

T.C.
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

OKUL YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİCİLİK GÖREVLERİNDEN İSTİFA
SÜREÇLERİNİN İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Yaşar HARMANDAOĞLU
2000006283

Anabilim Dalı: Eğitim Bilimleri
Programı: Eğitim Yönetimi ve Planlaması

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Sultan Bilge KESKİNKILIÇ KARA

EYLÜL 2024

T.C.
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

OKUL YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİCİLİK GÖREVLERİNDEN İSTİFA
SÜREÇLERİNİN İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Yaşar HARMANDAOĞLU

2000006283

Anabilim Dalı: Eğitim Bilimleri

Programı: Eğitim Yönetimi ve Planlaması

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Sultan Bilge KESKİNKILIÇ KARA

Jüri Üyeleri: Prof. Dr. Sultan Bilge KESKİNKILIÇ KARA

Doç. Dr. Demet ZAFER GÜNEŞ

Doç. Dr. Nüket AFAT

EYLÜL 2024

ÖNSÖZ

Tez çalışmam sürecinde beni yönlendiren, benden yardımlarını hiçbir zaman esirgemeyen kıymetli hocam Prof. Dr. Sultan Bilge KESKİNKILIÇ KARA'ya ve sabır göstererek beni destekleyen aileme sonsuz teşekkür ederim.

Eylül 2024

Yaşar HARMANDAOĞLU



İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	ii
KISALTMALAR	v
TABLO LİSTESİ.....	vi
ŞEKİL LİSTESİ.....	vii
ÖZET.....	viii
ABSTRACT	x
BÖLÜM 1	1
GİRİŞ	1
1. Problem Durumu	1
2. Araştırmanın Amacı	3
3. Araştırmanın Önemi	4
4. Araştırmanın Sınırlılıkları	5
BÖLÜM 2	6
ALANYAZIN	6
1. Okul Yöneticisi.....	6
1.1. Okul Yöneticilerinin Görevleri	9
1.2. Okul Yöneticilerinin Sorumlulukları	11
2. Okul Yöneticilerinin Okullarında Yöneticilik Görevlerini Yerine Getirirken	
Karşılaştıkları Sorunlar	13
2.1. Eğitim Sisteminin Merkezîyetçi Yapısı	16
2.2. Okul Yöneticilerinin Düşük Gelirleri.....	18
2.3. Okul Yöneticilerinin Uzun ve Zor Mesaisi	18
2.4. Okul Yöneticilerine Yüklenen Aşırı Sorumluluklar	19
2.5. Okul Yöneticilerinin Yetkilerinin Sınırlı Olması.....	19
2.6. Okul Yöneticilerinin Görevlerinin Gerektirdiği Özlük Haklarından	
Yoksun Olmaları	19
2.7. Okul Yöneticiliği Mesleğinin Azalan İtibarı	20
2.8. Okul Yöneticilerinin Okullarında Çok Olan İdari Evrak İşleri İle Fazla	
Uğraşmaları	22
3. Okul Yöneticilerinin Yöneticilik Görevinden İstifası ve Öğretmenlik Görevine	
Geri Dönmesi	22
4. İlgili Araştırmalar	25

BÖLÜM 3	29
YÖNTEM.....	29
1. Araştırma Deseni	29
2. Araştırmanın Çalışma Grubu.....	29
3. Verilerin Toplanması.....	31
4. İnanırlılık ve Tutarlılık	33
5. Verilerin Analizi ve Yorumlanması	34
BÖLÜM 4	35
BULGULAR VE YORUMLAR.....	35
1. Araştırmanın Birinci Alt Problemine İlişkin Bulgular Ve Yorum	35
2. Araştırmanın İkinci Alt Problemine İlişkin Bulgular Ve Yorum.....	44
3. Araştırmanın Üçüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular Ve Yorum.....	51
4. Araştırmanın Dördüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular Ve Yorum	54
5. Araştırmanın Beşinci Alt Problemine İlişkin Bulgular Ve Yorum	57
6. Araştırmanın Altıncı Alt Problemine İlişkin Bulgular Ve Yorum	59
7. Araştırmanın Yedinci Alt Problemine İlişkin Bulgular Ve Yorum	62
8. Araştırmanın Sekizinci Alt Problemine İlişkin Bulgular Ve Yorum	65
BÖLÜM 5	70
TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER.....	70
1. Tartışma ve Sonuç	70
2. Öneriler.....	81
KAYNAKÇA	83
EKLER.....	90
Ek 1: Görüşme Formu	90
Ek 2: Onam Formu	93
Ek 3: Etik Kurul Kararı	94
Ek 4: MEB İzni.....	95

