



<http://dx.doi.org/10.26450/jshsr.211>

Dr. Öğr. Üyesi Bahadır GÜLBAHAR

Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Türkçe ve Sosyal Bilimler Eğitimi Bölümü, Kırşehir / TÜRKİYE

Özgür İLANBEY

Kırşehir İl Millî Eğitim Müdürlüğü, Kırşehir / TÜRKİYE

Citation: Gülbahar, B. & İlanbey, Ö. (2020). Öğretmenlerin okul müdürü desteği ile ilgili görüşleri. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 7(62), 3569-3579.

ÖĞRETMENLERİN OKUL MÜDÜRÜ DESTEĞİ İLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİ¹

ÖZET

Çalışanlar, işleriyle ilgili konularda yöneticilerden destek görmek ister. Yönetici desteği, çalışanların performans ve motivasyonlarını yükseltir, kurumlarına bağlılık ve güvenlerini geliştirir. Bu yararları dolayısıyla yönetici desteğinin kurumların gelişimine de önemli katkıda bulunduğu söylenebilir. Yönetici desteğinin öğretmenler için de oldukça önemli bir etken olduğunu söylemek mümkündür. Yöneticileri tarafından desteklendiklerini algılayan öğretmenler öğretim, öğrencilere rehberlik, okullarını geliştirme, mesleki gelişim ve meslektaşlarıyla iş birliği sorumluluklarını gereğince, etkili bir şekilde yerine getirebilecektir. Bu çalışmanın amacı, öğretmenlerin okul müdürü desteğiyle ilgili görüşlerini belirlemektir. Araştırmada, nitel araştırma yöntemlerinden fenomenoloji deseni kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubu 25 öğretmenden oluşmaktadır. Çalışma grubu, nitel araştırmada kullanılan amaçlı örneklem ölçüt örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. Buna göre en az 10 yıllık öğretmenlik deneyimi olan ve yüksek lisans eğitimini tamamlamış öğretmenler çalışma grubuna dâhil edilmiştir. Veriler, yarı yapılandırılmış görüşmelerle toplanmıştır. Araştırmadan elde edilen veriler, içerik analiziyle çözümlenmiştir. Araştırmanın sonucu olarak öğretmenlerin okul müdürlerinden destek görmek istedikleri konular / alanlar, okul müdürünün öğretmenlere destek olmasını engelleyen faktörler, okul müdürlerinin öğretmenleri desteklediklerini gösteren tutum ve davranışlar tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yönetici desteği, okul müdürü, öğretmen görüşleri.

TEACHERS 'VIEWS ABOUT SCHOOL PRINCIPAL SUPPORT

ABSTRACT

Employees want to receive support from their managers about their business matters. Manager support raises employees' performances, motivations; develop their loyalty and trust to their institutions. Due to these benefits, it can be said that executive support positively affects the development of the institutions. Perceiving that they are supported by their administrators, teachers will be able to fulfill the responsibilities of teaching, guiding students, improving their schools, professional development and cooperation with colleagues. The purpose of this study is to determine the teachers' views about the school principal support. Phenomenology pattern of qualitative research methods was used in the research. The study group consisted of 25 teachers. The study group was determined by the criterion sampling method of the purposeful sample used in qualitative researches. According to this, teachers who have at least 10 years of teaching experience and who have completed their master's degree are included in the study group. Data were collected by semi-structured interviews. The data obtained from the research were analyzed by content analysis. As a result of the research, the subjects that the teachers want to get support from the school principals, the factors that prevent the school principal from supporting the teachers and the attitudes and behaviors showing that the school principals support the teachers were determined.

Keywords: Supervisor support, school principal, teachers' views.

1. GİRİŞ

Günümüz örgütlerinin en önemli hedefi sürekli gelişimdir. Örgütler, çalışanlarını da geliştirebildiği ve onlardan azami verim elde edebildiği müddetçe bunu başarabilir. Yönetici desteğinin çalışanların performanslarını, iş motivasyonlarını yükselten, onları gelişmeye teşvik eden ve geliştiren oldukça önemli bir değişken olduğunu ifade etmek mümkündür.

¹ Bu çalışma, 2. Uluslararası Sosyal Bilimler Kongresi'nde (31 Ocak-02 Şubat 2019, Nevşehir / Türkiye) sunulan sözlü bildirinin genişletilmesiyle oluşturulmuştur.

Çalışanlar, işleriyle ilgili konularda yöneticilerden destek görmek ister. Yönetici desteği, çalışanların performanslarını, motivasyonlarını, yükseltir; kurumlarına bağlılıklarını ve güvenlerini geliştirir. Bu yararları dolayısıyla yönetici desteğinin kurumların gelişimine katkıda bulunduğu söylenebilir.

Çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarının belirlenmesinde yönetici ile ilişki, önemli bir belirleyici olmaktadır. Çalışanların yöneticilerden beklentileri; performanslarının takdir edilmesi, başarıları ile gurur duyulması, kariyer hedeflerinin öğrenilmesi ve desteklenmesi, çalışma saatlerinin belirlenmesi, esnek çalışma imkânının sağlanması, geliştirilen proje önerilerinin dikkate alınması ve kaynak sağlanması, terfi ve transfer sonrası adaptasyon şeklinde sıralanabilir (Aydın Göktepe, 2017). Bir diğer ifadeyle çalışanlar, yöneticileri tarafından desteklenmeyi bekler. Çalışan gözüyle yönetici, örgütü temsil eder ve yönetici tarafından desteklenmek organizasyon tarafından desteklenmek anlamına gelir (Tongur, 2011).

Türk Dil Kurumu [TDK] (2020), yöneticiyi “Yönetme gücünü elinde bulunduran kişi.” olarak tanımlamaktadır. Yöneticiler, bir örgütte çalışma grupları oluşturma ve onları yönetme görev ve sorumluluğuna sahip ilk düzey yönetim seviyesindeki kişilerdir (Elangovan ve Karakowsky, 1999). Yönetici desteği, bir kurumdaki yöneticilerin sorumlu olduğu personeli ve onların kuruma olan katkılarını değerlendirmelerini ve onların refahına yönelik ilgilerini içeren bir terimdir (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski ve Rhoades, 2002). Matthews, Carrie, Bulger ve Barnes-Farrel (2009) yönetici desteğini, çalışanların işlerini yürütmek için onlara sağlanan kolaylaştırıcı ve yardımcı faaliyetler olarak tanımlamaktadır. Powell’a (2011) göre yönetici desteği ise yöneticilerin personelinin katkılarını gözlemlemesi ve onların iyiliğini önemsiyor olması anlamına gelmektedir. Yönetici desteği ile ilgili yapılan çalışmalar oldukça yenidir. Bu kavramın örgütsel davranış literatüründe, örgütsel desteğin bir alt değişkeni olarak ele alındığı görülmektedir (Aksoy, 2017).

