yardımcılarının Motivasyonlarını Etkileyen Sorunlara Yönelik Çözüm Önerilerine Ait Temalar

Kategori	Tema	f	Kişi
Kurumdan ve Sistemden Kaynaklanan Sorunlara Çözüm Önerileri	Kurumun fiziksel yapısı	4	MY1, MY2, MY6
	Görev tanımının ucu açık olması	7	MY1, MY2, MY4, MY6
	İş yükünün fazlalığı		
	Mesai saatlerinin uzunluğu	8	MY1, MY2, MY3, MY4, MY6
	Kararları uygularken karşılaşılan zorluklar	4	MY3, MY4, MY6
	İletişim becerisi ve kişisel gelişim	9	MY1, MY2, MY3, MY4
	Maddi imkanlar	5	MY1, MY3, MY4, MY5

Kurumun fiziksel yapısı ile ilgili çözüm önerisi olarak MY1 “idareci odalarının biraz daha yaşanabilir yerler olarak planlanabilir” derken MY2 “anaokullarının bir deposu veya evrak odası muhakkak olmalı” şeklinde belirtmiştir. MY6 ise “anaokullarının fiziksel koşullarını planlayan komisyonların içerisinde mutlaka sınıfa girip ders yapmış ve anaokulu görmüş insanlar olmalı. Bence anaokuluna hiç girmemiş mühendisler bu yapıları planlıyor” şeklinde ifade etmiştir. MY1 ise “anaokullarında öğretmenler odası planlanabilir, en azından toplanmak için uygun bir yer olur, ya da fotokopi

makinesinin bir yeri olur. Toplantıları öğrenci yemekhanesinde yapıyoruz ve küçük plastik öğrenci sandalyelerine oturuyoruz, düşünün” şeklinde ifade etmiştir.

Görev tanımı ve görevin tanımsız olmasıyla ilgili çözüm önerisi olarak MY1 “yönetmeliklerle kurumdaki idarecilerin görevleri net bir şekilde belirtilebilir” derken, MY2 “Ama bizde aidatlı bir kurum olduğumuz için geliri ve gideri muhasebe işlemlerini biz tutuyoruz. Memur olmasına rağmen genelde biz uğraşyoruz. Çözüm önerisi olarak müdür yardımcısı sayısı artırılabilir. Yada iş tanımı net olarak var olan bir personelin varlığı yükümüzü hafifletebilir” şeklinde sunmuştur. Aynı konuya MY1 “bütün yük sadece müdür yardımcısında olmamalı, müdür de bir şeyler yapmalı. Müdür yardımcısı yönetimde fiziksel ve manevi olarak ta bulunmalı” şeklinde ifade etmiştir. MY4 ise “görev dağılımı olarak dengeli olmalı” şeklinde ifade etmiştir. MY6 “...Normalde olması gereken okul müdürü ve müdür yardımcısının görev tanımının olması gerekiyor.” MY1 “müdür yardımcılarının sadece dosyalama, resmi evrakların işleyişini iletirmek gibi sadece bu görevi olmadığını, okulda bir denge unsuru olduğunu veya yönetimde de söz sahibi olması gerektiği idarecilere ve yönetime anlatılmalı. Adı bir odada kilitli kalmamalı” (MY4) şeklinde ifade etmiştir.

Mesai saatlerinin uzunluğu ile ilgili çözüm önerisi olarak ise MY4 “kesinlikle anaokulları da normal okullar gibi tekli eğitim olmalı. Sabahçı öğlenci olmamalı”, MY2 “telefonumuzun bile çalmadığı bir boş zaman dilimimiz olmalı, öğle arası olabilir mesela” derken, MY4 ise “... biz neden 5.30 a kadar durmak zorundayız ki, öğrenci okuldan gidince bizimde işimiz bitmeli ki, kendimize vakit ayırabilim, dinlenelim, hobilerimize eğitimimize vakit ayırabilim. Böylece ertesi gün işimize psikolojik olarak rahatlamış şekilde başlarız” şeklinde ifade etmiştir. MY1 “sabahki ilk derslerde ve öğleden sonraki son derslerde öğrencilerin motivasyonu düşük oluyor, gereksiz yere. Okul öncesinde ders saatleri azaltılırsa bizimde çalışma saatlerimiz kabul edilebilir seviyeye gelebilir” derken, MY4 ise “okul öncesinde de tekli eğitime geçilmeli ve idarenin saatleri de buna çekilmeli. Öğrenci yokken okulda 5’e kadar beklemenin hiç bir anlamı yok. Hem okul müdürü hem müdür yardımcısı burada, bu saat dilimleri zaten bizim görevimizi yapmamız için yeterli sırf 5 e kadar burada olmamız boşuna geçen zaman” şeklinde ifade etmiştir. MY1 aynı konuya çözüm önerisi olarak “...okulöncesinde de ders saati azaltılmalı” derken, MY3 ise “kurum sayısı artırılırsa tekli eğitime geçilebilir” açıklamasını yapmıştır. MY6 “.8-5 çalışma mantığı bile değil bizimki, zaten 7.30-17.30 mesaimiz, daha fazla” şeklinde ifade etmiştir.