KISALTMALAR

f.	: Fıkra
md.	: Madde
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
vb.	: Ve benzeri
vd.	: Ve diğerleri



TABLO LİSTESİ

Tablo 1. Okul müdürü standartları ve liderlik rolleri	10
Tablo 2. Okul müdürlerinin görev ve sorumlulukları	12
Tablo 3. Katılımcı bilgileri	30
Tablo 4. Okul yöneticilerinin okul yöneticiliği görevinden istifasına etki eden nedenler	35
Tablo 5. Okul yöneticilerinin yöneticilik görevine başlamadan önceki beklentileri ve yönetici olduktan sonra yaşadıkları.....	44
Tablo 6. Okul yöneticilerinin, okul yöneticiliğinden istifa sürecinde yaşadıkları duygular.....	51
Tablo 7. Okul yöneticilerinin, okul yöneticiliğinden istifa sürecinde meslektaşlarından aldıkları tepkiler	54
Tablo 8. Okul yöneticilerinin, okul yöneticiliğinden istifa sürecinde ailelerinden aldıkları tepkiler	57
Tablo 9. Okul yöneticilerinin, okul yöneticiliği görevinden istifa ederek öğretmenliğe döndüklerinde yaşadıkları duygular.....	59
Tablo 10. Okul yöneticiliğinden istifa ederek öğretmenliğe dönen öğretmenlerin yeniden yöneticiliğe dönme şartları	62
Tablo 11. Okul yöneticiliğinden istifa ederek öğretmenliğe dönen öğretmenlerin, yeniden okul yöneticiliğine dönmek için hangi şartların farklı olması gerektiğini düşündükleri.....	66

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Okul yöneticilerinin yaşadıkları sorunlar	17
--	----



Enstitüsü	:	Lisansüstü Eğitim
Dalı	:	Eğitim Bilimleri
Programı	:	Eğitim Yönetimi ve Planlaması
Tez Danışmanı	:	Prof. Dr. Sultan Bilge Keskinçilic Kara
Tez Türü ve Tarihi	:	Yüksek Lisans – Eylül 2024

OKUL YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİCİLİK GÖREVLERİNDEN İSTİFA SÜREÇLERİNİN İNCELENMESİ

ÖZET

Bu çalışmada okul yöneticilerinin görevlerinden istifa nedenleri ve bu süreçte yaşadıkları deneyimleri araştırılmaktadır. Araştırmada nitel araştırma desenlerinden durum çalışmasından yararlanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu, okul yöneticisi olarak görev yapmaktayken bu görevinden istifa ederek öğretmenlik görevine dönmüş olan 23 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma İstanbul ilinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenler kartopu örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. Araştırmanın veri toplama yöntemi, nitel araştırmalarda yaygın olarak kullanılan görüşmedir. Araştırma verileri yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla toplanmıştır. Görüşme soruları, araştırmacı tarafından önceden hazırlanarak araştırmaya katılan öğretmenlere sorulmuştur. Veriler tematik analiz tekniği ile analiz edilmiştir.

Araştırma sonucunda, okul yöneticilerinin istifa nedenleri ile ilgili altı tema ortaya çıkmıştır. Bu temalar; yönetsel sorunlar, adaletsizlik, özlük hakları, parasal sorunlar, işin niteliğiyle ilgili sorunlar ve bireysel sorunlardır. Sıralamada yönetsel sorunlar ilk sırada yer almaktadır. Okul yöneticileri yönetsel sorunlar olarak; yetki azlığı, sorumluluk fazlalığı, zorunlu yer değişikliği uygulaması, okulların bütçesinin olmaması ve evrak işlerinin fazlalığını bildirmişlerdir. Adaletsizlik nedenleri arasında, üst kademe yöneticilerin liyakatsizliği ve üst kademe yönetiminden destek görmemeyi bildirmişlerdir. Özlük hakları nedenleri arasında okul yöneticiliğinin kadro görevi olmaması ve izin süresinin azlığını bildirmişlerdir. Parasal sorunlar arasında maddi getirisinin yetersiz olmasını bildirmişlerdir. İşin niteliğiyle ilgili sorunlar arasında iş yükü fazlalığını bildirmişlerdir. Bireysel sorunlar arasında aileye zaman ayıramama,