Çalışanlarının yönetici tarafından desteklendikleri şeklindeki algı, tükenmişlik sendromu (Choi, Cheong ve Feinberg, 2012), iş stresi (Halbesleben, 2006), işten ayrılma niyeti (Holman, 2003) gibi olumsuz iş çıktılarının etkilerini azaltmaktadır. Bu algının bağlılık (Rhoades ve Eisenberger, 2002) gibi olumlu iş çıktıları üzerinde ise olumlu etkisi vardır. Sosyal değişim teorisine göre çalışanlar, yöneticileri tarafından desteklendiğini hissettiklerinde, iyi iş performansı göstererek karşılık verme eğilimi sergilerler (Melián-González, 2016). Algılanan yönetici desteği ile iş performansı arasındaki ilişkiyi gösteren çalışmalar (Paterson, Luthans ve Jeung, 2014; Park, Kang ve Kim, 2018; Talukder, Vickers ve Khan, 2018) da bulunmaktadır. Chiang ve Hsieh’e (2012) göre algılanan yönetici desteğinin iş performansının yanı sıra iş doyumunu üzerinde de olumlu etkileri vardır.

Yönetici desteğinin öğretmenler için de oldukça önemli bir etken olduğunu söylemek mümkündür. Yöneticileri tarafından desteklendiklerini algılayan öğretmenler etkili öğretim, öğrencilere rehberlik, okullarını geliştirme, mesleki gelişim ve meslektaşlarıyla iş birliği sorumluluklarını gereğince yerine getirebilecektir. Öğretmenler, okul yöneticilerinden farklı konularda destek görmek isterler. House’un (1981) öğretmen destek teorisine göre yönetici desteği, “duygusal destek, değerlendirme desteği, yardımcı destek ve bilgilendirici destek” olmak üzere dört alt boyutta karşımıza çıkmaktadır (akt.: Makela, 2014). Duygusal destek; öğretmenlerin okul yöneticisi tarafından değer görmeleri ve takdir edilmeleri, fikirlerinin değerlendirilmesi ve okul yöneticisinin onlara açık iletişim imkânı sunması; yardımcı destek, okul yöneticisinin öğretim ve öğretim dışı etkinlikler için öğretmenlere yardımcı olması ve öğretim için gerekli materyalleri ve kaynakları temin etmesi (Makela, 2014); değerlendirme desteği okul yöneticisinin sık ve yapıcı geri bildirimle öğretmenleri güçlendirmesi ve etkili öğretim için neler gerektiği hakkında net bilgiler sunması; bilgilendirici destek ise okul yöneticisinin etkili öğretim uygulamaları hakkında öğretmenlere pratik bilgiler sunması ve sınıf yönetimini nasıl geliştireceği hakkında bilgilendirmede bulunmasıdır (Littrell, Billingsley ve Cross, 1994).

Argon (2014) algılanan yönetici desteğinin öğretmenlerde duygusal ve davranışsal olarak gelişim yaratacağını saptamıştır. Buna göre okul yöneticisi tarafından desteklenen öğretmenler genel olarak “mutluluk, huzur, azim, gayret, güven, değerlilik” hissederken işleriyle ilgili olarak da “okula güven, güç, başarı, daha yüksek performans gösterme ve daha verimli olma isteği” gibi duygular yaşamaktadır. Ayrıca yönetici desteği, öğretmenlerin “gayretli ve özverili olma, iş birliği ve paylaşım içinde olma, kendine güvenme, içten samimi davranma, gelişim ve değişim için çabalama” davranışlarını, işleriyle ilgili olarak “işini severek yapma, daha verimli çalışma, yaptığı işten emin olma, işini eksiksiz yapma

suiistimal etmeme, görev paylaşımlarında gönüllü olma, başarıyı artırma” davranışlarını sergilemelerini sağlamaktadır (Argon, 2014).

Yönetici desteği, genel olarak çalışanın birincil yöneticisinin gösterdiği destek olarak ifade edilmektedir (Yoon ve Lim, 1999). Öğretmenlerin birincil yöneticilerinin okul müdürleri olması dolayısıyla onların okul müdürlerinin desteğiyle ilgili görüşlerinin bilinmesinin önem arz ettiği düşünülmektedir. Bu çalışmanın amacı, öğretmenlerin okul müdürü desteği ile ilgili görüşlerini belirlemektir. Bu araştırmanın öğretmenlerin okul müdürlerinden destek görmek istedikleri konular / alanlar, okul müdürünün öğretmenlere destek olmasını engelleyen faktörler ve okul müdürlerinin öğretmenleri desteklediklerini gösteren tutum ve davranışları tespit etmesi bakımından önem arz ettiği düşünülmektedir.

2. YÖNTEM

2.1. Araştırma Deseni

Bu araştırma, fenomenoloji desenine göre planlanmış, verileri yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile elde edilen nitel bir araştırmadır. Nitel araştırmalar, üzerinde araştırma yapılan kişilerin sahip oldukları deneyimlerden doğan anlamların sistematik olarak incelenmesinde kullanılır (Ekiz, 2003). Doğal ortama duyarlılık, araştırmacının katılımcı rolünün olması, algıların belirlenmesi, araştırma deseninde esneklik ve tümevarımcı bir analiz, nitel araştırmaların önemli özelliklerindedir (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Nicel değerlerle ifade edilemeyen “Niçin?” ve “Nasıl?” sorularına alınacak cevapları yorumlayarak anlamlandırmak ve böylece katılımcı davranışlarını, sosyal olgu ve olayları daha iyi açıklanabilir hâle getirmek, nitel araştırmaların başlıca amacıdır (Demirbaş, 2014).