Kurumda alınan kararlara katılabilme noktasında çözüm önerisi olarak ise; MY4 “öğretmenleri ve okuldaki bütün personeli alınan kararlarda fikirleri sorulmalı, okulu genel olarak ilgilendirilen durumlarda onları da işin içine alarak karar verilmeli şeklinde ifade etmiştir. MY6 ise “...iş ben yapacaksam bunu resmi yazının gitmesine 1 saat kala öğrenmemeliyim, bana bilgi verilmeli.” MY3 ise “alınan kararlara hem müdür yardımcısı hem de öğretmende katılmalı ki kendini kuruma ait hissetsin” şeklinde ifade etmiştir. MY3 ise “kesinlikle müdür ve müdür yardımcılarında kurum kültürü oluşturma ve iletişim dersi verilmeli” şeklinde vurgulamıştır.

İletişim becerisi ve kişisel gelişim ile ilgili olarak; MY3 “kesinlikle okul müdürlerine iletişim eğitimleri verilmeli, ama kaliteli eğitimler. Çünkü biz sürekli yan yana olduğumuz için artık müdürlerin ne demek istediklerini anlıyoruz düzgün ifade edemeseler de, fakat öğretmene de aynı şekilde davrandığında ya da ifade ettiğinde, öğretmen bunu tabi ki anlayamıyor ve tepki gösteriyor. İletişim becerisi bir müdür için çok önemli. Böyle olduğu için sürekli öğretmenlere, müdürün ifadelerini tekrar daha düzgün cümlelerle ifade etmeye çalışıyorum ama her zaman başaramıyorum tabi ki, öğretmen haklı olarak” şeklinde ifade etmiştir. Aynı konuda MY1 “kursa gitmek istiyorsam izin verilmeli. personelinin geliştirmek istiyorsan izin süresi ayrılmalı milli eğitim. Çünkü mesai çok uzun sabahtan akşama kadar okuldayım.” Derken, MY2 “eğitimlerin içi dolu olmalı” ve MY3 “eğitimler sadece bilgilendirme amaçlı olmamalı, bir saatlik eğitimden ne bekleyebiliriz, milli eğitim içi dolu eğitimler planlamalı” şeklinde ifade etmiştir. MY3 “müdür yardımcılarının kendini geliştirmelerine fırsat vermeleri için okul müdürleri uyarılmalı ki okuldan çıkışlar problem olmasın” ve MY4 “.istediğim eğitime çalışma saatinin ve okulda biriken işleri düşünmeden başvurabilmeli ve gitmeliyim” MY3 “ müdür yardımcılarında işe

başlamadan önce veya iş sürecinde bilgilendirmeler ya da eğitimler verilmeli, sürekli sormak durumunda kalmayız” şeklinde görüş bildirmiştir. Aynı şekilde MY2 “Müdür yardımcılara yönelik içi dolu eğitimler yapılabilir, çalışma saatleri kısaltılabilir, hevesli istekli olan müdür yardımcılara olanaklar sağlanabilir” derken MY4 ise “her okulun potansiyeli farklı. Millî eğitim her okulun potansiyeline göre aslında müdür yardımcılarını ve öğretmenleri bilgilendirebilir” şeklinde ifade etmiştir.

MY1 “...aldığımız ücret emeğimizi karşılarsa iyi olur”. MY3 “çalışma saatleri ve sorumluluklara göre ücretler yeniden yapılandırılmalı”. MY4 “aldığımız ücret bu işe katlanabilirliğimizi artırmalı, tercih nedeni olmalı, açık konuşmak gerekirse daha kolay yer değiştirebilmek, ilçelerden merkeze gelebilmek için idareci olmaya çalışıyoruz. Bu üzücü bir durum” (MY5)

#### **4. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER**

##### **4.1. Sonuç ve Tartışma**

Görüşme yapılan katılımcıların büyük çoğunluğunun karşılaştıkları olumsuz durumlara rağmen işlerini en iyi şekilde yapmaya çalıştıkları düşünülmektedir. Bundan keyif almaları iç motivasyonlarının yüksek olduğunu göstermektedir. Okul öncesi kurumlarda çalışan müdür yardımcılarının motivasyonlarıyla ilgili sorunlar Friedman’ın (2002) çalışmasındaki sorunlarla paralellik göstermektedir. Akıncı’nın (2002) çalışmasında olduğu gibi yönetim tarzı, örgüt içi işleyiş, sosyal ortam, kendini geliştirme imkanı ve alınan ücret iş tatminini ve motivasyonunu etkileyen unsurlar olarak benzerlik göstermektedir.