sağlık sorunları, kendine vakit ayıramama ve öğretmenlik yapmak istemeyi bildirmişlerdir.

Anahtar Kelimeler: Okul yöneticileri, İstifa, İstifa süreci, Görevden ayrılma,



University	:	Istanbul Kültür University
Institute	:	Institute of Graduate Studies
Department	:	Educational Sciences
Programme	:	Educational Administration and Planning
Supervisor	:	Prof. Sultan Bilge KESKINKILIÇ KARA
Degree Awarded and Date	:	MA – September 2024

INVESTIGATION OF THE RESIGNATION PROCESSES OF SCHOOL ADMINISTRATORS FROM THEIR ADMINISTRATIVE DUTIES

ABSTRACT

This study investigates the reasons why school administrators resign from their positions and their experiences in this process. Case study, one of the qualitative research designs, was utilized in the study. The study group of the research consists of 23 teachers who resigned from their positions as school administrators and returned to teaching. The research was conducted in Istanbul. The teachers participating in the study were determined by snowball sampling method. The data collection method of the research is interview, which is widely used in qualitative research. The data were collected through a semi-structured interview form. The interview questions were prepared in advance by the researcher and asked to the teachers participating in the study. The data were analyzed using thematic analysis technique.

As a result of the research, six themes emerged regarding the reasons for school administrators' resignation. These themes are administrative problems, injustice, personal rights, monetary problems, problems related to the quality of work and individual problems. Administrative problems ranked first in the ranking. School administrators reported lack of authority, excessive responsibility, compulsory relocation, lack of budget and excessive paperwork as administrative problems. Among the reasons for injustice, they reported the lack of merit of senior managers and lack of support from senior management. Among the reasons for personal rights, they reported that school administration is not a tenure position and the lack of vacation time. Among monetary problems, they reported insufficient financial return. Among the problems related to the quality of the job, they reported excessive workload.

Among personal problems, they reported not having time for family, health problems, not having time for themselves and wanting to teach.

Keywords: School principals, Resignation, Resignation process, Resignation,



BÖLÜM 1

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problem durumu, amacı, önemi ve sınırlılıkları açıklanmaktadır.

1. Problem Durumu

Eğitim ve öğretimin en temel hedefi bireylerin bilgi, beceri, değer ve tutumlarını geliştirerek onların kişisel ve toplumsal potansiyellerini en üst düzeye çıkarmaktır. Bu hedefin en üst seviyede gerçekleşebilmesi ise okulların iyi yönetilmesiyle mümkündür (Arslantaş ve Özkan, 2014). Okulların bu anlamda başarı göstermesi ve öğrencilerin en iyi şekilde desteklenmesi de etkili bir okul yönetimi ile mümkündür (Hallinger & Heck, 2010). Bir okulun etkililiği ve sürekliliğinden, çevreye uyumlu olmasından, iç ve dış paydaşlarının taleplerini yerine getirmesinden sorumlu olan kişi okul yöneticisidir (Çelikten, 2004). Okul yöneticisi okulun amaçlarına ulaşmasına hizmet eden, okulun devamlılığını sağlayan, okul iklimini oluşturan lider konumundadır (Bursalıoğlu, 2011, s. 296). Dolayısıyla okul yöneticilerinin en önemli görevi okulda etkili ve verimli bir eğitim öğretim ortamı oluşturmaktır.

Türk Milli Eğitim Sistemi'nde okul yöneticiliği ayrıca bir uzmanlık alanı olmamakla birlikte, Milli Eğitim Bakanlığı tarafından yapılan yönetici seçme sınavı ve diğer değerlendirme ölçütlerine göre başvuran öğretmenler arasından müdür ve müdür yardımcısı görevlendirmeleri yapılmaktadır (Erginer ve Köse, 2012).