Fenomenoloji, birey ya da grubun deneyimleri doğrultusunda bir olgunun tanımlanmasıdır (Christensen, Johnson ve Turner, 2015). Fenomenolojik araştırmalarda olgu şu aşamalardan oluşur (Ersoy, 2016):

- Olguya ya da deneyimin tanımlanması
- Yapılan tanımdaki değişmeyen temaların belirlenmesi
- Temalara ilişkin özel yansımaların oluşturulması
- Yansımaların temalarla betimlenmesi

Bu çalışmadaki fenomen, yönetici desteğidir.

2.2. Katılımcılar

Bu çalışmada, nitel araştırma geleneği içerisinde ortaya çıkan amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme tekniği kullanılmıştır. Patton (2014), amaçlı örneklemin mantığı ve gücünün derinlemesine analizden kaynaklandığını ve amaçlı örneklemin zengin bilginin bulunduğu düşünülen durumları derinlemesine çalışmaya imkân sağladığını ifade etmektedir. Bu çalışmada, katılımcılar belirlenirken iki ölçüt dikkate alınmıştır. Birinci ölçüt, en az on yıllık tecrübe, ikinci ölçüt ise en az yüksek lisans düzeyinde öğrenim görmüş olmaktır. Ankara ili Keçiören, Yenimahalle ve Çankaya merkez ilçelerindeki kamu ilköğretim, ortaokul ve liselerinde görev yapan öğretmenler arasından bu ölçütleri sağlayan 25 öğretmen katılımcı olarak seçilmiştir. Görüşmeler, veri doygunluğu elde edilene, araştırmanın gerektirdiği nitelikte veri setine ulaşılan kadar gönüllü katılımcılarla devam ettirilmiştir. Görüşmelerin tümü, araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiştir.

Katılımcılara ait demografik bilgiler Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

Değişken	Kategori	n
Cinsiyet	Kadın	15
	Erkek	10
Kıdem	10-14 yıl	14
	15-19 yıl	7
	20 yıl ve üzeri	4

2.3. Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmanın verileri, nitel veri toplama tekniklerinden “görüşme” ile elde edilmiştir. Görüşme, belli bir konu hakkında bilgi toplamak amacıyla en az iki kişi arasında yürütülen bir iletişim sürecidir (Aktaş, 2014). Bu çalışmadaki görüşmeler, “yarı yapılandırılmış görüşmeler” şeklinde gerçekleştirilmiştir. “Yarı yapılandırılmış görüşmeler”, ne tam yapılandırılmış görüşmeler kadar katı ne de yapılandırılmamış görüşmeler kadar esnek; iki uç arasında yer alan bir teknik olup araştırmacıya gereken esnekliği ve kolaylığı sağlamaktadır (Karasar, 1999).

Verileri toplamada kullanılacak soruları oluşturmak için ilk önce, rastgele belirlenen 4 öğretmenle, okul müdürü desteği ile ilgili 10-15 dakikalık yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. İlgili literatür de incelenerek görüşmede hangi soruların sorulabileceğine karar verilmeye çalışılmıştır. Öğretmenlerle gerçekleştirilen görüşmelerden ve literatür taramasından hareketle 3 açık uçlu sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu geliştirilmiştir. Taslak görüşme formu, ölçme-değerlendirme, Türkçe eğitimi ve eğitim bilimleri alanlarındaki uzmanlara inceletilerek soruların iç geçerliği sağlanmıştır. Ardından sorular sıraya konularak 8 öğretmenle bir ön uygulama gerçekleştirilmiştir. Ön uygulamada, görüşme sorularının rahat bir şekilde anlaşılıp cevaplandırıldığı ve soruların amacı, kapsamı dışına çıkılmadığı tespit edilmiştir. Böylece veri toplama aracı denenebilmiştir. Zira veri toplama aracının denemesi, araştırmanın geçerlik ve güvenilirliği ile doğrudan ilişkilidir (Yıldırım ve Şimşek, 2016).

Çalışmanın verileri, öğretmenlerin görüşmeler sırasında kendilerine yöneltilen sorulara verdikleri cevaplardan elde edilmiştir. Görüşmeler, her bir katılımcı ile ayrı ayrı ve kendileri tarafından belirlenen yer ve zamanlarda gerçekleştirilmiştir. Ortalama on beş dakika süren ve tek oturumda bitirilen görüşmeler, ses kayıt cihazıyla kayıt altına alınmıştır. Öğretmenlerin düşüncelerini tam olarak belirleyebilmek için görüşme formunda yer alan sorulara ilaveten katılımcılara “*Bu düşüncenin gerekçesi nedir?*”, “*Neden böyle düşünüyorsunuz?*”, “*Bu düşüncenizi nasıl açıklarsınız?*”, “*Bu sözlerinizle anlatmak istediğinizi açıklar mısınız?*” gibi sorular yöneltilmiştir.

Görüşmeler sırasında katılımcılara yöneltilen sorular şunlardır:

- Okul müdürünüzün size hangi alanlarda, hangi konularda destek olmasını istersiniz?
- Okul müdürünüzün size destek olmasını engelleyen faktörler olduğunu düşünüyor musunuz?
- Bir okul müdürünün hangi tutum ve davranışları, “öğretmenlere destek olduğunu” açık bir şekilde gösterir?

Görüşmeler sırasında ses kayıt cihazına kaydedilen veriler, ilk olarak kâğıda aktarılmıştır. Verileri kâğıda aktarma işlemi sırasında, katılımcıların görüşme sorularına verdikleri cevapların olduğu gibi, hiçbir değişiklik yapmadan yazılmasına dikkat edilmiştir. Kâğıda aktarılan veriler ile ses kayıtları karşılaştırılarak tespit edilmeyen veri kalmamasına özen gösterilmiştir. Deşifre edilen görüşme kayıtları katılımcıların incelemesine sunulmuş ve onların görüşme kayıtlarını teyit etmeleri sağlanmıştır. Katılımcıların yönlendirmeleriyle gerekli düzeltme ve düzenlemeler gerçekleştirilmiştir. Nitel bir araştırma olan bu çalışmada, geçerlik ve güvenilirliğin yerine inandırıcılık ve teyit edilebilirlik sağlanmaya çalışılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Bunun için 6 öğretmenle görüşülmüş ve bulguların anlamlı olup olmadığı, mevcut durumu ortaya koyup koymadığı sorulmuştur. Böylece araştırmanın inandırıcılığı güçlendirilmiştir.

