



İlköğretim Okulu Müdürlerinin İş Doyum Düzeyleri¹

Yrd.Doç.Dr. Meral Uras Başer
Pamukkale Üniversitesi-Türkiye
muras@pau.edu.tr

Bil.Uzm.Adem Özel
Denizli İl Milli Eğitim Müdürlüğü
aozel@hotmail.com.tr

Özet

Bu çalışmanın amacı ilköğretim okul müdürlerinin iş doyum düzeylerini ve bu düzeyin cinsiyet, yaş, meslekte ve yöneticilikte geçen süre, eğitim düzeyi, sendika üyeliği, yöneticilik görevinden dolayı ödül alıp almama ve görev yapılan yerleşim yeri değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini incelemektir. Bu amaçla 2010-2011 öğretim yılında Denizli ilindeki 338 ilköğretim okul müdürünün tümüne Kişisel Bilgi Formu ve Minnesota İş Doyum Ölçeği'nden oluşan bir veri toplama aracı uygulanmış, geri dönen ve tüm soruları yanıtlayan 198 ilköğretim okul müdürü araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Elde edilen bulgulara göre, Denizli İli'nde çalışan ilköğretim okul müdürlerinin iş doyum düzeyi ortalaması 3.64 olup "oldukça memnunuz" aralığına girmektedir. Okul müdürlerinin iş doyum düzeyleri cinsiyet, yaş, meslekte geçen süre, yöneticilikte geçen süre, eğitim durumu, sendika üyeliği ve yöneticilik görevinden dolayı ödül alma değişkenlerine göre farklılık göstermezken, görev yapılan yerleşim yeri değişkenine göre iş doyum düzeyleri farklılık göstermekte, şehir merkezinden köylere gidildikçe iş doyum düzeyi düşmektedir.

Anahtar Sözcükler: İş doyumunu, ilköğretim okul müdürü, demografik değişkenler, mesleki değişkenler.

GİRİŞ

İşgörenin performansını etkileyen etkenlerin belirlenmesi pek çok araştırmacının ilgi alanına girmiş bir konudur. Performansı etkileyen etkenler bilindiğinde ve olumlu yönde etkilendiğinde işgörenlerin performansının artacağı düşüncesi bu ilginin temel nedenidir. İşgören performansı ile ilişkili olduğu düşünülen temel kavramlardan biri "iş doyumunu" kavramıdır. İşinden doyum sağlayan işgörenin daha çok çalışacağı düşüncesi, araştırmacıları, iş doyumunun doğasını anlamaya yöneltmiştir.

Alanyazında iş doyumuna ilişkin farklı tanımlar bulunmaktadır. İş doyumunu; "işin farklı parçalarını değerlendirmeyi temel alan, işe ilişkin genelleştirilmiş bir görüş" (Wexley ve Yukl, 1977); ya da, "bireyin işle ilgili gereksinimlerinin karşılandığını duyumsama derecesi tarafından belirlenen zihinsel bir durum" olarak tanımlanmaktadır (Evans, 1997).

¹ Bu makale PAÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü EYD Bilim Dalı Tezsiz Yüksek Lisans programı kapsamında yapılan bitirme projesinden üretilmiş ve Doğu Akdeniz Üniversitesi tarafından Gazimağusa-KIBRIS'ta yapılan "3rd International Conference on Educational Sciences" (22-25.06.2011) Kongresinde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.





Hoy ve Miskel (1991) iş doyumunu eğitimciler açısından ele alarak “eğitim ortamlarında, eğitimci iş rolünü değerlendirdiğinde şimdi ve geçmiş yönelimli olarak ortaya çıkan hoşlanma veya hoşlanmama duygusal durumu” olarak açıklamaktadırlar.

Bu tanımlardaki ortak noktalar, iş doyumunun ne olduğu konusunda büyük ölçüde görüş birliğinin oluştuğunu göstermektedir. Bu tanımlardan hareketle, iş doyumunu bireyin işi ile ilgili mutluluk düzeyi, işgörenin mesleğine yönelik duygularını gösteren bir kavram olarak düşünülebilir.

İş doyumunu, bireyin işle ilgili gereksinimlerinin karşılanması ile ilgili bir kavramdır. İş doyumunu, iş-rol girdileri (eğitim, çalışma zamanı, çaba vb.) ile iş-rol çıktıları (Maas, ek ödemeler, konum, çalışma koşulları, işin içsel yönleri vb.) arasındaki dengeye bağlıdır. İş-rol çıktıları (memnuniyet), iş-rol girdilerine (sıkıntılar) oranla daha fazla ise iş doyumunu artar (Sousa-Poza ve Sousa-Poza, 2000).

İş doyumunun yoğun ilgi görmesinin temelinde yatan iş doyumunu-performans ilişkisi, ilgili alanyazını gözden geçiren bir çalışma ile bu ilişkinin oldukça düşük olduğu (.17) ortaya konulduğunda (Iaffaldano ve Muchinsky, 1985) popülaritesini bir miktar yitirmekle birlikte, Organ (1988), bu sonucu, yetersiz araçlar kullanma ile açıklamıştır. İş doyumunu ile performans arasındaki ilişkiyi inceleyen 301 çalışmanın gözden geçirildiği bir başka çalışmada ise bu ilişkinin .30’un üzerinde olduğu bulunmuştur (Judge, Thoresen, Bono, Patton, 2001). Somech ve Drach-Zahavy (2000)’nin öğretmen iş doyumunu üzerine yaptıkları bir çalışmada, “belirlenmiş rol gereklerinin ötesine geçen ve örgütsel amaçlara katkıda bulunmak için birey, grup ve bir bütün olarak örgüte yönelmiş davranışlar” olarak tanımlanan extra rol davranışı ile iş doyumunu arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bu tür performans ile iş doyumunu arasında bir ilişki ortaya koyan çalışmalar, iş doyumuna duyulan ilgiyi yeniden canlandırmıştır.

İş doyumuna duyulan ilginin tek nedeni, performans üzerindeki olumlu etkisi değildir. İş doyumunu ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu (Brown ve Peterson, 1993; Fresko, Kfir ve Nasser, 1997; Kemp, 1967), iş doyumunu azlığının, bireylerin işlerini terk etme niyetini artırdığı (Moore, 2000), ve sıklıkla tembellik ve azalan örgütsel bağlılığa yol açtığı (Moser, 1997) görülmektedir. Bu durum, performans artırıcı etkisi olsun ya da olmasın, iş doyumunun örgütsel etkililik için oldukça önemli olduğunu göstermektedir.