Öğretmenler çeşitli nedenlerle yönetici olarak görev yapmak isteyebilmektedirler. Zorluklarla mücadele etme duygusu, kişisel/mesleki fayda ya da kazanç elde etme düşüncesi, liderlik etkisi yaratmak gibi faktörler öğretmenleri yönetime geçmeye motive eden faktörler arasında sayılabilmektedir (Hancock vd., 2006). Bununla birlikte sabit bir programla belli sınıflarda kalmak yerine esnek bir çalışma programına sahip olma düşüncesi, okul içi gezintiler sırasında öğrencilerle etkileşim kurmak ve diğer etkinlikleri yürütmek gibi nedenler de öğretmenleri yönetici olma yönünde motive edebilmektedir (Carey, 2017). Ancak okulların yönetimi sürecinde okul yöneticilerinin çeşitli sorunlarla karşı karşıya kalmaktadırlar.

Konuyla ilgili araştırmalar incelendiğinde okul yöneticilerinin istifa nedenleri olarak; yetkilerinin sınırlı olması (Kazak, 2021; Karataş, 2022; Üysal vd., 2023), sorumluluklarının fazla olması (Kazak, 2021; Karataş, 2022; Üysal vd., 2023), okullarındaki ağır iş yükü (Demirbilek ve Bakioğlu, 2019; Kazak, 2021; Beştaş Marakçı ve Tösten, 2023), uzun çalışma sürelerine sahip olmaları (Demirbilek ve Bakioğlu, 2019; Karataş, 2022; Üysal vd., 2023; Beştaş Marakçı ve Tösten, 2023), idari iş ve işlemlerinin yoğun olması (Beştaş Marakçı ve Tösten, 2023), idari evrak işlerinin fazla olması (Demirbilek ve Bakioğlu, 2019; Beştaş Marakçı ve Tösten, 2023), okullarında bürokrasiyle ve görev alanlarının dışındaki işlerle de uğraşmaları (Demirbilek ve Bakioğlu, 2019; Karataş, 2022; Üysal vd., 2023), okul yöneticiliğinin kadro olmaması (Üysal vd., 2023), görevlerinin gerektirdiğı özlük haklarından yoksun olmaları (Karataş, 2022; Üysal vd., 2023; Beştaş Marakçı ve Tösten, 2023), görevin maddi getirisinin az olması (Demirbilek ve Bakioğlu, 2019; Karataş, 2022), izin haklarının az olması ve kullanamamaları (Demirbilek ve Bakioğlu, 2019; Beştaş Marakçı ve Tösten, 2023), öğretmenlere ve diğeri personele iş yaptırmakta zorluk yaşamaları (Demirbilek ve Bakioğlu, 2019; Beştaş Marakçı ve Tösten, 2023) gibi nedenler öne çıkmaktadır.

Demirbilek ve Bakioğlu (2019)'nın çalışmasında müdür yardımcılarının bu görevlerini bırakmalarının nedenleri olarak öğretmenlere ve diğeri personele iş yaptırmakta zorluk yaşamaları, öğretmen ile müdür arasında kalmaları, önlerinde kariyer engeli olarak mülakat ve siyasi-ideolojik engellerin olması, müdür yardımcılığını kariyer olarak görmemeleri, zihinsel-duygusal tükenme yaşamaları ve aile kaynaklı nedenler öne çıkmıştır.

Bu araştırmacıların çalışmalarında ortaya konulan, okul yöneticilerinin yaşadıkları sorunlar nedeniyle okul yöneticileri kendi istekleriyle talip oldukları okul yöneticiliğı görevini yine kendi istekleriyle bırakmayı düşünebilmekte ve bırakabilmektedir. Okul yöneticilerinin bu görevlerinden istifa etmeleri kendilerini, ailelerini ve çalıştıkları kurumlarını ciddi şekilde etkilemektedir (Keçeci, 2021). Okul yöneticileri, istifaları sürecinde kendi içlerinde, kendilerini olumlu veya olumsuz etkileyen çeşitli duyguları yaşayabilmekte ve çevrelerinde kendilerinin istifa kararını destekleyenler ve desteklemeyenler olabilmektedir. Okul yöneticiliğı görevinden istifa

eden okul yöneticilerinin istifa nedenlerinin ve bu süreçte yaşadıkları deneyimlerinin belirlenmesi önem taşımaktadır.