Veriler, içerik analiziyle çözümlenmiştir. İçerik analizi ile verilerde saklı olan gerçekler açığa çıkarılır (Gülbahar ve Alper, 2009). Bu çalışmada, öğretmenlerin okul müdürü desteğiyle ilgili görüşlerinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. İçerik analizi sürecinde görüşmelerden elde edilen ham veriler kodlara dönüştürülmüş, kodlardan kategorilere ulaşılmıştır. Kategoriler de daha önceden araştırma sorularının ortaya koyduğu temalar altında gösterilmiştir (McMillan ve Schumacher, 2010; Robson, 2015). Bu araştırmanın bulgularının tanımlanması ve yorumlanması; kodlar ve temaların belirlenip düzenlenmesiyle sağlanmıştır. Veriler, biri araştırmacının kendisi, diğeri eğitim yönetimi alanında uzman bir başka araştırmacı olmak üzere iki araştırmacı tarafından kodlanmıştır. Bu iki farklı kodlama, daha sonra karşılaştırılmıştır. Kodlamaların güvenilirlik hesaplamaları yapılmıştır. Buna göre Miles ve Huberman’ın (1994) kodlayıcılar arası güvenilirlik formülüne başvurulmuştur. Bu formüle göre

(güvenilirlik= görüş birliği/görüş birliği + görüş ayrılığı) yapılan hesaplama sonrasında araştırmannın kodlayıcılar arası görüş uyum oranı 0.88 olarak hesaplanmıştır.

Nitel araştırmalarda iç geçerlilik yerine inanılrlık (credibility), dış geçerlilik yerine ise aktarılabirlik kavramları kullanılmaktadır. Bu araştırmada inanılrlığı sağlamak için nitel araştırma yöntemlerine ilişkin alanyazından gerekli bilgilerin edinilmesine, araştırmannın desenine uygun örnekleme yönteminin seçilmesine, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesine, görüşme dökümlerine ilişkin katılımcılardan teyit alınmasına ve katılımcılarla informal ön görüşmeler gerçekleştirilmesine özen gösterilmiş; aktarılabirliği sağlamak için ise araştırma deseni, çalışma grubu ve demografik özellikleri, veri toplama süreci ve verilerin analizi açıklanmıştır (Shenton, 2004). Bulgular kısmında, katılımcıların görüşleri doğrudan aktarılmıştır. Bunu yaparken katılımcıların gerçek isimleri değil, rumuzlar kullanılmıştır.

3. BULGULAR

Araştırmannın bulguları, araştırmannın alt amaçları ile uyumlu bir biçimde şu üç alt başlık altında sunulmuştur:

- Öğretmenlerin okul müdürlerinden destek görmek istedikleri konular / alanlar
- Okul müdürünün öğretmenlere destek olmasını engelleyen faktörler
- Okul müdürlerinin öğretmenleri desteklediklerini gösteren tutum ve davranışları

3.1. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinden Destek Görmek İstedikleri Konular / Alanlar

Araştırmannın ilk alt amacı, öğretmenlerin okul müdürlerinden destek görmek istedikleri konuları / alanları belirlemeye yöneliktir. Bu alt amaca yönelik olarak öğretmenlere, okul müdürlerinden destek görmek istedikleri konular / alanlar sorulmuştur. Cevapların analiz edilmesiyle Tablo 2’de sunulan bulgular elde edilmiştir.

Tablo 2. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinden Destek Görmek İstedikleri Konular

Akademik çalışmalar
Kendini geliştirme çabaları
Kariyer yapma çabaları
Eğitim-öğretimle ilgili yeni uygulamalar
Mesleki yayın takibi
Okulun fiziksel koşullarını iyileştirme çabaları
İş motivasyonu
Nitelikli öğretim
Girişimcilik
Kurumsal bağlılık
Sosyal, kültürel ve bilimsel etkinlikler / çalışmalar
Öğretim araç ve gereçlerini temin çabaları
Öğretmenlerin özel yaşamlarındaki sorunlar
Öğrenci velileriyle iletişim

Tablo 2’de görüldüğü gibi, okul müdürlerinden destek görmek istedikleri konular / alanlar olarak öğretmenlerce “Akademik çalışmalar, kendini geliştirme çabaları, kariyer yapma çabaları, eğitim-öğretimle ilgili yeni uygulamalar, mesleki yayın takibi, okulun fiziksel koşullarını iyileştirme çabaları, iş motivasyonu, nitelikli öğretim, girişimcilik, kurumsal bağlılık, okulda sosyal, kültürel ve bilimsel etkinlikler / çalışmalar, öğretim araç ve gereçlerini temin çabaları, öğretmenlerin özel yaşamlarındaki sorunlar, öğrenci velileriyle iletişim”e vurgu yapılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul müdürlerinden destek görmek istedikleri konulara / alanlara ilişkin dile getirdikleri görüşlerden bazıları şunlardır:

Akademik Çalışmalar

Devam etmekte olan yüksek lisans eğitimimiz dolayısıyla okulda bazı çalışmalar gerçekleştirmek istiyoruz. Okul müdürümüzün bu işlerimizi, çalışmalarımızı kolaylaştırmasını bekliyoruz. (Zeynep)

Mesleki Yayın Takibi

Okula gelmesini istediğimiz süreli yayınlar var. Öğretmenler odasında, bunlardan herkesin yararlanmasını istiyoruz. Okul müdürümüz hem finansmanın sağlanmasında hem de bunların okula ulaşmasında bizelere yardımcı olmalı. (Yavuz)

İş Motivasyonu

Okula hiç gelmek istemediğim günler oluyor. O günlerde kimseye faydalı olamayacağıma inanıyorum. Okul müdürümüz bizimle daha sık iletişim kurmalı ki böyle zamanlarda bizi cesaretlendirsın. (Kadir)

