

# İŞ DOYUMUNUN ÇAĞDAŞ EĞİTİM DENETİMİNDEKİ YERİ VE ÖNEMİ

Arş. Gör. Vehbi ÇELİK\*

Örgütler belli bir amacı gerçekleştirmek için biraraya gelen işgörenlerden oluşur. Her örgüt yaşamını sürdürmek ve etkili olmak ister. Örgütsel etkililik amacın istenen düzeyde gerçekleştirilmesidir. Örgütün yaşamını sürdürebilmesi amacın en üst düzeyde gerçekleştirilmesine ve örgütsel amacı gerçekleştirmeye çalışan işgörenlerin işten doyumlarına bağlıdır.

Örgütler, örgütsel amaçlarla işgörenlerin iş doyumunu arasında denge kurmaya çalışırlar. Barnard'a göre etkililik, ortak amacın gerçekleştirilmesiyle ilgilidir. Amacın gerçekleştirilme derecesi etkililiğin ölçütüdür. Örgütte yeterlik ise, bireysel gereksinmelerin karşılanmasıyla ilgilidir. Örgütün amacını gerçekleştirme doğrultusunda işbirliği yapmaya istekli yeter sayıda bireyin sağlanması yeterliliğin ölçüsüdür. Ortak amaca katkıda bulunmaya isteklilik, bireylerin amaç doğrultusunda gösterdikleri çabanın sonunda elde ettikleri doyumla yakından ilgilidir. Eğer gösterilen çabanın sonunda elde edilen doyum, katlanılan özveriyi aşarsa bireylerde ortak amaçlara katkıda bulunmaya isteklilik görülür ve örgütsel etkililik artar (Aydın, 1988, s. 6).

Örgütler, aynı zamanda örgütsel amaçların gerçekleştirilme derecesini denetlemek isterler. Ayrıca en önemli kaynak olan insangücü kaynağını denetlemek zorundadırlar. İnsan kaynaklarının denetlenmesi sadece örgütte çalışan işgörenlerin çabalarının örgütsel amaçları gerçekleştirmeye katkı derecesinin saptanması demek değildir. Aynı zamanda işgörenlerin işten doyum derecelerinin de saptanmasıdır. Çünkü işgören makinanın bir parçası değildir. İşgörenin de kendine göre duyguları, coşkuları, güdüleri, beklentileri ve gereksinimleri vardır. İş doyumunu işgörenin işine karşı olan tepkisini açıkça ortaya koyduğu için denetim açısından doyum derecesinin belirlenmesi büyük önem taşımaktadır.

Hızlı bilimsel ve teknolojik gelişmeler sanayileşmeyi hızlandırmakta, üretim sürecini değiştirmekte ve işgörenin örgütsel davranışını giderek karmaşık hale getirmektedir. İşgören hizmetleri yönetiminin önemli

(\* ) Fırat Üniv. Tek. Eğ. Fak. Eğitim Böl. Araştırmak Görevlisi.

sorunlarından biri de işgörenlerin işten doyumlarını sağlamaktır. İş doyumunu, örgütün genel çalışma koşulları hakkında bilgi sahibi olmamızı sağlayan önemli bir göstergedir. İş doyumusuzlu ise devamsızlık, işten ayrılma, üretimi kısıtlama gibi sorunlara yol açabilmektedir.

### **İş Doyumu**

İş doyumunu (job satisfaction) bireyin işini ve iş yaşamını değerlendirmesi sonucu elde ettiği haz duygusudur (Başaran, 1982, s. 132). Blum ve Naylor'e göre iş doyumunu işgörenin işle ilgili ücret, çalışma koşulları, gelişme olanakları, yeteneğinin tanınması, işteki sosyal ilişkiler vb. değişkenlere, kişisel özelliklerine ve iş yaşamı dışındaki grup ilişkilerine yönelik genel bir tutumdur (Balci, 1983, s. 575).

Vroom, iş doyumunu çalışanların işteki rollerine karşı tepkileri olarak tanımlamaktadır (Ergenç, 1982, s. 309). Davis'e göre iş doyumunu, işgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutluktur (Davis, 1982, s. 96).