İşin niteliğini gösteren kavramların (ücret, terfi imkanı, övgü, çalışma şartları, iş ortamı, çalışan kişiliği, denetim, yönetim vb.) çalışan motivasyonu doğrudan etkilediği sonucu çalışma sonucu ile örtüşmektedir (Baş, 2002). Katılımcıların motivasyonlarıyla ilgili sorun olarak ifade ettikleri noktalardan övgü alamama, yönetsel problemler, çalışma saatleri çalışma ortamı ve ücret unsurlarının çalışmada yer aldığı görülmektedir.

Yapılan görüşmelerde müdür yardımcılarının görev alanları dışında farklı işlerle ilgilenmek durumunda oldukları yönündeki ifadeleri, Demirbilek ve Bakioğlu (2019) tarafından yapılan çalışma sonucuyla da paralellik göstermektedir. Turan ve Yalçın (2015) çalışmasında olduğu gibi bu çalışmada da, katılımcıların çoğu evrak işleriyle ilgilenmekten, okuldaki öğrencilerle veya öğretmenlerle ilgilenmeye vakit ayıramadıklarını ve kendi işlerinden uzaklaştıklarını ifade etmişlerdir. Bu durum müdürlük hedefi olan ya da kişisel veya mesleki nedenlerle bu pozisyonda kalmayı seçen yöneticileri hayal kırıklığına uğratabilir. Ayrıca kurumda öğretmen ile müdür arasında geçici bir rolde olduğunu hisseden müdür yardımcılarını, adaletsiz uygulamalar karşısında dirençli durma gücünü kendilerinde görmeleri beklenemez (Armstrong, 2009). Bu açıdan elde edilen bulgular alandaki benzer çalışma sonuçlarıyla paralellik göstermektedir.

Bazı araştırmalar, müdür yardımcısının motivasyonunun birlikte çalıştığı yöneticilere göre değişkenlik gösterdiğini bulmuştur (Kelly, 1987; Mertz, 2000), Ne yazık ki, belirsiz bir iş tanımının müdür yardımcılarının duygusal refahını ve iş performansını etkilediği bulunmuştur. İngiltere ve Galler’deki müdür yardımcılarını, görev olarak verilen sorumlulukları “gülünç, akıllara durgunluk veren, imkansız ve sinir bozucu” olarak tanımladıkları, kendilerine verilen tüm görevleri tamamlayamadıklarını ifade etmektedirler (Webb ve Vulliamy, 1995).

Bir müdür yardımcısının amacının daha net anlaşılması, pozisyondakilerin görevlerini etkin ve verimli bir şekilde tamamlamalarına yardımcı olacaktır (Harvey, 1994). Görevlerdeki belirsizlik, müdür yardımcılarının performansına da yansımaktadır. Bu çalışmadaki müdür yardımcılarını, önceki öğretmenlik rolleri ile şimdiki müdür yardımcılığı rolleri arasında net bir ayrım yapmamışlardır.

Müdür yardımcılarının belirli bir görev tanımının olmadığı görülmektedir. Çoğu zaman, sorumlulukları müdür veya diğer üstler tarafından atanır ve bu da iş sorumluluklarının değişmesine neden olur. Ek

olarak, belirli bir iş tanımının olmaması, hayal kırıklığı duygularına ve iş performansının düşmesine yol açar.