Sosyal, Kültürel ve Bilimsel Etkinlikler / Çalışmalar

Öğrencilerimiz için okulda farklı çalışmalar yapmak zorundayız. Bir tiyatro çalışması ya da şiir dinletisi... Belki de bir bilgi yarışması... Okul müdürü öğretmenleri bu çalışmalarda desteklemeli. Hatta bizzat okul müdürleri bu çalışmalarını organize etmeli. Amacımız sadece öğretim değil, öğrencilerin farklı ihtiyaçlarına da hitap etmeliyiz. (Ayşe)

Öğretim Araç ve Gereçlerini Temin Çabaları

Toner bitiyor, biz alıyoruz. Fotokopi kâğıdı bitiyor, biz getiriyoruz. Kendi cebimizden çıkmasa bile planlamasını biz yapıyoruz. Tamam, okul müdürünün mutlaka birçok görevi, sorumluluğu var ama bu konuda da öğretmenlerini yalnız bırakmadığını, bu konuyla da ilgilendiğini bize hissettirmeli. (Serap)

3.2. Okul Müdürlerinin Öğretmenlere Destek Olmasını Engelleyen Etkenler

Araştırmanın ikinci alt amacı, okul müdürlerinin öğretmenlere destek olmasını engelleyen etkenleri belirlemeye yöneliktir. Bu alt amaca yönelik olarak öğretmenlere, okul müdürlerinin öğretmenlere destek olmasını engelleyen etkenlerin neler olduğu sorulmuştur. Cevapların analiz edilmesiyle Tablo 3’te sunulan bulgular elde edilmiştir.

Tablo 3. Okul Müdürlerinin Öğretmenlere Destek Olmasını Engelleyen Etkenler

Okul müdürünün olumsuz kişilik özellikleri (cesaretsizlik, yanlılık, baskıcı olma vb.)
Okul müdürünün yetersizliği (mevzuata hâkim olmama, yöneticilik becerileri ve liderlikte yetersizlik vb.)
Okul müdürü ve öğretmenler arasındaki iletişimsizlik
Okul müdürünün bürokrasiye bağlılığı

Tablo 3’te görüldüğü gibi okul müdürlerinin öğretmenlere destek olmasını engelleyen etkenler olarak öğretmenlerce “okul müdürünün olumsuz kişilik özellikleri, okul müdürünün yetersizliği, okul müdürü ve öğretmenler arasındaki iletişimsizlik, okul müdürünün bürokrasiye bağlılığı”na vurgu yapılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretmenlere destek olmasını engelleyen etkenlere ilişkin dile getirdikleri görüşlerden bazılarını aşağıda yer verilmiştir:

Okul Müdürlerinin Olumsuz Kişilik Özellikleri

Baskıcı bir okul müdüründen hangi konuda destek bekleyebilirsiniz ki? (Aydın)

Okul Müdürünün Yetersizliği

Mevzuata hakim olmayan, liderlik özellikleri bulunmayan bir okul müdürü öğretmenlere destek olamaz. Öğretmenlerin ihtiyaç duyduğu, alanında donanımlı, mevzuatı iyi bilen ve lider özellikleri olan okul müdürleridir. (Aynur)

Okul Müdürü ve Öğretmenler Arasındaki İletişimsizlik

Öğretmenlere destek olmak isteyen okul müdürleri odalarından çıkmalıdır ilk önce. Bazen okul müdürünün yüzünü bile görmeden tamamlıyoruz günü. (Sevinç)

Okul Müdürünün Bürokrasiye Bağlılığı

Okul müdürü, mevzuat kurallar çerçevesinde her şeyi yapmaya çalışıyor. Bunlar da sınırlamaya neden oluyor. Bu sınırlar, öğretmenin karşısına engel olarak çıkıyor. Bize sürekli “Bunu

yapamayız.”, “Bunu yapmaya hakkımız yok.” söylemleriyle gelen bir okul müdürüyle karşılaşılıyor bu durumda. (Nurdan)

3.3. Okul Müdürlerinin Öğretmenlere Destek Olduğunu Gösteren Tutum ve Davranışlar

Araştırmanın üçüncü alt amacı, okul müdürlerinin öğretmenlere destek olduğunu gösteren tutum ve davranışları tespit etmeye yöneliktir. Bu alt amaca yönelik olarak öğretmenlere, okul müdürlerinin öğretmenlere destek olduğunu gösteren tutum ve davranışlar sorulmuştur. Cevapların analiz edilmesiyle Tablo 4’te sunulan bulgular elde edilmiştir.

Tablo 4. Okul Müdürlerinin Öğretmenlere Destek Olduğunu Gösteren Tutum ve Davranışlar

Öğretmenlerle etkili iletişim
Öğretmenlere değer verme
Öğretmenlere güvenme
Takdir, övgü, ödüllendirme
Öğretmenler için mesleki hedefler belirleme
Öğretmenlerce organize edilen sosyal ve kültürel etkinliklere katılma
Öğretmenlerle iş birlikli çalışmalar
Eşit ve adil davranış
Ulaşılabilir Olma
Öğretmen istek, ihtiyaç ve sorunlarına eğilme

Tablo 4’te görüldüğü gibi, okul müdürlerinin öğretmenlere destek olduğunu gösteren tutum ve davranışlar olarak öğretmenlerce “*öğretmenlerle etkili iletişim, öğretmenlere değer verme, öğretmenlere güvenme, takdir, övgü, ödüllendirme, öğretmenler için mesleki hedefler belirleme, öğretmenlerce organize edilen sosyal ve kültürel etkinliklere katılma, öğretmenlerle iş birlikli çalışmalar, eşit ve adil davranış, ulaşılabilirlik, öğretmen istek, ihtiyaç ve sorunlarına eğilme, tutarlılık*”a vurgu yapılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretmenlere destek olduğunu gösteren tutum ve davranışlara ilişkin dile getirdikleri görüşlerden bazılarını aşağıda yer verilmiştir:

Öğretmenlerle Etkili İletişim

Okul müdürü öğretmenlerle iletişimde “biz dili” kullanmalı. (Hüseyin)

Öğretmenlere Güvenme

Okul müdürü öğretmenlere güvenmeli, sorumluluk vermeli, yetki paylaşımında bulunmalı. (Deniz)