İş doyumunu, üzerinde çok çalışılmasına karşın hala doğası, etkisi ve diğer bazı örgütsel ve bireysel etkenlerle ilişkisi tam anlaşılammış kavramlardan biridir. Ancak, işgörene işini daha etkili bir biçimde yaptırma çabası sürdükçe bu alanda yapılan çalışmaların da süreceği düşünülmektedir.

İş doyumunun doğasını açıklamaya çalışan araştırmacıların, kavramı güdülenme ile ilişkili olarak ele aldıkları görülmektedir. Bunun nedeni açıktır. Güdülenme kavramı, davranışın yönü, başlatılması ve yoğunluğundan sorumlu değişkenleri kapsar. Bu değişkenler iyi bilinirse, bireylerin örgütsel amaçlara en üst düzeyde katkı sağlamaları için kolaylıkla yönetilebilirler (Nord, 1972). Üst düzeyde güdülenmiş bireyler üretimde önemli düzeyde artışlara ve iş doyumuna, devamsızlık, gecikme, şikayet ve benzeri konularda önemli ölçüde azalmalara yol açabilir (Montana ve Charnov, 2000). Güdülenmiş bireyin daha çok çalışacağı, daha çok çalışmanın ise ödül





ve başarı getirerek bireyin doyuma ulaşmasına yol açacağı varsayımı, iş doyumunu ile güdülenmenin birlikte ele alınmasının temelini oluşturmaktadır. Aşağıda, bazı güdülenme yaklaşımları kısaca ele alınmaktadır.

Bilimsel Yönetim: İşgörenlerin işe ilişkin tutumlarının incelendiği ilk açıklamalardan biri 1911 yılında Taylor tarafından yapılmış ve iş doyumunun, çalışanların dışsal, fiziksel gereksinimleriyle ilişkili olduğu, paranın temel güdüleyici olduğu ileri sürülmüştür. Maddi ödüllerin yeterince büyük olması durumunda işgörenin daha fazla üreteceği, bu nedenle, maddi ödüllerin doğrudan performans ile ilişkili olduğu düşüncesi Taylor'un geliştirdiği "Bilimsel Yönetim" kuramının temelini oluşturmuştur (Montana ve Charnov, 2000).

İnsan İlişkileri Yaklaşımı: Taylor'un iş doyumunu maddi ödüllerle açıklamasından sonra, 1927-1932 yılları arasında Hawthorn'daki Western Elektrik Şirketi'nde yapılan deneysel çalışmalardan sonra Mayo ve arkadaşları, doyumun en önemli belirleyicisinin grup içi etkileşim ve insan ilişkileri olduğunu ifade etmişlerdir (Montana ve Charnov, 2000).

Gereksinim Hiyerarşisi: İşdoyumuna ilişkin bu ilk açıklamalardan sonra geniş kabul gören bir diğer yaklaşım Maslow'un "Gereksinim Hiyerarşisi" kuramı olmuştur. Bu kuramda, insanın gereksinimleri tarafından güdülendiği ve harekete geçtiği ifade edilmiş, beş gruba ayrılan gereksinimler (fiziksel, güvenlik, sevgi, saygı ve özgerçekleştirme) arasında bir hiyerarşi olduğunu ve her gereksinim grubu karşılandığında bir üst gereksinim grubunun bireyi güdülediği ileri sürülmüştür (Hampton, Summer, Webber, 1982).

İki Etken Kuramı: Herzberg ve arkadaşları tarafından geliştirilen "İki Etken" kuramı, doyumunu oluşturan etkenlerin doyumsuzluk yaratan etkenlerden farklı olduğu düşüncesine dayanmaktadır. Doyumunu oluşturan etkenler; başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk, ilerleme ve gelişme olarak belirlenirken, doyumsuzluk ya da hijyen etkenleri; örgüt politikaları, denetim, bireyler arası ilişkiler, çalışma koşulları ve maaşı kapsamıştır (Herzberg, 1966). Hijyen etkenleri, işgörenlerin en alt düzeyde çalışmalarını sağlayabilir ancak daha üst düzeyde işediminin ortaya çıkmasını sağlayan güdülenme, ancak, doyum sağlayıcı etkenler aracılığı ile olasıdır (Lunenburg ve Ornstein, 1996).

Beklenti Kuramı: Vroom'un geliştirdiği "Beklenti" kuramı, bireysel farklılıkların güdülenmedeki önemini vurgulamaktadır. Vroom, davranışı, bireyin amaçları ve bu amaçları gerçekleştirme beklentisi açısından açıklamaya çalışır. Kurama göre bireyler hangi sonuçları tercih ettikleri ve gerçekçi bir tahminle onları elde etme şansını belirleyebilirler (Montana ve Charnov, 2000). Kurama göre, bir insanın güdülenmesi, amaca ulaşacağı beklentisi ile o bireyin amaca verdiği önemin çarpımına eşittir (Tosun, 1981).

Yukarıda değinilen bazı güdülenme kuramları, güdülenmenin doğasını farklı kavramlarla açıklamaya çalışmalarına karşın, hepsinin ortak noktası olarak güdülenmenin temelinde insan gereksinimlerinin yattığı söylenebilir.

İşgörenlerin iş doyum düzeyi üzerinde yönetim tarafından sağlanan ortamın büyük etkisi bulunmaktadır (Darling-Hammond, 1995). Bu açıdan okullara bakıldığında, oluşumunda yönetimin büyük etkisi olan okul kültürünün mesleksişbirliğini





vurguluyor olması, öğretmenlerin iş doyumlarını ve mesleki ait olma duygularını artırmaktadır (Hargreaves, 1994). Öğretmenlerin iş doyumunun büyük ölçüde okul ve bölge tarafından sunulan mesleki gelişim fırsatlarıyla ilgili doyum tarafından yordanabildiği, okul yöneticilerinin etkin bir mesleki gelişim programının doyum, performans ve sonucun olarak nitelikli öğretmenlerin meslekte tutulmasında yararlı olacağı ileri sürülmektedir (Hoover ve Askhus, 1998).