Yapılan görüşmelerde müdür yardımcılarının motivasyonlarını ve iş performanslarını etkileyen unsurlar arasında kurum müdürünün yönetim ve iletişim becerisi olduğu görülmektedir. Katılımcıların çoğu birden fazla okul müdürü ile çalışmış bulunmaktadır. Birlikte çalıştıkları dönemlerde motivasyonlarını ve iş potansiyellerini düşüren okul müdürü ile çalışan müdür yardımcılarının zamanla fiziksel ve psikolojik rahatsızlıklar yaşamaya başladıkları görülmektedir. Müdür yardımcılarının okul müdürlerinin ve öğretmenlerin arasında bir köprü görevi gördüğü ve bu durumun çoğu zaman psikolojik yıpranmaya sebep olduğu anlaşılmaktadır. Özellikle iletişim becerisine sahip olmayan okul müdürü ile çalışan müdür yardımcılarının, okul öğretmenleri ve okul müdürü arasında arabuluculuk görevi üstlenmek zorunda kaldığı anlaşılmaktadır. Bu durum öğretim liderliği yapmak yerine yetişkin çatışmalarıyla uğraşarak onların önemli derecede zaman ve enerji kaybetmelerine neden olmaktadır (Barnett, Shoho ve Olseszewski, 2012). Özgan ve Aslan'ın (2008) çalışmasında kurum yöneticilerin tavırlarının genellikle kaba, sert ve konuşma tarzlarının emrivaki olduğu ve bu durumun motivasyon düşürücü unsur olduğu sonucu ile paralel bir sonuç bulunmaktadır. Dışsal motivasyon kaynağı olan kurum müdürünün iletişim becerisinin var olmaması, müdür yardımcısının davranışlarını durdurma veya olumsuz yönde değiştirme sonucunu ortaya çıkarabilir (Deci, Vallerand, Pelletier ve Ryan, 1991). Swain (2016)'in çalışmasında olduğu gibi müdür yardımcılarının mevcut rollerinin onları müdürlük vasfına hazırlamadığı sonucu çıkarılabilir. Müdürlük görevine hazırlanabilme durumu çoğunlukla müdür yardımcısının sahip olduğu deneyim ve sorumluluklara bağlıdır (Barnett, Shoho ve Olseszewski, 2012). Müdürler ve müdür yardımcılarını önemli liderlik rolleri üstlenirken, işlevleri ve görevleri bazen örtüşse de deneyimleri aynı değildir. Müdürlerin ve müdür yardımcılarının sosyalleşme etkileri, hiyerarşik konumları ve bakış açıları, kurumsal ve kurumsal güce göre farklılık gösterir. Müdür yardımcılarının, dengeli bir bakış açısı geliştirme ve kurumsal potansiyeli etkileme yeteneklerinin müdürlerinin liderlik tarzına ve onlarla paylaşmak istediği güç miktarına bağlı olduğu anlaşılmaktadır.

Gerçekleşen görüşmelerden elde edilen verilere göre katılımcıların çoğu yaptıkları işin takdir edilmediğini, teşekkür edilmediğini bu nedenle motivasyonlarının düştüğünü dile getirmektedir. Yöneticinin yapılan işi takdir etmesi, çalışanı önemsemesi ve iletişim becerisinin yüksek olmasının önemli aşamalarındandır (Karakaya ve Ay, 2007). Bu duruma maruz kalan katılımcıların sorumluluk almak istememe veya iş motivasyonlarının düşük olması sonucunu ortaya çıkardığı görülmektedir. İçsel ve dışsal motivasyon kaynakları, etki düzeyinin ve performans devamlılığının sağlanması için birlikte değerlendirilmelidir. Çalışmaya katılan deneyimli müdür yardımcılarının takdir görememe durumlarını çok fazla önemsememeleri ve bu konuya duyarsızlaşmaları, içsel motivasyonlarının yüksek olmasından dolayı olduğu düşünülebilir. Fakat yeni başlayan müdür yardımcılarını için dışsal motivasyon kaynağı olan övgü, ödül, takdir görme vb. davranışların motivasyonlarını düşürdüğü sonucuna varılabilir. Bu sonuç Amerika'da RAND adlı şirkete ait olan, birçok okul yöneticisinin mesleğinin ilk veya ikinci yılında ayrıldıkları araştırma sonucunu daha anlaşılır kılmaktadır. Bahsedilen çalışmada yarısından fazlasının mesleğin ilk iki yılında yöneticilik görevinden ayrıldığı vurgulanmaktadır (Burkhauser ve diğ., 2012). İş yaşantılarında takdir göremeyen ve okulun bir çok işini tek başına gerçekleştirmeye çalıştığını söyleyen katılımcıların sadece verici rolünde yani tek yönlü bir iletişimde olmalarının motivasyonlarını ve performanslarını düşürdüğü söylenebilir (Çavuş, Gök ve Kurtbay, 2007). Uzun yıllar mutsuz bir ortamda idarecilik yapan katılımcıların yaşadığı duygusal tükenmişlik iş performansının ve başarısının azalmasına, kişinin zamanla olaylar karşısında duyarsız olmasına sebep olduğu görülmektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001).