Öğretmenlerle İş Birlikli Çalışmalar

Mutlaka okul müdürlerinin öğretmenlerle birlikte yürüttükleri çalışmalar, projeler olmalıdır. (Fatma)

Ulaşılabilir Olma

Öğretmenlere destek olmak isteyen okul müdürleri odalarından çıkmalıdır ilk önce. Bazen okul müdürünün yüzünü bile görmeden tamamlıyoruz günü. İstedikleri zaman okul müdürüne ulaşabilmelidir öğretmenler. (Sevinç)

Öğretmen İstek, İhtiyaç ve Sorunlarına Eğilme

Okul müdürlerinin öğretmenlerinin yaşadıkları sorunları bilmesi gerekir. Onu lider olarak kabul ediyorsak bu, böyle olmalı. Ancak bir lider altındaki kişilere en hızlı, en iyi yardım edebilir, onu geliştirebilir. (Mert)

4. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Okul yöneticilerinin birlikte çalıştıkları öğretmenleri değerli bir kaynak olarak görmeleri, gelişme çabalarını desteklemeleri, bunun için uygun koşulları hazırlamaları büyük önem arz etmektedir (Can, 2004). Yönetimsel faaliyetlerin bir iş görenin davranışlarını şekillendiren en önemli faktör olduğunu ortaya koyan çalışmalar mevcuttur (Roman, Battistelli ve Odoardi, 2013; Guchiat, Paşamehmetoğlu ve Dawson, 2014). Öğretmenlerin okul yöneticileri tarafından desteklendiklerini algılamalarının onlar üzerinde birçok olumlu etkisinin olacağını söylemek mümkündür. Yönetici desteğini hisseden

öğretmenler, en başta okullarının gelişimine daha fazla katkıda bulunacaktır zira örgütlerine (okullarına) daha fazla bağlılık duyacaklardır. Anılan bu nedenlerle okul yöneticilerinin öğretmenlere desteği ile ilgili bilimsel çalışmaların önem arz ettiği düşünülmektedir. Bu çalışmada, öğretmenlerin okul müdürü desteği ile ilgili görüşlerini belirlemek amaçlanmıştır.

Araştırmada, öğretmenlerin okul müdürü desteğine ilişkin görüşleri;

- Öğretmenlerin okul müdürlerinden destek görmek istedikleri konular / alanlar
- Okul müdürünün öğretmenlere destek olmasını engelleyen faktörler
- Okul müdürlerinin öğretmenleri desteklediklerini gösteren tutum ve davranışları

olmak üzere üç tema altında ele alınmıştır.

Bu çalışmada, öğretmenlerin okul müdürlerinden destek görmek istedikleri konuların / alanların “*akademik çalışmalar, kendini geliştirme çabaları, kariyer yapma çabaları, eğitim-öğretimle ilgili yeni uygulamalar, mesleki yayın takibi, okulun fiziksel koşullarını iyileştirme çabaları, iş motivasyonu, nitelikli öğretim, girişimcilik, kurumsal bağlılık, sosyal, kültürel ve bilimsel etkinlikler / çalışmalar, öğretim araç ve gereçlerini temin çabaları, öğretmenlerin özel yaşamlarındaki sorunlar, öğrenci velileriyle iletişim*” olduğu belirlenmiştir. Öğretmenler, mesleklerini icra ederken birtakım sorunlarla karşılaşabilmektedir. Bu sorunlar öğretmenlerin motivasyonlarını, performanslarını ve mesleğe bağlılıklarını olumsuz etkileyebilmektedir. Okullarında karşılaştıkları sorunlar, öğretmenlerde okullarına ilişkin olumsuz bir tutumun oluşmasına neden olabilmektedir. Yalnız işte karşılaştıkları sorunlar değil, özel hayatlarında yaşadıkları sorunlar da öğretmenleri olumsuz etkileyebilmektedir. Öğretmenlerin işle ilgili ve özel hayatlarında yaşadıkları sorunları çözmeye en önemli gereksinimlerinin yönetici desteği olduğunu ifade etmek mümkündür. Yöneticileri tarafından desteklenen öğretmenlerin karşılaştıkları sorunları daha kolay çözecekleri de iddia edilebilir. Bu çalışmanın sonuçları, öğretmenlerin okul müdürlerince desteklenmelerinin kendileri, okul yönetimi, okullar dolayısıyla eğitim sisteminin kalitesi üzerinde olumlu etkileri olacağını göstermektedir. Alanyazındaki ilgili çalışmalar da bu çıkarımı destekler niteliktedir. Buna göre yönetici desteğinin; örgüte duygusal bağlılığı yordadığı (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe ve Sucharski., 2002; Yasar, Emhan ve Ebere, 2014), çalışmanı motive ettiği ve çalışanın kariyer geliştirmesi için aracılık rolü oynadığı (Tan, 2008), iş doyumunu etkilediği (Littrell vd., 1994; Ingersoll, 2001; Tillman ve Tillman, 2008; Şahin ve Dursun, 2009; Şahin, 2013), öğretmenlerin motive olmaları ve buna bağlı olarak çalışmalarında başarılı olabilmelerine etki ettiği (Ada, Akan, Ayık, Yıldırım ve Yalçın, 2013), öğretmenlerde duygusal ve davranışsal olarak gelişim yarattığı (Argon, 2014), öğretmenlerin psikolojik iyi oluşlarına etki ettiği (Ertürk, Keskinçelik ve Zafer Güneş, 2016), öğretmenlerin psikolojik ihtiyaç tatmini ve işe bağlılığı ile pozitif olarak ve ayrılma niyetiyle negatif olarak ilişkili olduğu ve işe bağlılığı olumlu yönde etkilediği (Rothmann & Fouché, 2018), performansı olumlu etkilediği (Afzal, Arshad, Saleem ve Farooq, 2019), okul müdürünün öğretmenlere duyduğu güven algısını ve örgütsel adalet algısını doğrudan etkilediği (Atik, Demirtaş ve Aksoy, 2019) sonuçlarına ulaşıldığı görülmektedir.