Okulun başarılı olmasında kuşkusuz iş doyumunu yüksek öğretmenlerin önemi büyüktür ancak, okul yöneticilerinin öğretmen iş doyumunu üzerinde etkisi olması nedeniyle (Ma ve MacMillan, 1999), yöneticilerin iş doyumlarının da yüksek olmasının, öğretmenlerin iş doyumları üzerinde beklenen olumlu etkiyi yaratmaları için gerekli olduğu açıktır. Okulların iyi yönetilmesi ve çalışma koşullarının öğretmen iş doyumunu artırıcı nitelikte olması için okul yöneticilerinin iş doyum düzeylerinin yüksek olması gerekir.

Alanyazındaki çalışmaların öğretmenlerin iş doyumunu üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Öğretmen iş doyumunu üzerinde etkili olan okul çevresi, olanakları, iklimi, kültürü gibi etkenler, doğrudan okul yönetimi ile ilişkilidir. Bu durumda, iş doyum düzeyi düşük olan bir okul müdürünün, öğretmenlerin iş doyumlarını yükseltmede başarısız olacağı düşüncesiyle, okul yöneticilerinin iş doyumları ile ilgili çalışmalara gereksinim duyulduğu düşünülmüştür.

Bu nedenle, bu araştırmanın amacı Denizli ilinde görev yapan ilköğretim okul müdürlerinin iş doyum düzeylerini belirlemek ve bu düzeyin bazı demografik ve mesleki değişkenlere (cinsiyet, yaş, görev yapılan yerleşim yeri, meslekteki çalışma yılı, yöneticilikte geçen süre, yöneticilik görevinden dolayı ödül alıp almama, eğitim düzeyi, sendika üyeliği) göre değişip değişmediğini incelemek olarak belirlenmiştir.

YÖNTEM

Araştırma genel tarama modeli kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın bağımlı değişkeni; Denizli ilinde çalışan ilköğretim okulu yöneticilerinin iş doyumları, bağımsız değişkenleri ise; cinsiyet, yaş, meslekte ve yöneticilikte geçen süre, eğitim düzeyi, sendika üyeliği, yöneticilik görevinden dolayı ödül alıp almama, ve görev yapılan yerleşim yeri olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın evreni, 2010-2011 öğretim yılında Denizli il merkezi ve ilçelerdeki Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi 338 ilköğretim okulunun müdürlerinden oluşmaktadır. Araştırma için bir örneklem seçilmemiş, evrenin tamamına elektronik posta yoluyla ulaşılmıştır. Okul müdürlerinden 198'i veri toplama aracındaki sorulara tam olarak cevap vermiştir. Ankete cevap veren okul müdürlerinin sayılarının örneklem açısından yeterli olup olmadığını belirlemek amacıyla Krejcie ve Morgan (1970) tarafından hazırlanan tablodan yararlanılmış ve 338 kişilik evren sayısı için örneklemde olması gereken okul müdürü sayısı 181 olarak belirlenmiştir. Bu yolla, ankete cevap veren okul müdürlerinin sayılarının yeterli olduğuna karar verilmiştir.





Veri toplama aracı, ilköğretim okullarında görev yapan ve evreni oluşturan okul müdürlerine web (browser) üzerinden online (çevrimiçi) olarak uygulanmıştır. Veriler, Kişisel Bilgi Formu ve Minnesota İş Doymu Ölçeği (MİDÖ) uygulanarak toplanmıştır.

Kişisel Bilgi Formu: Bağımsız değişkenler ile ilgili bilgi toplamak üzere, araştırmacılar tarafından geliştirilen kişisel bilgi formu kullanılmıştır. Bu formda cinsiyet, yaş, meslekte ve yöneticilikte geçen süre, eğitim düzeyi, sendika üyeliği ve yöneticilik görevinden dolayı ödül alınıp alınmadığı, görev yapılan yerleşim yerine ilişkin sorular yer almaktadır.

Minnesota İş Doymu Ölçeği: Araştırma grubunun iş doymu düzeylerini tespit etmek amacıyla Minnesota İş Doymu Ölçeği (Minnesota Satisfaction Questionnaire) uygulanmıştır. Ölçek, iş doymuna ait 20 sorudan oluşmaktadır. Her bir madde için “Hiç Memnun Değilim (1 puan)”, “Memnun Değilim (2 puan)”, “Biraz Memnunum (3 puan)”, “Oldukça Memnunum (4 puan)”, “Çok Memnunum (5 puan)” şeklinde 5’li Likert ölçeği oluşturulmuştur. Ölçeğin kısa formu 1967 yılında R.V. Davis, D.J. Weiss, G.W. England, L.H. Lofquist tarafından, Minnesota İş Doymu Ölçeğinin uzun formunda yer alan iç ve dış doymu faktörlerinden oluşan doymu durumları ile ilgili maddelerin birleştirilmesi sonucu geliştirilmiştir (Özdayı, 1990). Ölçeğin İngilizce’den Türkçe’ye çevirisi Gökçora ve Gökçora tarafından yapılmıştır (Özyurt, 2004).

Ölçeğin yurt içinde yapılan araştırmada iç tutarlılık Cronbach Alfa katsayısının .90 (Yıldırım, 1996), yurt dışında yapılan araştırmada ise, iç tutarlılık Cronbach Alfa katsayısının .82 ile .92 arasında değiştiği bulunmuştur (Erdwins, Buffardi, Casper ve O'Brien, 2001).

İş doymu ölçeği bu çalışma kapsamında 198 kişiye uygulanmış ve bu kişilerden elde edilen veriler üzerinde gerçekleştirilen analiz sonucunda ölçeğin iç tutarlık Cronbach alfa katsayısının .84 olduğu belirlenmiştir.

Veri toplama aracının web (browser) üzerinden online (çevrimiçi) uygulanmasından sonra, anketlerin okul müdürlerince gerektiği biçimde doldurulup doldurulmadıklarını belirlemek amacıyla internet sitesinden Excel dosya formatında alınan sonuçlar incelenmiş ve gerektiği gibi doldurulmayan ankete rastlanmamış ve veriler bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Toplanan verilerin çözümlenmesinde SPSS 17,0 (Statistical Package for the Social Sciences) programı kullanılarak betimsel ve vardamsal istatistik tekniklerinden yararlanılmıştır.