Applewithe doyumla moralin içeriklerinin aynı olduğunu ileri sürmektedir. O'na göre doyum bireyseldir, moral ise küme ile ilgili bir kavramdır. Price, doyumunu bir örgüte katılanların örgüt üyeliği hakkındaki olumlu duyguları olarak tanımlamaktadır. Price'e göre doyumla moral arasında bir fark yoktur (Tosun, 1981, s. 149).

Moral, bir grup içinde bireyin gruba ait olma duygusunu ve grubun amaçları ile bireysel özlem ve beklentilerin özdeşleşmesini ifade eden bir durum olarak tanımlanabilir. Getzels ve Guba morali etkililik, yeterli ve doyunluğun bir işlevi olarak ele almaktadır (Aydın, 19865, s. 96).

Moral ile doyumun aynı anlama geldiğini ileri süren yazarlar olduğu gibi farklı anlama geldiğini ileri süren yazarlar da var. Doyum daha çok geçmişe ve şimdiki duruma yönelik olmasına karşılık moral daha çok geleceğe yöneliktir. Doyum bireysel bir duygudur ve bireyin knedi benliğine dayanır, moral ise birlikte olmaya kümede bulunmaya, ortak amaç edinmeye dayanır (Başaran, 1982, s. 209).

### **İş Doyumsuzluğu**

İş doyumusuzluğu, bireyin çalıştığı işten elde ettiği hazzın düşüklüğü ve bunun bireyde meydana getirdiği rahatsızlıktır. Çok çeşitli işgören sorunları iş doyumusuzluğu ile anlatılmaya çalışılmaktadır.

İş doyumusuzluğu, yalnızca işgören ile yaptığı özel iş veya görev arasındaki ilişkiyi belirten bir kavram olarak düşünülebilir. İşgörenin örgüt içindeki ilişkileri, örgüte bağlılığı bu kavramın dışında kalmaktadır. İş doyumusuzluğu bireyin yaptığı işten bir doyum ve hoşlanma duygusu elde etmemesini, ona karşı bir bıkkınlık, isteksizlik ve kaçma duygusunu simgelemektedir (Doğan, 1982, s. 488).

## İş Doyumunun İşgören ve Örgüt Bakımından Önemi

Klasik örgüt kuramına göre bir örgütün en önemli aracı verimliliğidir; yani daha fazla mal ve hizmet üretimi amaçlanmaktadır. Klasik örgüt kuramı işgörenleri daha fazla mal veya hizmet üretmek için bir araç olarak görmektedir.

1930'lu yıllarda yönetimde insan ilişkileri akımı doğmuştur. İş doyumuyla ilgili ilk çalışmalar yönetimde insan ilişkileri akımının doğmasına yol açan Elton Mayo'nun Hawthorne çalışmalarıyla başlamıştır. Ancak bu ilk çalışmalar iş doyumunu konusunda başlıbaşına bir kuram niteliğinde değildir (Ergenç, 1982, s. 312).

Herzberg'in 1957'de ortaya attığı iki faktör kuramı, iş doyumunun doyum ya da doyumsuzluk olmak üzere ikili bir özellik taşıdığı üzerinde durmaktadır. Herzberg ve arkadaşlarının bulgularına göre iş doyumunu, işteki tanınma, başarı, işin kendisi, istekli sorumluluk işten duyulan doyumsuzluk, koruyucular adı verilen ve işin kendisi ile değil de çevresi ile ilgili olan öğelerden etkilenecektir. Bu öğeler; örgüt politikası ve yönetimi, ücret, denetim, bireylerarası ilişkiler ve çalışma koşullarıdır (Tecer, Can, 1978, s. 203).

İş yaşamı, bir insanın yaşam diliminin yaklaşık üçte birini oluşturur. İnsan yaşamında bu kadar önemli bir yer tutan iş yaşamının davranışlarımız üzerinde büyük etkisi vardır. Bir insanın işine karşı tutumunu ölçen en güvenilir ölçüt, işinden duyduğu doyum derecesidir.