Bu çalışmada, okul müdürlerinin öğretmenlere destek olmasını engelleyen etkenlerin “*okul müdürünün olumsuz kişilik özellikleri, okul müdürünün yetersizliği, okul müdürü ve öğretmenler arasındaki iletişimsizlik, okul müdürünün bürokrasiye bağlılığı*” olduğu saptanmıştır. Argon’un (2014) çalışmasında da benzer bulgulara ulaşılmıştır. Buna göre, yöneticilerin kişilik özellikleri olarak yeniliklere kapalı olup kaçınmaları, alışkanlıkları, aşırı kuralcılıkları, tükenmişlik duyguları, rahatını bozmak istememeleri; yöneticilik özellikleri olarak yöneticilik ve liderlik vasfına sahip olmamaları, makamını ve otoriteyi kaybetme korkuları, eğitim eksiklikleri ve olumsuz kişilik özelliklerini yönetime yansıtılmaları; okul içi uygulamalarda yönetmelikler, üst makamların baskısı ve üst makamlardan çekinmeleri; okul çevre ilişkilerinde veli ve sosyal çevre baskısı ile bu alanda yaşadıkları iletişimsizlikleri; okul olanaklarında da okulun maddi olanaksızlıkları desteklemeyi engelleyici faktörlerdir

Bu çalışmada, okul müdürlerinin öğretmenlere destek olduğunu gösteren tutum ve davranışların “*öğretmenlerle etkili iletişim, öğretmenlere değer verme, öğretmenlere güvenme, takdir, övgü, ödüllendirme, öğretmenler için mesleki hedefler belirleme, öğretmenlerce organize edilen sosyal ve*

kültürel etkinliklere katılma, öğretmenlerle iş birlikli çalışmalar, eşit ve adil davranış, ulaşılabilirlik, öğretmen istek, ihtiyaç ve sorunlarına eğilme, tutarlılık” olduğu tespit edilmiştir. Argon’un (2014) araştırmasında da benzer bulgulara ulaşılmıştır. Buna göre destekleyici bir okul yöneticisi; güler yüzlü, nazik, hoşgörülü, anlayışlı, yenilikçi, girişimci, saygılı, güvenilir, samimi ve yardımsever olma şeklinde olumlu kişilik özelliklerine ve çalışanlarıyla etkili iletişim kurabilmek için yüksek iletişim becerisine, çalışanlarına değer verip, inanıp, takdir ederek motive etme; çalışma ortamında ve yönetsel uygulamalarda işbirlikçi, paylaşımcı, tarafsız, adil ve objektif bir şekilde liderlik yapabilme, gelişime açık olup kendini geliştirme özelliklerine sahiptir. Destekleyici okul yöneticisinin davranışları ise kişilik özelliklerine yönelik olarak güler yüzlü, nazik, samimi, içten davranma, sorumluluk sahibi, çalışkan ve güvenilir olma; çalışma ortamında öğretmenlerle birlikte işleri organize ederek kolaylaştırıcı bir tutum içinde faaliyetlere katılma ve sorunları çözmeye; yönetimde ödül, ceza ve görevleri adil ve objektif dağıtma; motivasyonda öğretmenine değer verip takdir etme, yardımcı ve anlayışlı olma; iletişimde farklı fikirlere açık olup kabul etme, etkili bir iletişim sistemi kurma; gelişimsel olarak kendini yenileyerek çalışanlarına liderlik yapma şeklindedir.

4.1. Öneriler

Bu çalışmadan elde edilen sonuçlar doğrultusunda okul yöneticilerine, mesleki çalışmalarında ve işle ya da özel hayatlarıyla ilgili sorunlarını çözmeye öğretmenlere destek olmaları önerilmektedir. Ayrıca okul yöneticilerine öğretmenlere destek olma yeterliği kazandırma / geliştirme ile ilgili eğitimler organize edilmesi tavsiye edilmektedir. Bu eğitim, okul yöneticilerine liderlik yeterlikleri kazandırma / geliştirme ile ilgili bir eğitim kapsamında gerçekleştirilebilir.

KAYNAKÇA

- ADA, S., AKAN, D., AYIK, A., YILDIRIM, İ. & YALÇIN, S. (2013). Motivation factors of teachers. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), 151-166.
- AFZAL, S., ARSHAD, M., SALEEM, S. & FAROOQ, Ö. (2019). The impact of perceived supervisor support on employees’ turnover intention and task performance: mediation of self efficacy. *Journal of Management Development*, <https://doi.org/10.1108/JMD-03-2019-0076>
- AKSOY, C. (2017). Çalışanlarda adalet ve yönetici desteği algısının güven oluşumundaki rolü: havacılık sektöründe bir uygulama. *Journal of Aviation*, 1(1), 8-17.
- AKTAŞ, M. C. (2014). Nitel veri toplama araçları. Mustafa M. (Ed.) *Eğitimde bilimsel araştırma yöntemleri, içinde (337-374)*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- ARGON, T. (2014). Eğitim kurumlarında insan kaynaklarının desteklenmesi: Yönetici desteğine yönelik öğretmen görüşleri. *Journal of Human Sciences*, 11(2), 691-729.
- ATİK, S., DEMİRTAŞ, H. & AKSOY, M. (2019). The mediating effect of the trust of managers in teachers in the relation between manager support and organizational justice. *Journal of Teacher Education and Educators*, 8(3), 265-280.
- AYDIN GÖKTEPE, E. (2017). Algılanan yönetici desteği ölçeği: geliştirilmesi, geçerliliği ve güvenilirliği. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 31-48.
- CAN, N. (2004). Öğretmenlerin geliştirilmesi ve etkili öğretmen davranışları. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 103-119.
- CHIANG, C. F. & HSIEH, T. S. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: the mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 180-190.
- CHOI, S., CHEONG, K. & FEINBERG, R. A. (2012). Moderating effects of Supervisor support, monetary rewards, and career paths on the relationship between job burnout and turnover intentions in the context of call centers. *Managing Service Quality*, 22 (5), 507-521.