Bulguları yorumlamada aralık katsayısı $n-1/n$ formülü kullanılarak 0,80 olarak hesaplanmıştır. Buna göre; hiç memnun değilim (1):1.00-1.80; memnun değilim (2):1.81-2.60; biraz memnunum (3): 2.61-3.40; oldukça memnunum (4): 3.41-4.20; çok memnunum (5): 4,21-5,00 ölçütleri dikkate alınarak müdürlerin iş doymu düzeyleri belirlenmiştir.

Verilerin normal dağılıma uygunluğunu belirlemek amacıyla Tek Örneklem Kolmogorov Smirnov Testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre “iş doymu” puanlarının normal dağılım gösterdiği belirlenmiştir ($z = 0.73$; $p > .05$). Bu nedenle ölçüme parametrik testlerden t-test ve varyans analizi kullanılmıştır.





BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmanın amacını oluşturan okul müdürlerinin iş doyum düzeyleri ve iş doyumunun bazı değişkenlerle ilişkisi ile ilgili bulgular ve yorumları aşağıda verilmektedir.

İlköğretim Okul Müdürlerinin İş Doyum Düzeyleri

Okul yöneticilerinin iş doyum düzeylerini belirlemek üzere deneklerin anketten elde ettikleri aritmetik ortalama ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Elde edilen veriler, 0.80 aralık katsayısı dikkate alınarak gruplandırılmış ve her bir grup için N, X, ss, % değerleri hesaplanmıştır. Bu hesaplamalar sonucu elde edilen veriler Tablo 1’de görülmektedir.

Tablo 1. İlköğretim Okul Müdürlerinin İş Doyum Düzeyleri

İş Doyum Düzeyi	N	X	ss	%
Hiç memnun değilim (1.00-1.80)	1	1.80	-	0.51
Memnun değilim (1.81-2.61)	6	2.52	.07	3.03
Memnunum (2.62-3.42)	62	3.03	.24	31.31
Oldukça memnunum (3.43-4.23)	99	3.83	.20	50.00
Çok memnunum (4.24-5.00)	30	4.55	.18	15.15
GENEL	198	3.64	.55	100.00

Tablo 1’de okul yöneticilerinin ankete verdikleri yanıtların %50’sinin (n=99, X=3.83) “oldukça memnunum” aralığında toplandığı görülmektedir. Memnuniyetsizlik bildiren gruplar olarak “hiç memnun değilim” ve “memnun değilim” aralıklarına giren birey sayısı 7 olup, tüm örneklemin %3.54’ünü oluşturmaktadırlar. Örneklemin tümünün genel aritmetik ortalaması 3.64 olup “oldukça memnunum” aralığına girmektedir. Bu durum, okul yöneticilerinin en üst düzeyde olmasa da, üst düzeyde bir iş doyumuna sahip olduklarını göstermektedir. Yönetim pozisyonlarında olanların olmayanlara göre daha üst düzeyde iş doyumuna sahip oldukları başka araştırmalarda da ortaya konulmuştur (Ataklı ve Dikmetaş, 2003; Kartal, 2005).

1- İlköğretim Okul Müdürlerinin İş Doyum Düzeylerinin Cinsiyet Değişkeni Açısından İncelenmesi:

Okul müdürlerinin iş doyum düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile yapılan t-testinin sonuçları tablo 2’de görülmektedir.

Tablo 2. İlköğretim Okul Müdürlerinin İş Doyum Düzeylerinin Cinsiyet Değişkeni Açısından Karşılaştırılması (t-test)

	Cinsiyet	N	X	ss	t	p
İş Doyumu	Kadın	11	3.87	0.53	1.33	0.18*
	Erkek	187	3.64	0.55		

*p >.05





Okul müdürlerinin iş doyum düzeylerinin cinsiyete göre farklılık göstermediği Tablo 2’de görülmektedir ($p>.05$). Alanyazında, cinsiyetin iş doyum üzerindeki etkisine ilişkin farklı araştırma sonuçları bulunmaktadır. Bazı araştırma sonuçları kadınların iş doyum düzeylerinin erkeklerden daha yüksek olduğunu gösterirken (Bindhu ve Sudheeshkumar, 2005; Ma ve MacMillan, 1989; Sousa- Poza ve Sousa-Poza, 2000), bazı araştırma sonuçlarına göre de cinsiyet, iş doyum üzerinde etkisi olmayan bir değişkendir (Demirer, Güreş ve Akgül, 2010; Thompson ve Mc Namara, 1997, Yelboğa, 2007). Boydak (2007) ise yaptığı çalışmada erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre daha yüksek iş doyumuna sahip olduklarını bulmuştur. Bu farklı sonuçlar, farklı örneklem ve farklı iş kollarında çalışmaktan kaynaklanabilir. Bu araştırma bulgusu değerlendirildiğinde, kadın yöneticilerin sistemde var olan sıkıntı ve yönetsel sorunlardan cinsiyetlerinden dolayı ayrıcalıklı olamayacakları düşünülürse, erkek yöneticilerin yaşadığı tüm sorunları onların da yaşıyor olması beklenen bir durumdur. Bu da, kadın yöneticilerin, erkek yöneticilerle benzer düzeyde bir iş doyumuna sahip olmaları sonucunu getirebilir.

2- İlköğretim Okul Müdürlerinin İş Doyum Düzeylerinin Görev Yaptığı Yerleşim Yeri Değişkeni Açısından İncelenmesi

Okul müdürlerinin iş doyum düzeylerinin görev yaptığı yerleşim yerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile tek yönlü varyans analizi yapılmış olup test sonuçları tablo 3’de görülmektedir.