Motivasyon sorunları arasında müdür yardımcılarının kendilerinin geliştirememeleri de olduğu görülmektedir. Çalışma saatlerinin uzun olması ve sürekli okulda durmak zorunda oldukları için kendilerini kişisel ve mesleki olarak geliştirme fırsatı bulamadıklarını ifade eden müdür yardımcılarını, bu durumun motivasyonlarını düşürdüğünü dile getirmektedir. Motivasyon ile pozitif ilişkiye sahip

olan iş tatmini bireyin işten elde etmek istediği sonuç ile elde ettiği sonuç arasındaki farkı ifade etmektedir. Kendini geliştirme fırsatı bulamayan müdür yardımcılarının zaman zaman psikolojik çıkmaza girdikleri ve eğitimsel yönlerinin zarara uğradığı görülmektedir. Bu durum stresi yükselterek tükenmişliği artırmakta, motivasyonu ve iş performansını olumsuz etkilemektedir (Dai ve Sternberg, 2004). Kişinin kendini geliştirmek istemesi ve bunu başarması içsel motivasyonu yükselterek iş doyumuna ulaşmasını sağlayabilir Marshall (1993), müdür yardımcılarına yönelik özel eğitimin anlamlı ve gerekli olduğunu dile getirmiştir. Fakat müdür yardımcılara, öğretmenlerin ve müdürün aldığı mesleki gelişim fırsatları nadiren verilir. Müdür yardımcılara verilen mesleki gelişim programlarının içeriği, müdür yardımcılığı görevi için motivasyon artırıcı unsurlar içermelidir (Oliver, 2005).

Yapılan görüşmeler sonucunda çalışanın motivasyonunun örgütün performansı ve kazancı ile bağlantılı olduğu sonucuna varılabilir (Daft, 2007). Yapılan işleri ve oluşan iş yükünü bir şekilde gerçekleştirdiklerini söyleyen katılımcıların emeklerinin karşılığını alamadıkları ve bu durumun motivasyonlarını etkilediklerine dair ifadeleri bu sonucu doğrulamaktadır.

Yönetici olmak, müdür yardımcılarının, psikolojik sınırlarını zorlayan ve mesleki kimliklerini pasifleştiren, alışılmamış bir dizi yönetim ve liderlik ikilemiyle karşı karşıya bırakmıştır (Armstrong, 2009). Yapılan görüşmelerden, birbiriyle çelişen konularla uğraşmanın ve krizlere karşı sürekli tetikte olmanın parçalanmış duygulara, düşüncelere, davranışlara ve yetersizlik duygularına yol açtığı sonucu elde edilebilir. Müdür yardımcılarının idare etme rolleri, çok çeşitli insanlarla ve sorunlarla ilgilenmelerini ve ciddi krizlerin varlığında kontrol sağlamalarını gerektirdiği görülmektedir.

Elde edilen bulgulara göre okul öncesi müdür yardımcılarının motivasyonlarıyla ilgili bir diğer sorun ise çalışma saatlerinin uzunluğudur. Yöneticilerin çalışma saatleri öğretmenlere göre fazladır, fakat okul öncesi kurumlarda ikili öğretim yapılmasından dolayı müdür yardımcılarının çalışma saatlerinin 10 saate ulaştığı görülmektedir. Öğretmenlerin çalışma süresinin uzunluğundan dolayı okul idareciliğini istemediklerini vurgulayan çalışmalarda çok uzun süre okulda bulunmanın insan psikolojisini, sosyal ve duygusal durumunu olumsuz etkilemektedir (Günay ve Özbilen, 2018). Bakioglu ve Demirbilek (2019) tarafından yapılan çalışmada, okul müdür yardımcılarının görevlerinden ayrılma nedenleri arasında çalışma süresinin uzunluğunun yer aldığı görülmektedir. Çalışma saatlerinin uzunluğunun yöneticilikte önemli bir stres kaynağı yarattığını dile getiren çalışmalarla paralel sonuçlar elde edilmiştir (Michie, 2002). Çalışma saatlerinin uzunluğunun birçok motivasyon faktörünü olumsuz etkilediği görülmektedir. Yapılan görüşmelerde uzun çalışma saatlerinin, müdür yardımcılarının kişisel ve mesleki gelişimlerine, aileye ve sosyal çevreye vakit ayıramama gibi problemleri beraberinde getirdiği görülmektedir. Yüksek düzeyde stres, iş motivasyonunu ve performansını olumsuz etkilemektedir (Dai ve Sternberg, 2004). Çalışanlar için sosyal ve kişisel gelişim iş tatminini etkileyen önemli unsurlardır (Akıncı, 2002). Maslow'un (1943) ihtiyaçlar hiyerarşisinde dinlenme ihtiyacı en temel aşamada olduğu görülmektedir.