Bir örgütün işleyiş düzeninin bozulduğunu gösteren en önemli kanıt, iş doyumunun düşük olmasıdır. İş doyumsuzluğu daha gizli biçimlerde ani grevler, iş yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunları ortaya çıkarır (Davis, 1982, s. 96).

İş doyumunu ile işgörenlerin işlerine devam etmeleri, işten ayrılmaları hatta iş kazaları arasında önemli ilişkiler bulunmaktadır. İş doyumunu ile örgütlerin pekçok ekonomik sorunları arasındaki doğrudan ilişkiler yanında, iş hayatı niteliğinin artırılması çabası, örgütlerde iş doyumunun araştırılmasına neden olmaktadır (Balcı, 1985, s. 233). Sağlık nasıl fiziksel koşulları yansıtmaya deniyse önemliyse aynı şekilde iş doyumunu da genel insan koşullarını yansıtmaya açısından önemlidir. Yüksek iş doyumunu yöneticilerin yüreklerini ferahlatır. Çünkü kendi istedikleri olumlu koşullarla ilişkilidir. Yüksek iş doyumunu örgütün iyi yönetildiğinin önemli bir belirtisi olsa da kolaylıkla gerçekleştirilemez ya da satın alınamaz; temelde etkili bir davranışsal yönetimin sonucu olarak ortaya çıkar (Davis, 1982, s. 96).

İş doyumunun önemli bir yönü de dinamik bir yapıya sahip olmasıdır. Bir örgütte çalışan işgörenlerin işten sağladıkları doyumun yüksek olması, gelecekte de iş doyumunun yüksek olacağı anlamına gelmez. İş doyumunu geldiği gibi çabuk gidebilir, bu nedenle iş doyumunun yıllık olarak, hatta aylık olarak izlenmesi ve korunması gerekir.

## Çağdaş Eğitim Denetimi ve İş Doyumu

İşgörenlerin çalıştığı örgütün yapısı, yönetim ve denetim biçimi iş doyumunu yakından etkilemektedir. Okulun insangücü ve diğer kaynaklarını kullanma yetkisi birinci derecede okul yöneticisi ve denetmenlere aittir. Denetmen okulun örgütsel etkililiğini yükseltmek zorundadır. Okulun örgütsel etkililiği ise üretilen eğitim hizmetinin niteliğine ve okulda çalışan öğretmenlerin iş doyumuna bağlıdır.

Eğitim örgütleri eğitim hizmeti üretirler. Eğitim sisteminin en stratejik parçası olan okullar bu hizmetin üretildiği yerlerdir. Eğitim örgütleri de diğer örgütler gibi etkili olmak zorundadırlar. Etkililiği saptamak için örgütler bünyelerinde denetim alt sistemleri oluşturmuşlardır.

Denetim alt sisteminde görev alan eğitim denetmenlerinin denetleyebileceği iki boyut vardır: Birincisi örgütsel amaçların istenen düzeyde gerçekleşme derecesi. İkincisi ise öğretmenlerin işten duydukları doyum derecesi. Denetmen sadece yapıyla ilgili olan boyuta ağırlık verip davranış boyutunu oluşturan iş doyumuna gereken önemi vermezse başarılı olamaz. Yapıya ağırlık veren denetmen, denetime klasik örgüt kuramı açısından yaklaşmaktadır. Oysa hizmet üreten eğitim örgütlerinde insan ilişkileri ağırlık taşımaktadır. Eğitim denetmeninin kendisinden beklenen liderlik rolünü oynayabilmesi, denetimin davranış boyutuna gereken ağırlığı vermesiyle mümkündür.

Doyumu etkileyen önemli bir faktör, gelişme ve yükselme olanaklarıdır. Yükselme, insanı çalışmaya iten önemli bir güdüleme aracıdır. Eğer işe alınan bir kimse işyerine girer girmez önünde yükselme olanağının bulunmadığına ve ücretinin artmayacağı duygusuna kapılırsa, her türlü çabanın gereksiz olduğuna inanarak işe karşı olumsuz bir duygu geliştirebilir. Bu durumda işten duyulan doyum düşer (Eren, 1984, s. 193).