- CHRISTENSEN, L. B., JOHNSON, R. B. & TURNER, L. A. (2015). Nitel ve karma yöntem araştırmaları. İçinde, M. Sever, (ev.). A. Aypay (Ed). *Araştırma yöntemleri desen ve analiz içinde* (ss. 400-433). Ankara: Anı Yayıncılık.
- DEMİRBAŞ, M. (2014). Bilimsel araştırmada temel kavramlar. Mustafa Metin, (Ed.). *Eğitimde bilimsel araştırma yöntemleri, içinde* (1-17). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- EISENBERGER, R., STINGLHAMBER, F., VANDENBERGHE, C., SUCHARSKİ, I. L. & RHOADES, L. (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573.
- EKİZ, D. (2003). *Eğitimde araştırma yöntem ve metotlarına giriş*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- ELANGOVAN, A. R. & KARAKOWSKY, L. (1999). The role of trainee and environmental factors in transfer of training: an exploratory framework. *Leadership and Organization Development Journal*, 20, 268-275.
- ERSOY, A. F. (2016). Fenomenoloji. Saban, A. ve Ersoy, A. (Edt.), *Eğitimde nitel araştırma desenleri*. (ss. 51- 110). Ankara: Anı Yayıncılık.
- ERTÜRK, A., KESKİNKILIÇ KARA, S. B. & ZAFER GÜNEŞ, D. (2016). Duygusal emek ve psikolojik iyi oluŐ: Bir yordayıcı olarak yönetsel destek algısı. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(4), 1723-1744.
- GUCHIAT, P., PAŞAMEHMETOğLU, A. & DAWSON, M. (2014). Perceived supervisor and co-worker support for error management: impact on perceived psychological safety and service recovery performance. *International Journal of Hospitality Management*, 41, 28-37.
- GÜLBAHAR, Y. & ALPER, A. (2009). Öğretim teknolojileri alanında yapılan araştırmalar. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 42(2) 93-111.
- HALBESLEBEN, J. (2006). Sources of social support and burnout: a meta-analytic test of the conservation of resources model. *Journal of Applied Psychology*, 91(5) 1134-1145.
- HOLMAN, D. (2003). Phoning in sick? An overview of employee stress in call centres. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(3) 123-130.
- INGERSOLL, R. M. (2001). Teacher turnover and teacher shortages: an organizational analysis. *American Educational Research Journal*, 38(3), 499–534.
- KARASAR, N. (1999). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- LİTTRELL, P. C., BILLINGSLEY, B. S. & CROSS, L. H. (1994). The effects of principal support on special and general educators' stress, job satisfaction, school commitment, health and intent to stay in teaching. *Remedial and Special Education*, 15(5), 297-310.
- MATTHEWS, R., CARRIE, A., BULGER J. & BARNES-FARREL, L. (2009). Work social supports, role stressors and -work-family conflict: The moderating effects of age. *Journal of Vocational Behavior*, 76(1), 78-90.
- MAKELA, K. (2014). *PE teachers' job satisfaction, turnover, and intention to stay or leave the profession*. (Unpublished doctoral dissertation). University of Jyväskylä (Studies in Sport, Physical Education and Health), Jyväskylä, Finland.
- MCMILLAN, J. H. & SCHUMACHER, S. (2010). *Research in education, evidence based inquiry (7th ed.)*. Boston: Pearson Education Inc.
- MELIÁN-GONZÁLEZ, S. (2016). An extended model of the interaction between work-related attitudes and job performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(1), 42-57.
- MILES, M. B. & HUBERMAN, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. (2nd ed). Thousand Oaks, CA: Sage.

- PARK, S., KANG, H. S. & KIM, E. J. (2018). The role of supervisor support on employees' training and job performance: an empirical study. *European Journal of Training and Development*, 42 (1/2), 57-74.
- PATERSON, T.A., LUTHANS, F. & JEUNG, W. (2014). Thriving at work: impact of psychological capital and supervisor support. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 434-446.
- PATTON, M. Q. (2014). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri*. M. Bütün ve S.B. Demir. (Çev.). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- POWELL, T. C. (2011). Behaviour strategy. *Journal of Strategic Management*, 32(13), 1369-1366.
- RHOADES, L. & EISENBERGER, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- ROBSON, C. (2015). *Bilimsel araştırma yöntemleri, gerçek dünya araştırması*. Ş. Çınkır ve N. Demirkasımoglu (Çev.). Ankara: Anı Yayıncılık.
- ROMÁN CALDERÓN, J. P., BATTISTELLI, A., & ODOARDI, C. (2013). Work engagement as mediator between perceived participation, supervisor support and altruistic behaviors: empirical results from the Italian social enterprise sector. *Universitas Psychologica*, 12(3), 899-909.
- ROTHMANN, S. & FOUCHÉ, E. (2018) School principal support, and teachers' work engagement and intention to leave: the role of psychological need satisfaction. Coetzee M., Potgieter I., Ferreira N. (Eds). in *Psychology of Retention (137-156)*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-98920-4_7
- SHENTON, A. K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for Information*, 22(2), 63-75.
- ŞAHİN, H. & DURSUN, A. (2009). Okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumları: Burdur örneği. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(18), 160-174.
- ŞAHİN, İ. (2013). Öğretmenlerin iş doyum düzeyleri. *YYÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 142-167.
- TALUKDER, A., VICKERS, M. & KHAN, A. (2018). Supervisor support and work-life balance: impacts on job performance in the Australian financial sector. *Personnel Review*, 47(3), 727-744.
- TAN, F. (2008). Linking Career Development Practices to Turnover Intention: The Mediator of Perceived Organizational Support, *Journal of Business and Public Affair*, 2(1), 5-26.
- TÜRK DİL KURUMU [TDK] (2020). *Türk Dil Kurumu güncel Türkçe sözlük*. <http://www.tdk.gov.tr>, adresinden 25.10.2020 tarihinde erişilmiştir.
- TILLMAN, W. R. & TILLMAN, C. J. (2008). And you thought it was the apple: a study of job satisfaction among teachers. *Academy of Educational Leadership Journal*, 12(3), 1-18.
- TONGUR, A. (2011). *Organizational support, organizational citizenship behavior, and perceived performance in crime scene investigation units of Turkish national police*. Unpublished Dissertation. Orlando.
- YASAR, M. F., EMHAN, A., & EBERE, P. (2014). Analysis of organizational justice, supervisor support, and organizational commitment: A case study of energy sector in Nigeria. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5, 37-46.
- YILDIRIM, A. & ŞİMŞEK, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- YOON, J. & LIM, J. C. (1999). Organizational support in the workplace: The case of Korean hospital employees. *Human Relations*, 52, 923-945.