#### 4.2. Öneriler

Müdür yardımcılarını ile yapılan görüşmelerden elde edilen verilerin analizi ve literatürün eşliğinde yapılan çalışma neticesinde müdür yardımcılarının motivasyonlarına ilişkin aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

Müdür yardımcılarının rolü okuldan okula ve bölgeden bölgeye farklılaşabilmektedir. Dolayısıyla müdür yardımcısının rolü yeniden yapılandırılmalıdır.

- Okul öncesi kurumlarındaki yönetim ekiplerine memur ve muhasebeci görevlendirmesi yapılabilir.
- Okul yönetiminden ve işleyişinden sorumlu kişiler arasında net görev dağılımları yapılabilir.
- Müdür Yardımcılarının norm sayılarını etkileyen kurumda bulunan öğrenci sayılarına dair sınırın düşürülmesi gerekebilir.
- Müdür yardımcılarının eğitimi ve mesleki gelişimi için daha nitelikli çalışmalar düzenlenebilir.



- Okul türlerine göre müdür yardımcılarının aldıkları eğitimler farklılaşabilir.
- Müdür yardımcıları için okul liderliği, iletişim, eğitim yönetimi, resmi evrak işlemleri, iş takvimi, kurum kültürü vb. eğitimlerini içeren kurslar, bu alanda deneyime sahip kişiler tarafından verilebilir
- Mesleki gelişim çalışmaları, müdür yardımcılığı için gerekli olan becerilerin geliştirilmesine odaklanabilir
- Geliştirme ve destekleme için rehberlik çalışmaları, sadece müdür yardımcılığı görevinin başlangıcında değil süreç içerisinde sürekli yapılabilir
- Anaokullarında tam gün eğitime geçilmesi gerekebilir.
- Etkili, kapsayıcı liderlik uygulamalarının sağlanması için, üniversiteler ve düzenleyici kurumlar, müdür yardımcılığının sorunlu doğasına değinerek koordineli çalışmalar gerçekleştirebilir.

## KAYNAKÇA

Akinci, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz University Faculty of Economics & Administrative Sciences Faculty Journal / Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(4).

Akşit Aşık, N. 2010. Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme, *Türk İdare Dergisi*, 467, 31-51.

Armstrong, D.E. (2009), *Administrative Passages: Navigating the Transition for Teacher to Assistant Principal*, Springer, New York, NY.

Bakioğlu, A., & Demirbilek, M. (2019). Okul müdür yardımcılarının görevlerinden ayrılma nedenleri. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES)*, 52(3), 737-770.

Barnett, B.G., Shoho, A.R. and Oleszewski, A. (2012), "The job realities of beginning and experienced assistant principals", *Leadership and Policy in Schools*, Vol. 11 No. 1, pp. 92-128.

Baş, T. (2002). A comparison of job satisfaction between public and private university academicians in Turkey.

Bakioğlu, A. (1994). İngiltere'de Yüksek öğretim: Türkiye için Göstergeler. *Öneri Dergisi*, 1(1), 99-106.

Browne-Ferrigno, T. (2016). *Developing and empowering leaders for collective school leadership: Introduction to special issue*.

Burkhauser, S., Gates, S. M., Hamilton, L. S., and Ikemoto, G. S. (2012). *Challenges*

Çavuş, M.F., Gök, T., Kurtay, F. (2007), "Tükenmişlik: Meslek Yüksekokulu Akademik Personeli Üzerine Bir Araştırma", *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 16, Sayı 2, s.97-108.

Daft, R. L. (2007). *Organization theory and design*.

Dai, D. Y., & Sternberg, R. J. (Eds.). (2004). *Motivation, emotion, and cognition: Integrative perspectives on intellectual functioning and development*. Routledge.

Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological bulletin*, 125(6), 627.

Deci, E. L., Vallerand, R. J., Pelletier, L. G. ve Ryan, R. M. (1991). Motivation and education: The self-determination perspective. *Educational Psychologist*, 26(3-4), 325-346.

Fields, L. and Egley, R. (2005), "Assistant principals in Florida rank first-year challenges: study's results highlight areas of need for professional development", *ERS Spectrum*, Vol. 23 No. 1, pp. 4-10.