Okul yöneticilerinin istifa etmelerine neden olan etmenler onların motivasyonlarını düşürmekte ve bazı durumlarda öğretmenlik mesleğine geri dönmeyi tercih etmelerine yol açmaktadır. Okul yöneticilerinin, istifa sürecinde ve sonrasında çeşitli duygusal ve mesleki zorluklarla karşılaştıkları bilinmektedir (Keçeci, 2021). Ancak, bu süreçte yaşadıkları deneyimlerin ve istifa kararlarını etkileyen etmenlerin derinlemesine incelenmesi alanyazında yeterince ele alınmamıştır.

2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, okul yöneticiliği görevinden istifa eden okul yöneticilerinin istifa nedenlerini ve bu süreçte yaşadıkları deneyimlerini belirlemektir. Araştırmanın alt amaçları ise aşağıdaki şekildedir:

- a- Okul yöneticilerinin okul yöneticiliği görevinden istifa etmelerinin nedenleri nelerdir?
- b- Okul yöneticiliği görevinden istifa edenlerin, okul yöneticiliği görevinden beklentileri ile okul yöneticisi olduktan sonra yaşadıkları arasındaki farklılığa ilişkin görüşleri nelerdir?
- c- Okul yöneticilerinin okul yöneticiliğinden istifaları sürecinde yaşadıkları duygular nelerdir?
- d- Okul yöneticilerinin okul yöneticiliğinden istifa sürecinde meslektaşlarından aldıkları tepkiler nelerdir?
- e- Okul yöneticilerinin okul yöneticiliğinden istifa sürecinde ailelerinden aldıkları tepkiler nelerdir?
- f- Okul yöneticilerinin okul yöneticiliğinden istifa edip öğretmenliğe döndükten sonra yaşadıkları duygular nelerdir?
- g- Okul yöneticilerinin okul yöneticiliğinden istifa kararına ilişkin görüşleri nelerdir?

3. Araştırmanın Önemi

Okul yöneticileri, aldıkları kararlar ile okullarında verilen eğitimin ve öğretim süreçlerinin kalitesine etki edebilen ve okullarının etkinliğini sağlayabilen kişilerdir. Dolayısıyla okulların etkili okul olmaları etkili okul yöneticilerine bağlıdır. Okul yöneticilerinin yöneticilik görevini bırakarak öğretmenliğe geri dönmeleri okulda istikrarın bozulmasına, öğretmen sirkülasyonunun meydana gelmesine ve dolayısıyla öğrenci başarısına olumsuz etki yaratabilmektedir (Bartanen, Grissom ve Rogers, 2019). Bu sebeple; okul yöneticilerinin okul yöneticiliği görevinden istifa ederek öğretmenliğe dönmelerinin nedenleri ve bu süreçte yaşadıkları deneyimleri öğrenildiğinde, yöneticilerin yöneticilik görevlerinden istifa etmelerinde etkili olan etkenlere (sorunlara) karşı ilgililerce çözümler üretilmesi ile bireylerin ve kurumların yaşadıkları olumsuzlukların önlenmesi mümkün olacaktır.

Alanyazında okul yöneticilerinin okul yöneticiliği görevinden istifa etmelerinin nedenlerini araştıran az sayıda yapılmış çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalar Demirbilek ve Bakioğlu (2019), Kazak (2021), Karataş (2022), Üysal vd. (2023) ve Beştaş Marakçı ve Tösten (2023)'in çalışmalarıdır.

Araştırma konusunda daha fazla sayıda ve odaklı çalışmalar yapılmasıyla okul yöneticilerinin yöneticilik görevini bırakıp öğretmenliğe geri dönmelerinin nedenlerinin derinlemesine incelenmesine ihtiyaç vardır. Bu araştırmayla, alanyazına araştırılan konuda özgün bir katkı yapılması hedeflenmektedir.