Tablo 3. İlköğretim Okul Müdürlerinin İş Doyum Düzeylerinin Görev Yaptığı Yerleşim Yeri Değişkeni Açısından İncelenmesi (Varyans Analizi)

	Görev Yeri	N	X	ss	F	p	Fark
İş Doyumu	İl Merkezi	65	3.79	0.57	2.99	0.05*	1-3
	İlçe Merkezi	43	3.61	0.49			
	Köy	90	3.58	0.55			

* $p = .05$; (1=İl Merkezi, 3=Köy)

Tablo 3’e göre, okul müdürlerinin görev yaptığı yerleşim yerine göre iş doyum düzeyleri farklılık göstermektedir ($p=.05$). Bu farkın kimler arasında olduğunu belirlemek için TUKEY’in önermiş olduğu Post Hoc Test işlemi gerçekleştirildiğinde il merkezinde çalışan okul müdürleri ile köyde çalışan okul müdürleri arasında olduğu görülmüştür. Bu iki grubun ortalamalarına bakıldığında il merkezinde çalışan okul müdürlerinin daha yüksek bir iş doyumuna sahip oldukları görülmektedir. İlköğretim okulu müdürlerinin iş doyum ortalamalarına yerleşim yeri değişkeni açısından bakıldığında; il merkezlerinden kırsal bölgelere gidildikçe iş doyumunun azaldığı görülmektedir. Bu durum, il merkezinde yaşayan müdürlerin daha fazla olanaklara sahip olması ve çalışma koşullarının daha iyi olması ile açıklanabilir. Finley (1991) de, yaptığı çalışmada, şehirlerde yaşayan eğitimcilerin, kırsal bölgelerde yaşayanlara kıyasla iş doyumlarının daha yüksek olduğunu bulmuştur.



3- İlköğretim Okul Müdürlerinin İş Doyumunu Düzeylerinin Yaş Değişkeni Açısından İncelenmesi

Okul müdürlerinin iş doyum düzeylerinin yaşa göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile yapılan varyans analizinin sonuçları tablo 4'de görülmektedir.

Tablo 4. İlköğretim Okul Müdürlerinin İş Doyumunu Düzeylerinin Yaş Değişkeni Açısından İncelenmesi (Varyans Analizi)

	Yaş	N	X	ss	F	p
İş Doyumunu	20-30	7	3.60	0.46	0.59	0.61*
	31-40	58	3.61	0.60		
	41-50	80	3.64	0.56		
	51 ve üzeri	53	3.74	0.48		

*p>.05

Tablo 4'de okul müdürlerinin yaş değişkenine göre iş doyum düzeylerinde anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir. Bu durum, yaşın iş doyumunu üzerinde etkili olmadığını, çalışanların yaşları ne olursa olsun yüksek ya da düşük iş doyumuna sahip olabileceklerini göstermektedir. Alanyazında yaş değişkeni ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar farklı sonuçlar göstermektedir. Yaş ile iş doyumunu arasında bir ilişki olmadığı bulunan çalışmalar olduğu gibi (Bilgiç, 1998; Brown, Hohenshil ve Brown 1998; Demirer, Güreş ve Akgül, 2010; Öztürk ve Deniz, 2008; Wiggins, 1984), yaşla birlikte iş doyumunun arttığını ortaya koyan çalışmalar da vardır (Brush, Moch ve Pooyan, 1987; Lee ve Wilbur, 1985; Önder ve Taş, 2009).

4- İlköğretim Okul Müdürlerinin İş Doyumunu Düzeylerinin Meslekte Geçen Süre Değişkeni Açısından İncelenmesi

Okul müdürlerinin iş doyum düzeylerinin meslekte geçen süre değişkenine göre farklı olup olmadığını belirlemek amacı ile yapılan varyans analizinin sonuçları tablo 5'de görülmektedir.

Tablo 5. İlköğretim Okul Müdürlerinin İş Doyumunu Düzeylerinin Meslekte Geçen Süre Değişkeni Açısından İncelenmesi (Varyans Analizi)

	Meslekteki Yıl	N	X	ss	F	p
İş Doyumunu	1-10	21	3.43	0.54	1.49	0.21*
	11-15	33	3.65	0.55		
	16-20	33	3.74	0.65		
	21 yıl üzeri	111	3.67	0.51		

*p>.05



Tablo 5’de görüldüğü gibi, okul müdürlerinin meslekte geçen süre değişkenine göre iş doyumunu düzeylerinde anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu durum, bireylerin iş doyumları üzerinde, meslekte ne kadar süredir çalıştıklarının etkisinin olmadığını göstermektedir. Meslekte geçen süre ile iş doyumunu arasındaki ilişki açısından alanyazında farklı sonuçlar görülmektedir. Meslekte uzun süre kalanların daha az doyum sağladıkları (Ma ve MacMillan, 1999) ileri sürüldüğü gibi hizmet süresi fazla olanların az olanlara göre daha yüksek iş doyumuna sahip olduklarını ortaya koyan çalışmalar (Bilge, Akman ve Kelecioğlu, 2007) ve iş doyumunu ile mesleki süre arasında bir ilişkinin olmadığını ortaya koyan çalışmalar (Ergene, 1994; Wiggins, 1984) da bulunmaktadır. Bu farklı sonuçlar, farklı örneklem ve farklı meslekler üzerinde çalışılmasının sonucu olabilir.

5- İlköğretim Okul Müdürlerinin İş Doyumu Düzeylerinin Yöneticilikte Geçen Süre Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Okul müdürlerinin iş doyum düzeylerinin yöneticilikte geçen süre değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları tablo 6’da görülmektedir.

Tablo 6. İlköğretim Okul Müdürlerinin İş Doyumu Düzeylerinin Yöneticilikte Geçen Süre Değişkeni Açısından İncelenmesi (Varyans Analizi)

	Yöneticilik Süresi	N	X	ss	F	p
İş Doyumu	1-5	44	3.61	0.57	0.29	0.88*
	6-10	30	3.63	0.56		
	11-15	49	3.66	0.66		
	16-20	40	3.64	0.49		
	21 yıl üzeri	35	3.74	0.41		

*p>.05

Tablo 6’da görüldüğü gibi, okul müdürlerinin yöneticilikte geçen süre değişkenine göre, iş doyumunu düzeylerinde anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu durum, aynı sorunları yaşayan okul yöneticilerinin yöneticilik sürelerinin iş doyumları üzerinde etkili olmadığını göstermektedir. Bodur ve Güler (1996)’in sağlık yöneticileri üzerinde yaptığı araştırmanın sonuçları da bu bulguyu destekler niteliktedir.

6- İlköğretim Okul Müdürlerinin İş Doyumu Düzeylerinin Eğitim Düzeyi Değişkeni Açısından İncelenmesi

Okul müdürlerinin iş doyum düzeylerinin eğitim düzeyi değişkenine göre farklı olup olmadığını belirlemek amacı ile yapılan varyans analizinin sonuçları tablo 7’de görülmektedir.