Eğitim denetmeni öğretmene gelişme ve yükselme yollarını göstermelidir. Öğretmenlerin eskimemesi denetmenlere bağlıdır. Denetmen kendisini ne derece iyi yetiştirir, öğretmenin hizmet içinde yetişmesine katkıda bulunursa öğretmenin iş doyumunu o derece artırır. Kendini sürekli olarak yenileyen bir öğretmen, zamanla kendi eksikliklerini görür ve özsaygı kazanır. Denetmen öğretmenin yetişmesi konusunda meydana gelen yenilikleri ve mesleki yayınları tanıtmak zorundadır.

Denetmen mevcut durum ve koşulları göz önüne alarak öğretmeni denetlemelidir. Coğrafi koşullar, okulun fiziki yapısı, okulun sahip olduğu araç ve gereçler, okul örgütündeki ilişkiler dokusu, okulun içinde bulunduğu toplumun kültürel yapısı denetmenin denetim sürecinde dikkate alınması gereken hususlardır. Mevcut durum ve koşulların dikkate alınması öğretmenin iş doyumunu yükseltir. Örneğin bir dağ köyünde öğretmeni denetleyen müfettiş, herşeyden önce "kuş



uçmaz kervan geçmez" bir yerde bulunan öğretmenin içinde bulunduğu durum ve koşulları denetimde dikkate almalıdır. Mevcut koşulları dikkate alan denetmen öğretmene yalnız olmadığını, kendisiyle ilgilenildiğini göstererek öğretmenin iş doyumunu yükseltmelidir.

Çalışan insanın günlük yaşamı ailede ve işyerine geçmektedir. İş yaşamında yeterli doyum sağlayan kişi aile yaşamını daha sağlıklı sürdürebilir, yaşamdan daha fazla doyum sağlayabilir. İş yaşamından doyumsuzluk duyan, işini tedirginlik kaynağı olarak gören kişi, aile içinde sağlıklı ilişkiler kuramadığı gibi yaşamdan da yeterli doyum sağlayamaz. Denetmen öğretmene işin niteliğini açıklamalıdır. Diğer mesleklerden ayrı olarak öğretme zevkinin ancak öğretmenlik mesleğinde tadılabileceğini öğretmenlere benimsetmelidir. Öğretmenlik mesleğinin önemi denetmen tarafından sürekli olarak kamuoyunda canlandırılmalıdır. Öğretmen yaptığı işin önemli olduğunu, toplumun öğretmenlik mesleği konusunda duyarlı hale geldiğini görünce işinden doyum sağlayacaktır.

## Sonuç

Yapılan araştırmalar yönetici ve müfettişlerin astlarının iş doyumunda üzerinde önemli etkide bulunduğunu göstermektedir. Denetmen denetim sürecinde öğretmenin iş doyumunu yükseltebildiği gibi düşürebilmektedir. Türk Eğitim Sistemi'nde görevli denetmenlerin öğretmenlerin iş doyumunda olumlu etkide bulunduğunu söylemek güçtür. Bunun birtakım nedenleri vardır:

1. Denetmenler eğitim yöneticiliği ve deneticiliği alanında hizmet öncesi bir eğitimden geçmemişlerdir. Denetmenler örgütsel etkililik, liderlik, örgütsel iklim, doyum, moral gibi konularda bilgi sahibi değildir. İş doyumunun ne olduğunu bilmeyen bir denetmenin öğretmenlerin iş doyumunu artırmasını beklemek mantıksal değildir.
2. Denetmenler soruşturma, rehberlik, inceleme rollerini birarada oynamaktadırlar. Öğretmenin mesleki gelişmesine yardım eden diğer bir deyişle öğretme-öğrenme sürecini geliştirmeye çalışan denetmenin aynı zamanda soruşturma görevini de yapmaya çalışması rol çelişmesine neden olmaktadır. Bir taraftan öğretmene rehberlik yaparak gelişmesine çalışan denetmen öğretmenin iş doyumunu artırmakta, diğer yandan öğretmeni yargılayan denetmen öğretmenin iş doyumunu düşürmektedir.
3. İş doyumunda statik bir yapıya sahip değildir, duruma ve zamana göre değişebilmektedir. Denetmenin öğretmenin iş doyumunu sürekli olarak incelemesi gerekir. Oysaki bugünkü Türk Denetim Sistemi'nde bir denetmene düşen öğretmen sayısı oldukça fazladır. Müfettiş bir okulu bazen birkaç yılda ancak teftiş