Araştırma konusunda, alanyazında daha önceden yapılmış bazı çalışmalar vardır. Bu çalışmanın, diğer çalışmalardan farkı, Kazak (2021)'in çalışmasındaki gibi okul yöneticilerinin okul yöneticiliği görevini bırakarak öğretmenliğe dönmeleri sürecinde yaşadıkları deneyimlerini de araştırıyor olmasıdır. Okul yöneticiliği görevinden ayrılarak öğretmenliğe dönenlerin yöneticilik görevinden ayrılma nedenleri ve bu süreçte yaşadıkları deneyimleri öğrenildiğinde, bu sorunla ilgili olanların dikkati soruna çekilebilecek, sorunun çözümü için harekete geçmeleri sağlanabilecek, sorunun çözümü için atılacak adımlarla, okul yöneticilerinin görevlerini etkili, verimli ve yasaya uygun bir biçimde yerine getirebilmeleri için ihtiyaçlarının ve görevle ilgili beklentilerinin karşılanmasıyla da okul yöneticilerinin okullarda görevlerini mutlu bir şekilde yerine getirmeleri, görevlerini bırakmayı düşünmemeleri, görevlerini

bırakmamaları sağlanabilecek, böylece istifa sonucunda bireylerin ve kurumların yaşadıkları olumsuzluklar önlenecektir.

4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma; 2022-2023 eğitim öğretim yılında, çalışma kapsamında gerçekleştirilen alan araştırması okul yöneticiliği görevini kendi isteğiyle bırakarak öğretmenliğe dönmüş olan toplam 23 öğretmenin (4'ü kadın, 19'u erkek) katılımıyla Mart-Mayıs ayları arasında tamamlanarak gerçekleştirilmiştir.



BÖLÜM 2

ALANYAZIN

Bu bölümde araştırma konusuyla ilgili alanyazında yapılmış çalışmalar, verdikleri bilgiler ve çalışmaların bulguları açıklanmaktadır.

1. Okul Yöneticisi

Okul yöneticisi, değişik kurum ve kademelerde eğitim hizmetlerini yönetmeye yeterli olacak nitelikte kuramsal alanda ve uygulamada yetişmiş uzman olarak tanımlanmaktadır (Çeltek, 2019). Okul yöneticileri, okulların işleyişinden sorumlu olan kişilerdir. Okullarda okul yönetimini bir müdür ve bu müdüre yardımcı olan yardımcıları oluşturmaktadır. Okul yöneticileri okul müdürü, müdür başyardımcısı ve yardımcılardan oluşmaktadır. Müdür yardımcılarının sayısı, okulun büyüklüğüne (öğrenci sayısına) bağlı olarak değişebilmektedir. Okul yöneticileri, okullarında eğitim ve öğretim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinden sorumlu olan ve bu faaliyetlerin verimlilik ve etkenliğini aldıkları kararlar ve uygulamaları ile sağlamaya çalışan kişilerdir (Işık, 2021).

Okul müdürü ilkokul, ortaokul ve liselerdeki en üst düzey yöneticidir. Okul müdürü, bir vizyonu paylaştan, liderlik sergileyen ve meslektaşlarıyla okul eğitimi-öğretiminin kalitesi başta olmak üzere okulun çeşitli yönlerini geliştirmek için çalışan kişidir (Sato ve Uchiyama, 2023). Okul müdürü öğretmenler, öğrenciler, veliler, eğitim sistemi ve daha geniş toplum arasında bağlantıyı sağlayan, okulun yönetim kadrosunun başını oluşturan, atanmış ve yetkilerle donatılmış olan bir kişidir (OECD, 2024). Okul müdürü kendisine verilen yetkilerden kuvvetini alarak, bu yetkilerini kullanarak oldukça geniş olan okul müdürü görevlerini yerine getirmektedir. Karataş (2022) ise okul yöneticilerini yetkisiz amirler olarak tarif etmektedir. Karataş'ın bu tarifi Türkiye'de okul müdürlerinin yetkilerinin görevlerini yerine getirmede yetersiz olduğuna işaret etmektedir. Okul müdürü, okul yönetim kadrosunun başıdır. Okulun hedeflerine ulaştırılmasında esas sorumlu okul müdürüdür. Okul müdürü, okulun tüm paydaşlarını (öğretmenler, diğer personeli ve velileri) aynı hedef doğrultusunda yönlendirme görevini görmektedir (Üysal vd., 2023). Okul müdürlerinin okullardaki rolleri ve sorumlulukları giderek genişlemektedir (Sok vd., 2020). Günümüzde okul müdürleri, okullarında vizyonu belirlemeli, okul eğitiminin ve okulun kalitesini