Tablo 7. İlköğretim Okul Müdürlerinin İş Doyumu Düzeylerinin Eğitim Düzeyi Değişkeni Açısından İncelenmesi (Varyans Analizi)

	Eğitim Düzeyi	N	X	ss	F	p
İş Doyumu	Önlisans	42	3.70	0.48	0.79	0.45*
	Lisans	149	3.65	0.57		
	Yüksek	7	3.42	0.45		
	Lisans					

*p>.05

Tablo 7’de okul müdürlerinin eğitim düzeyleri ile iş doyumu düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Grupların ortalamaları dikkate alındığında, eğitim düzeyi arttıkça iş doyumunun azaldığı görülmekle birlikte, bu fark istatistiksel olarak anlamlı değildir. Alanyazında, eğitim düzeyinin iş doyumu üzerinde olumlu etkisi olduğunu ortaya koyan çalışmalar olduğu gibi (Ataklı ve Dikmetaş, 2003), eğitim düzeyi ile iş doyumu arasında bir ilişki olmadığını gösteren (Demirer, Güreş ve Akgül, 2010; Öztürk ve Deniz, 2008) çalışmalar da bulunmaktadır. Eğitim düzeyi yükseldikçe bireylerin daha eleştirel bir tavır içinde olacakları iş ve iş ortamı ile ilgili sorunlara karşı daha duyarlı olacakları, bu nedenle de, iş doyum düzeylerinin düşeceği düşünülebilir. Bu çalışmada böyle bir farkın çıkmaması, eğitim düzeyinin belli bir aşamadan sonra böyle bir etki oluşturmadığı biçiminde açıklanabilir. Okul yöneticilerinin en az ön lisans düzeyinde eğitim görmüş olmaları, böyle bir etkiyi sınırlandırıyor olabilir.

7- İlköğretim Okul Müdürlerinin İş Doyum Düzeylerinin Sendika Üyeliği Değişkeni Açısından İncelenmesi

Okul müdürlerinin iş doyum düzeylerinin sendika üyeliği değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile yapılan t-testinin sonuçları tablo 8’de görülmektedir.

Tablo 8. İlköğretim Okul Müdürlerinin İş Doyum Düzeylerinin Sendika Üyeliği Değişkeni Açısından Karşılaştırılması (t-test)

	Sendika Üyeliği	N	X	ss	t	p
İş Doyumu	Var	160	3.67	0.53	0.95	0.34*
	Yok	38	3.58	0.60		

*p>.05

Tablo 8, okul müdürlerinin iş doyum düzeylerinde, herhangi bir sendikaya üye olanlar ile olmayanlar arasında fark olmadığını göstermektedir. Bender ve Sloane (1998), yaptıkları çalışmada sendika üyesi çalışanların, üye olmayanlara göre daha düşük bir iş doyumuna sahip olduklarını bulmuşlardır. Bu çalışmanın benzer bir sonuç göstermemesi, ülkemizdeki memur sendikalarının güçlü olmaması, grev hakkının olmaması nedeniyle sendika üyesi yöneticilerin sendika üyesi olmayanlardan farklı bir beklenti ve şikayetlerinin olmaması ile açıklanabilir.



8- İlköğretim Okul Müdürlerinin İş Doyum Düzeylerinin Yöneticilikte Yönetim Görevinden Dolayı Alınan Ödül Değişkeni Açısından İncelenmesi

Okul müdürlerinin iş doyum düzeylerinin yönetim görevinden dolayı aldıkları ödül değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile yapılan t-testinin sonuçları tablo 9'da görülmektedir.

Tablo 9. İlköğretim Okul Müdürlerinin İş Doyum Düzeylerinin Yöneticilikte Alınan Ödül Değişkeni Açısından Karşılaştırılması (t-test)

	Ödül Alma Durumu	N	X	ss	t	p
İş Doyumu	Evet	143	3.70	0.53	0.91	0.06*
	Hayır	55	3.53	0.57		

*p >.05

Tablo 9'da ödül alan yöneticilerle ödül almayan yöneticilerin iş doyum düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. İş doyumunu sıklıkla içsel ve dışsal olarak sınıflandırılmaktadır (Fresko, Kfir ve Nasser, 1997). Bireyin işi nedeniyle elde ettiği gelir, prestij ve ödüller dışsal doyumunu oluşturur. Bu tür dışsal doyum etkenlerinin bireyin iş doyumunu üzerinde etkili olması beklenir. Ödül alan okul yöneticilerinin almayanlara göre daha yüksek iş doyumuna sahip olmaması, verilen ödüllerin okul yöneticilerinin beklentilerini karşılamıyor olması nedeniyle ödülleri değerli bulmamalarından veya ödül dağıtımını adil bulmuyor olmalarından kaynaklanabilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İlköğretim okul müdürlerinin iş doyumunun incelendiği bu çalışmada, okul müdürlerinin iş doyumlarının "oldukça memnunum" düzeyinde olduğu görülmüştür. Bu düzey düşük olmamakla birlikte, en üst düzey de değildir. Bu durum, okul yöneticilerinin iş doyum düzeylerini olumsuz etkileyen bazı etkenlerin varlığını ortaya koymaktadır. Bu etkenlerin neler olduğunun belirlenebilmesi için okul yöneticilerinin iş doyumlarını inceleyen araştırmalar desteklenerek sayıca artırılmalı ve iş doyumunu düşüren etkenlere ilişkin önlemler karar verme konumlarındaki kişiler tarafından alınmalıdır.

Bu çalışmada, iş doyumunu üzerinde etkisi olan en önemli etkenin görev yapılan yer olduğu belirlenmiştir. Okul müdürlerinin şehir merkezinden kırsal bölgelere gidildikçe iş doyumlarının düştüğü görülmüştür. Bu sonuçta çalışılan yerin olanaklarının etkili olduğu düşünülmektedir. Köy ve kasabalardaki okulların olanaklarının geliştirilmesine öncelik verilmesi ve kırsal bölgelerde çalışan okul müdürlerinin doyum sağlamalarına katkıda bulunacak ek ödemelerin yapılması ve bazı sosyal olanakların sağlanması bu sorunun çözümüne katkıda bulunabilir.