- Fink, D. (2010). *The succession challenge: Building and sustaining leadership capacity through succession management*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Friedman, I. A. (2002). Burnout in school principals: Role related antecedents. *Social Psychology of Education*, (5), 229-251.  
Retrieved from [https://www.researchgate.net/profile/Isaac\\_Friedman/publication/225636119\\_Burnout\\_in\\_School\\_Principals\\_Role\\_Related\\_Antecedents/links/5b34d169a6fdcc8506d79eee/Burnout-in-School-Principals-Role-Related-Antecedents.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Isaac_Friedman/publication/225636119_Burnout_in_School_Principals_Role_Related_Antecedents/links/5b34d169a6fdcc8506d79eee/Burnout-in-School-Principals-Role-Related-Antecedents.pdf)
- Gajda, R., & Militello, M. (2008). Recruiting and retaining school principals: What we can learn from practicing administrators. *AASA Journal of Scholarship and Practice*, 5(2), 14-20.
- Glanz, J. (1994), "Redefining the roles and responsibilities of assistant principals", *Clearing House*, Vol. 7 No. 5, pp. 283-7.
- Goldring, E., Rubin, M., & Herrmann, M. (2021). *The Role of Assistant Principals: Evidence and Insights for Advancing School Leadership*. The Wallace Foundation. Available at: <https://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/pages/the-role-of-assistant-principals-evidence-insights-for-advancing-school-leadership.aspx>
- Günay, G., & Özbilen, F. M. (2018). Öğretmenlerin Okul Yöneticiliği İstekliliğini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi. *Electronic Turkish Studies*, 13(19).
- Harvey, M.J. (1994), "The deputy principalship: retrospect and prospect", *The International Journal of Educational Management*, Vol. 8 No. 3, pp. 15-25.
- Hausman, C., Nebeker, A., McCreary, J. and Donaldson, G. Jr (2002), "The worklife of the assistant principal", *Journal of Educational Administration*, Vol. 40 No. 2, pp. 136-57.
- Heck, R. and Hallinger, P. (2009), "Assessing the contribution of distributed leadership to school improvement and growth in math achievement", *American Educational Research Journal*, Vol. 46 No. 3, pp. 659-89.
- Ikenyiri, E & Ihuwa-Maduenyi, R (2011) Teachers' assessment of need satisfiers as motivation for teachers' effectiveness in rivers state primary schools. Proceedings of the 2011 International Conference on Teaching, Learning and Change 790-801
- Kaplan, L.S. and Owings, W.A. (1999), "Assistant principals: the case for shared instructional leadership", *NASSP Bulletin*, Vol. 83 No. 605, pp. 80-94.
- Karakaya, A., & Alper Ay, F. (2007). Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi/Journal of Social Sciences*, 31(1).
- Kelly, G. (1987), "The assistant principalship as a training ground for the principalship", *NASSP Bulletin*, Vol. 71, pp. 13-20.
- Köse, A. (2018). Okul müdür yardımcılarının bakış açılarıyla okul müdür yardımcılığı görevi: Bir öz değerlendirme. *Journal of Social and Humanities Sciences Research (JSHSR)*, 5(16), 191-211. [http://www.jshsr.org/Makaleler/407632389\\_20\\_2018\\_5-16.ID338.%20Arif%20K%c3%96SE\\_191-211.pdf](http://www.jshsr.org/Makaleler/407632389_20_2018_5-16.ID338.%20Arif%20K%c3%96SE_191-211.pdf) adresinden edinilmiştir.
- Kwan, P. (2009), "The vice-principal experience as a preparation for the principalship", *Journal of Educational Administration*, Vol. 47 No. 2, pp. 191-205.
- Marshall, C. (1993), *The Unsung Role of the Career Assistant Principal*, National Association of Secondary School Principals, Reston, VA.
- Marshall, C. and Hooley, R.M. (2006), *The Assistant Principal: Leadership Choices and Challenge*, 2nd ed., Corwin Press, Thousand Oaks, CA.

Maslach, C., Schaufeli, C. W, Leiter, M. P. (2001), "JobBurnout", AnnualReviewsPsychol. Vol. 52, 397-422.

MEB (2004). Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği, Resmi Gazete No: 25343. [http://mevzuat.meb.gov.tr/html/25343\\_0.html](http://mevzuat.meb.gov.tr/html/25343_0.html). Erişim tarihi 24 Temmuz-Ağustos 2014.

MEB (2007). Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği, Resmi Gazete No: 26492 [http://mevzuat.meb.gov.tr/html/26492\\_0.html](http://mevzuat.meb.gov.tr/html/26492_0.html). Erişim tarihi 20 Ağustos 2014.

MEB (2008). Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Yönetmeliği, Resmi Gazete, No: 26856. [http://mevzuat.meb.gov.tr/html/26856\\_0.html](http://mevzuat.meb.gov.tr/html/26856_0.html). Erişim tarihi 25 Temmuz 2014.