belirlemeli, okullarındaki eğitim-öğretime liderlik etmeli, okul eğitimi-öğretiminin verimlilik ve etkenliğini sağlamalıdır. Okullarda bir okul müdürü ve müdür yardımcılardan oluşan okul yönetimi araştırma ve planlama, örgütleme, rehberlik, izleme, denetim ve değerlendirme, iletişim ve yönetim görevlerini yerine getirmektedir. Okullarındaki eğitim-öğretimin verimliliği ve etkenliğini sağlama, okullarını başarılı okul yapma ve kaliteli bir okul ortamı oluşturmada okul yöneticilerine büyük görev düşmektedir (Üysal vd., 2023).

Alanyazında Kara vd. (2022)'nin gerçekleştirdiği araştırmaya göre öğretmenler okul yöneticiliği mesleğini en fazla topluma katkı fırsatı vermesi nedeniyle tercih etmektedirler. Sözü edilen araştırmada öğretmenlerin okul yöneticiliği mesleğini tercih etme nedenleri şöyle sıralanmaktadır: Okul yöneticiliği mesleğinin topluma katkı fırsatı vermesi, mesleğin kişilerin kendilerini geliştirmelerine imkân sağlaması, mesleğin prestiji, mesleğin sosyal statüsü, mesleğin maddi getirisi ve özlük haklarının yüksek olması ve mesleğin şehir merkezindeki okullarda görev yapma fırsatı vermesi (Kara vd., 2022). Öğretmenler sosyal faktörlere bağlı olarak (örn. insanlara yararlı olma isteğiyle) ve kişisel faktörlere bağlı olarak (örn. öğretmenlik deneyimini yöneticiliğe aktarma isteği ya da başarıma arzusuyla) okullarda yöneticiliğe geçmek isteyebilmektedir (Erginer ve Köse, 2012).

Okul yöneticileri (müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcıları), Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği'ne uygun olarak görevlendirilmektedir. Yöneticiliğe ilk defa görevlendirilmek üzere başvuruda bulunanlar yazılı sınav, yapılacak değerlendirme ve sözlü sınav sonucunda görevlendirilmektedir. Yönetici olarak görevlendirileceklerde aranan şartlar bu Yönetmelik ile düzenlenmiştir. Yönetici olarak görevlendirileceklerin yükseköğretim mezunu olması, Bakanlık kadrolarında öğretmen olarak görev yapıyor olması, ilk defa yönetici olarak görevlendirileceklerin Yönetmelikte belirtilen sınavlarda başarılı olması vb. Yönetmelikte belirtilen şartları sağlıyor olması gerekmektedir. Yönetmelikte öngörülen genel ve özel şartları taşımaları kaydıyla müdür, müdür başyardımcılığı veya müdür yardımcılığına ilk defa görevlendirilecekler ile daha önce yöneticilik görevinde bulunup hâlen öğretmen olarak görev yapanlar, ilk defa görevlendirme kapsamında başvuruda bulunabilmektedir (Yönetmelik, md. 15/f.1). Bulundukları eğitim kurumunda aynı