Okul müdürlerinin yöneticilikten dolayı ödül alıp almamalarının iş doyumunu üzerinde etkisinin olmaması, bu çalışmanın dikkat çekici sonuçlarından biri olarak görülmektedir. Ödülün, yapılan işin beğenilmesi anlamına geldiğinden, iş doyumunu





üzerinde etkisi olacağı düşünülmüştür. Böyle bir sonuç elde edilmemesinin nedeni, okul müdürlerinin ödülleri adil dağıtılmadığını düşünmeleri ya da ödülleri gereksinimlerini karşılamıyor olmasından dolayı önemsiz bulmaları olabilir. Ödüllerin belli objektif ölçütlere bağlanması ve yöneticilerin gereksinimlerini karşılayacak nitelikte ödüller verilmesi iş doyumunu üzerinde etkili olabilir.

Kaynakça

- Ataklı, A. ve Dikmetaş, E. (2003). "The Job Satisfaction of the Manager and Clinic Secretary". *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, No.8.
- Bender, K.A. and Sloane, P.J. (1998). "Job Satisfaction, Trade Unions and exit-voice Revisited". *Industrial and Labor Relations Review*. 51, pp. 222-240.
- Bilgiç, R. (1998). "The Relationship Between Job Satisfaction and Personal Characteristics of Turkish Workers". *Journal of Psychology*, September, 132-5, pp. 549-558.
- Bindhu, C. M. and Sudheeshkumar, P. K. (2005), "Job Satisfaction and Stres Coping Skills of Primary School Teachers" *Education Resources Information Center*, N/AED49258.
- Bodur, S. ve Güler, S. (1997), "Sağlık Yöneticilerinin İş Doyumu", *Genel Tıp Dergisi*, 7 (1),4-12.
- Boydak, M. (2007), "Öğretmenlerin Çalışma Koşulları ile İş Doyumları Arasındaki İlişki" *Makalelerle Mardin III. Eğitim, Kültür, Edebiyat*. Mardin Tarihi İhtisas Kütüphanesi Yayın no: 9, s.128-148.
- Brown, M., Hohenshil, T.H. and Brown, D. (1998). "School Psychologists' Job Satisfaction in the USA: A National Study". *Scooh Psychology International Journal*. V.19, No.1, pp.79-89
- Brown, S. P. and Peterson, R.A. (1993). "Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: meta-analysis and assessment of causal effects". *Journal of Marketing Research*, Vol.30, No.1, pp. 63-77.
- Brush, D. H., Moch, M. K., and Pooyan, A. (1987) "Individual Demographic Differences and Job". *Journal of Occupational Behaviour*. Vol.8, pp.139-156.
- Darling-Hammond, L. (1995). "Policy for restructuring". In A. Lieberman (Ed.) *The work of restructuring schools:Building from the ground up*. (pp.157-175). New York:Teachers College Pres.
- Demirer, H., Güreş, N. ve Akgül, V. (2010) "Organizational Commitment and Job Satisfaction: The Influence of Individual and Organizational Factors on Sales Persons' Work Attitudes in Travel Agencies". *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Cilt:7, Sayı:14, s.41-62.
- Erdwins, C. J., Buffardi, L. C., Casper, W. J. and O'Brien, A. S., (2001), "The Relationship of Women's Role Strain to Social Support, Role Satisfaction, and Self-efficacy", *Family Relations*, 50 (3), pp. 230-238.
- Ergene, T. (1994), "Müfettiş Adaylarının İş Doyumu Düzeyleri", *I. Eğitim Bilimleri Kongresi Kitabı*, Adana: Çukurova Üniversitesi, 2
- Evans, Linda.(1997) "Addressing problems of conceptualization and construct validity in researching teachers' job satisfaction." *Educational Research*. Winter, Volume 39, Number 3.
- Finley, W. H. (1991). High School Principal Job Satisfaction. Unpublished Doctoral Dissertation. Memphis State University. Memphis, Tennessee.
- Fresko, B., Kfir, D. and Nasser, F. (1997). "Predicting teacher commitment". *Teaching and teacher education*. Vol.13, No.4 pp.429-438





- Hampton, D.R., Sumner, C.E. and Webber, R. A. (1982). *Organizational Behavior and the Practice of Management*. Fourth Edition. Scott, Foresman and Company: Illinois.
- Hargreaves, A. (1994). *Changing teachers, changing times*. Toronto: OISE Press.
- Herzberg, F. (1966), "The Motivation-Hygiene Theory". In *Organization Theory Selected Readings*. (Ed. D.S. Pugh, 1990). Third Edition. Penguin Books. Middlesex.
- Hoover, J.H. and Askhus, B.P. (1998). "Staying, leaving, and job satisfaction in a rural/ remote state: A matter of roots" *Proceedings of the American Council on Rural Special Education*, Charleston, NC.
- Hoy, W.K., and Miskel, C. (1991). *Educational Administration: Theory, Research and Practice*. 4th Edition. New York: McGraw-Hill.
- Iaffaldano, M.R. and Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*. 97, pp. 251-273.
- Judge, T. A., Thoresen, C.J., Bono, J. E., and Patton, G. K. (2001). The job satisfaction- job performance relationship: A Qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127, pp. 376-407.
- Kartal, S. (2005), "İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgütsel Sosyalleşmeleri Ankara İli Örneği", *Ege Eğitim Dergisi*, s 6 (2), s.99-112.
- Kemp, P.E. (1967). "Commitment and Job Satisfaction". *Journal of Cooperative Extension*. Fall, pp.171-177.
- Krejcie, R. V. and Morgan, D. W., (1970), "Determining sample size for research activities" *Educational and Psychological Measurement*, 30, 608.
- Lee, R. and Wilbur, E. R., (1985). "Age, Education, Job Tenure, Salary, Job Characteristics, and Job Satisfaction: A Multivariate Analysis". *Human Relations*, 38-8, pp. 781-791.
- Lunenburg, F. C. and Ornstein, A. C. (1996). *Educational Administration: Concepts and Practices*. Second Edition. Wadsworth Publishing Company, California.
- Ma, X. and MacMillan, R. B., (1999). "Influences of Workplace Conditions on Teachers' Job Satisfaction". *The journal of Educational Research*. Vol.93, No.1, pp.39-47.
- Montana, P.J and Charnov, B. H. (2000). *Management*. Third Edition. Barron's Educational Series, Inc.: New York.
- Moore, J.E. (2000). "One road to turnover: an Examination of work exhaustion in technology professionals". *MIS Quarterly*. Vol.24, No.1, pp.141-168.
- Moser K. (1997). "Commitment in organizations". *Psychologies*. Vol. 41, No.4, pp.160-170.
- Nord, W. (1972). *Concepts and Controversy in Organizational Behavior*. (Ed.Walter R. Nord). Goodyear Publishing Company, Inc. Pacific Palisades, California.
- Organ, D. W. (1988). A restatement of the satisfaction-performance hypothesis. *Journal of Management*. 14, pp. 547-557.
- Önder, E., ve Taş, A.(2009). "Süleyman Demirel Üniversitesi Rektörlük Personelinin İş Doyum Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması" *Milli Eğitim-National Education*, Güz,184. S.71-81.
- Özdayı, N. (1993), "Resmi ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini Durumlarının Karşılaştırılması", Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.
- Öztürk, A. ve Deniz, M.E. (2008). "Okulöncesi Öğretmenlerinin Duygusal Zeka Yetenekleri, İş Doyumları ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi". *İlköğretim Online*, 7 (3), s.578-599.