MEB (2009). Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik, Resmi Gazete No: 27318. [http://mevzuat.meb.gov.tr/html/27318\\_0.html](http://mevzuat.meb.gov.tr/html/27318_0.html). Erişim tarihi 13 Ağustos 2014.

MEB (2013). Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği, Resmi Gazete No: 28573 <http://mevzuat.meb.gov.tr/html/atamaveyerdegistirme/atamaveyer.html>. Erişim tarihi 8 Ağustos 2014.

MEB (2014). Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik, Resmî Gazete, No: 29026) [http://mevzuat.meb.gov.tr/html/egikuryon\\_1/egikuryon\\_1.html](http://mevzuat.meb.gov.tr/html/egikuryon_1/egikuryon_1.html). (Erişim tarihi 17 Mart 2018.

MEB (2015). Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine Dair Yönetmelik, Resmî Gazete, No: 29494, <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2015/10/20151006-2.htm>. Erişim tarihi 2 Mayıs 2018.

MEB (2017). Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği, Resmî Gazete, No: 30046, <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2017/04/20170422-6.htm>. (Erişim tarihi 10 Mayıs 2018)

MEB (2018). Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği, Resmî Gazete, No: 30455, [http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/06/20180621.htm&main=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/06/201806\\_21.htm](http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/06/20180621.htm&main=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/06/201806_21.htm). (Erişim tarihi 10 Temmuz 2018)

MEB (2021). Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Müfettişleri Başkanları Rehberlik ve Teftiş Yönergesi, No: 2521, <https://halisahin.tripod.com/2508denetim.htm> (Erişim Tarihi 27 Ekim 2018)

Mertz, N. (2000), "Contextualizing the position of assistant principal", paper presented at the Annual Meeting of the University Council for Educational Administration, Albuquerque, NM.

Michie, S. (2002). Causes and management of stress at work. *Occupational and environmental medicine*, 59(1), 67-72.

Milli Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği. (2014, 26 Temmuz). Resmi Gazete, (Sayı:29072). Erişim adresi: <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/07/20140726.htm>

Millî Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği. (2013, 7 Eylül). Resmi Gazete, (Sayı:28758). Erişim adresi: <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2013/09/20130907.htm>

Milli Eğitim Bakanlığı. (2006). Okul Öncesi Kurumları Yönetmeliği, Ankara

- Oliver, R. (2005), "Assistant principal professional growth and development: a matter that cannot be left to chance", *Educational Leadership and Administration*, Vol. 17, pp. 89-100.
- Özgan, H., & Aslan, N. (2008). İlköğretim okul müdürlerinin sözlü iletişim biçiminin öğretmenlerin motivasyonuna etkisinin incelenmesi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 190-206.
- Ribbins, P. (1997), "Heads on deputy headship: impossible roles for invisible role holders?", *Educational Management and Administration*, Vol. 25 No. 3, pp. 295-308.
- Robinson, V.M.J., Lloyd, C.A. and Rowe, K.J. (2008), "The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types", *Educational Administration Quarterly*, Vol. 44 No. 5, pp. 635-74.
- Spillane, J. P., and Lee, L. C. (2014). Noviceschoolprincipals' sense of ultimateresponsibility: Problems of practice in transitioningtotheprincipal'soffice. *Educational Administration Quarterly*, 50(3), 431-465. doi: 10.1177/0013161X13505290
- Swain, G. J. (2016). *Duties as assigned: How principals' leadershippracticesinfluencetheirvice-principals' leadership self-efficacy* (Doctoraldissertation, University of Toronto (Canada)..
- Turan, S. ve Yalçın, G. (2015). Okul yöneticilerinin yaptığı ve yapmak istediği işler ile iş doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*,5(2),11-34. [http://kalemacademy.com/Cms\\_Data/Sites/KalemAcademy/Files/KalemAcademyRepository/sayilar/Sayi9\\_01OkulYoneticilerininYaptigi.pdf](http://kalemacademy.com/Cms_Data/Sites/KalemAcademy/Files/KalemAcademyRepository/sayilar/Sayi9_01OkulYoneticilerininYaptigi.pdf) adresinden edinilmiştir.
- Üngüren, E. ve Yıldız, S. 2009. Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Demografik Değişkenlerinin İş Tatminine Etkilerinin Saptanması Yönelik Bir Araştırma, *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 1, 1, 37-47.
- Webb, R. andVulliamy, G. (1995), "The changing role of the primary school deputy head teacher", *School Organization*, Vol. 15 No. 1, pp. 53-64.
- Yıldırım, A. ve Şimşek H.( 2008). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Seçkin Yayıncılık. Ankara.