edebilmektedir. Öğretmenin iş doyumuna rüzgar gibi gelip geçen, çok seyrek ziyaret eden bu misafirlerin etkisi düşük olmaktadır.

4. Denetmen insan kaynaklarını geliştirmeye çalışan kişidir. Eğitim işgörenlerinin önemli bir bölümünü oluşturan öğretmenlerin iş doyumunu denetim açısından önem taşımaktadır. Denetmen öğretmenin iş doyumunu saptayarak okulun genel çalışma koşulları ve okulun örgütsel iklimi konusunda bilgi sahibi olur. Denetmen öğretmeni denetim ve karar sürecine katarak doyumunu yükseltmelidir. Denetmen her okulun durumuna göre etkili liderlik davranışı göstererek öğretmenin iş doyumunu artırmalı ve öğretmenin kendisini işine adanmasına yardımcı olmalıdır. Belki de denetmenden beklenen en önemli davranış, farklı durumlarda etkili olabilecek liderlik davranışını göstererek öğretmenin iş doyumunu yükseltmeye çalışmak olmalıdır.

### KAYNAKÇA

- Aydın, Mustafa. **Eğitim Yönetimi**, Hatiboğlu Yayınevi, Ankara: 1988.
- **Çağdaş Eğitim Denetimi**, İlk-San Matbaası, Ankara: 1986.
- Balcı, Ali. **Eğitim Yöneticinin İş Doyumu**, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1985, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- **İş Doyumu ve Eğitim Yönetimine Uygulanması**, A.Ü. Eğitim Bilimleri Fak. Dergisi, Cilt 16, Sayı 1, 1983.
- Başaran, İ. Ethem. **Örgütsel Davranış**, A.Ü. Eğitim Bilimleri Fak. Ankara: 1982.
- **Örgütlerde İşgören Hizmetlerinin Yönetimi**, A. Ü. Eğitim Bil. Fak. Ankara: 1985.
- Canman, Doğan. **Türkiye'de Kesimlerarası İnsangücü Hareketliliği**, TODAİE, 1975.
- Davis, Keith. **İşletmede İnsan Davranışları**, Çeviren: kemal Tosun ve Arkadaşları, İstanbul: 1982.
- Doğan H. Zafer. **Rol Çatışması ve İşgören Sorunları**, Yönetim Psikolojisi 11, TODAİE, 1982.
- Ergenç, Alev. **İş Doyumunun Belirleyicileri Olarak Beklentili Algılama Tutarsızlığı ve Çalışma Değerleri**, Yönetim Psikolojisi 11, TODAİE, 1982.
- Eren, Erol. **Yönetim Psikolojisi**, İstanbul Üniv. İşletme Fak. İstanbul: 1984.
- Himmetoğlu, Bülent. **İşten Gönüllü Ayrılma Davranışını Etkileyen Örgütsel Etkenler**, Yönetim Psikolojisi 111, TODAİE, 1982.
- Katz, Daniel ve Kahn Robert. **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi**, Çeviren: Halil Can ve Yavuz Baydar, TODAİE, 1977.
- Özdemir, Servet. **Kamu Ödeme Sistemi Açında Öğretmen Ücretlerinin Yeri ve Sağladığı Doyum**, A. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1986, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Tecer, Meral ve Can, Halil. **İşletme Yönetimi**, TODAİE, 1978.
- Tosun, Mustafa. **Örgütsel Etkililik**, TODAİE, 1981.