- Özyurt, A. (2004), “İstanbul Hekimlerinin İş Doyum ve Tükenmişlik Düzeyleri”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimler Enstitüsü: İstanbul.
- Somech, A. and Drach- Zahavy, A. (2000). “Understanding extra-role behavior in schools: the relationships between job satisfaction, sense of efficacy, and teachers’ extra-role behavior”. *Teaching and Teacher Education*. Vol.16, pp. 649-659
- Sousa-Poza, A. and Sousa-Poza, A.A. (2000). “Well-being at work: a cross national analysis of the levels and determinants of job satisfaction”. *Journal of Socio-Economics*, Vol.29, No.6, pp.517-538.
- Thompson, D., and Mc Namara, J. (1997). “Job Satisfaction in Educational Organizations: A Synthesis of Research Findings”. *Educational Administration Quarterly*. 33 (1), pp.1-31.
- Tosun, M. (1981). “Örgütsel Etkililik”, Yönetim Psikolojisi II.Ulusal Sempozyumu, Ankara: TODAİE Yayınları 401, s.13-15.
- Wexley K. N. and Yukl, G. A.(1977) “Organizational Behavior And Personnel Psychology”. Homewood, III. Irwin-Dorsey Limited George Town,Ontario.
- Wiggins, D. J. (1984). “Personality- Environmental Factors Related Job Satisfaction Of School Counselors”, *Vocational Guidance Quarterly*. 33, pp.169-177.
- Yelboğa, A. (2007). “Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi”. *Sosyal Bilimler Dergisi*. Aralık, 4(2).
- Yıldırım, F., (1996). “Banka Çalışanlarında İş Doyumu ve Algılanan Rol Çatışması ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.





Analyzing the Job Satisfaction Levels of Primary School Principals

Assist.Prof.Dr. Meral Uras Başer
Pamukkale University-Turkey
muras@pau.edu.tr

M.A. Adem Özel
National Education Directorate of
Denizli Province-Turkey
aozel@hotmail.com.tr

Extended Abstract

Problem and Purpose: How people feel about their jobs and its different aspects can be considered as job satisfaction. It is the extent to which people like or dislike their jobs. Job satisfaction is a frequently studied subject matter because of its impacts on work effort and productivity, employee absenteeism and staff turnover in the eyes of many researchers. These positive impacts of job satisfaction on organizational effectiveness have increased the importance of the concept in the literature.

The aim of this study is to determine the job satisfaction level of primary school principals. Independent variables of the study are gender, age, seniority, duration on management task, level of education, professional union membership, having any prize on management and school location (city center, county or village).

Method: The descriptive survey method has been selected in order to answer the research questions. All school principals working for Denizli province primary schools have been considered as the sample of the study. The data collection instrument was administered to 338 principals through e-mail, but 198 questionnaires (58% of population) has been filled out properly and returned.

Instrument: The data was gathered by Minnesota Satisfaction Questionnaire developed by Davis, Weiss, England and Lofquist in 1967. The calculated Alpha Coefficient (.84) in this study proves the reliability of the instrument. The selected demographic and professional characteristics of the subjects such as gender, age, seniority, duration on management task, level of education, professional union membership, having prize or not on management and school location have been collected by “personal information form”. Kolmogorov Simirnov test showed that the data obtained was normally distributed. For this reason, the data was analyzed by employing independent t-test and one-way anova. The satisfaction level of the school principals was assessed according to the arithmetic means between the ranges statistically determined as follows: 1-1.80: highly dissatisfied, 1.81-2.60: dissatisfied, 2.61-3.40 little satisfied, 3.41-4.20: fairly satisfied, 4.21-5.00: highly satisfied.

Findings: Analysis indicated that the overall job satisfaction level of the school principals is in the “fairly satisfied” range (N: 198, X=3.64). A “highly satisfied” rating was assigned for job satisfaction by 15.15 % of the school principals. “Fairly satisfied”





group's mean is 3.83 and its percentage is established 50 % of the whole respondents. "Little satisfied" principals' group has 3.03 arithmetic mean and its percentage is 31%. Only 3.54 % of the respondents expressed some degree of overall dissatisfaction with their jobs.

Analyses yielded no significant differences among job satisfaction scores of the respondents in regard to gender, age, seniority, duration in management task, level of education, professional union membership, having prize or not on management. However, there was a significant difference among the principals' job satisfaction levels in terms of the school location. When the location of school where principals works shift from the city center to rural areas, their job satisfaction levels tend to decrease.

The principals working for the schools in the city center have the higher job satisfaction than the principals working for the schools located in the counties and villages. The least job satisfaction level was found in the group which works in the villages' schools.

Recommendations: Although the overall job satisfaction level of school principals was found "fairly satisfied", lack of percentage of "highly satisfied" group and the groups expressing dissatisfaction in some degree show that there are some factors reducing the job satisfaction of the school principals. Some analytic research focusing related to these factors must be done. This study revealed that the principals working in the villages' schools have the lowest job satisfaction level. Thus, some measures must be taken by the authority for making the conditions more attractive for the school principals who work in rural areas.

Keywords: Job satisfaction, primary school principal, demographic variables, professional variables