unvanda dört yıllık görev süresini dolduran yöneticiler aynı ya da farklı eğitim kurumlarına, bulundukları eğitim kurumunda aynı unvanda sekiz yıllık görev süresini dolduran yöneticiler ise farklı eğitim kurumlarına, aynı unvanla yeniden görevlendirme kapsamında başvuruda bulunabilmektedir (Yönetmelik, md. 15/f.2). Müdür, müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığı boş bulunan eğitim kurumları ile dört ve sekiz yıllık görev süresini dolduran müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcılarında boşalacak eğitim kurumları, il millî eğitim müdürlüklerinin internet sitesinde duyurulmaktadır. Sözlü sınavda başarılı olan adaylardan müdür, müdür başyardımcısı veya müdür yardımcısı olarak ilk defa görevlendirilmek isteyenlerin başvuruları elektronik ortamda alınmaktadır. Başvurular, yöneticilik unvanlarından yalnızca biri için yapılabilmektedir. Müdür, müdür başyardımcısı veya müdür yardımcısı olarak ilk defa görevlendirilmek üzere başvuruda bulunanlara en fazla 20 eğitim kurumu tercih etme hakkı verilmektedir (Yönetmelik, md. 26). Yönetmeliğin altıncı bölümünde düzenlenmiş olan ortak hükümlere göre, yöneticiler 4 yıllığına görevlendirilmektedir. Aynı unvanla aynı eğitim kurumunda sekiz yıldan fazla süreyle yönetici olarak görev yapılamamaktadır. Bulundukları eğitim kurumunda aynı unvanla dört yıldan fazla, sekiz yıldan az görev yapanlardan aynı eğitim kurumuna yönetici olarak görevlendirilenlerin görevleri, sekiz yılın dolduğu tarih itibarıyla Yönetmelikte öngörüldüğü şekilde sonlandırılmaktadır. Yöneticiliğe yeniden görevlendirme kapsamında başvuruda bulunanlardan görevlendirmeye hak kazananlar, ilk defa yönetici görevlendirme kapsamında başvuruda bulunamamaktadır. Yöneticilik görevlerinin herhangi bir nedenle sona ermesine bağlı olarak öğretmenliğe atananlardan yönetici olarak görevlendirilmek isteyenlerin görevlendirilmeleri, ilk defa görevlendirme kapsamında yazılı sınav, Değerlendirme Formu üzerinden yapılacak değerlendirme ve Sözlü Sınav Formu üzerinden yapılacak sözlü sınav sonuçlarına göre yapılmaktadır. Müdür yardımcısı görevlendirilmelerinde kadın önceliği ve alan önceliği ayrı ayrı değerlendirilmektedir. Aynı eğitim kurumunda her iki önceliğin olması durumunda öncelikli aday puan üstünlüğüne göre belirlenmektedir. Yöneticilik görevlerinin herhangi bir nedenle sona ermesine bağlı olarak öğretmenliğe atananlardan yönetici olarak görevlendirilmek isteyenler, ilk defa görevlendirme ya da yöneticilikten ayrılanların yeniden görevlendirilmesi kapsamında başvuru yapabilmektedir (Yönetmelik, md. 32/f.1-3, 9-10, 12, 14).

1.1. Okul Yöneticilerinin Görevleri

Okul yöneticilerinin görevleri, okullarında eğitim ve öğretime liderlik yapmak, eğitim ve öğretim programını planlamak ve uygulamak, okullarında verilen eğitimin kalitesini artırmaya çalışmak (Başaran, 1996), eğitim ve öğretimin verimliliğinin artırılmasına çalışmak, okulu hizmete hazır durumda bulundurmak (Üysal vd., 2023), okulun akademik başarısını sağlamak, okul kaynaklarını yönetmek (Sok vd., 2020), okulun bütçesini yönetmek, öğretmenleri ve personeli yönetmek, okulda personel eksikliği varsa gidermek, öğretmenleri ve personeli denetlemek ve değerlendirmek, disiplini sağlamak, okullarının temiz olmasını ve düzenini sağlamak, okullarında iş sağlığı ile ilgili gerekleri sağlamak (Karataş, 2022), okullarının iç ve dış güvenliğini sağlamak (Işık, 2021), okulun tüm paydaşlarıyla (öğretmenler, diğer okul çalışanları, öğrenciler, veliler vb.) etkili iletişimler kurmak (Yıldırım, 2017), öğrenci velileriyle ilişkiler kurmak ve işbirliği yapmak, eğitim ve öğretimle ilgili yasalara uymaktır.

Okul müdürleri öğrenci başarısına okulun nasıl organize edildiği üzerindeki etkileri, okul iklimi ve özellikle de öğretmenler ve öğretim yoluyla katkı yapabilmektedirler. Öğretmenler için yeni öğretim uygulamalarını ve öğretmenlerin becerilerinin geliştirilmesini teşvik ederek ve öğretmenlerin öğrencilerin öğreniminden kendilerini sorumlu hissetmelerini sağlayarak gidişatı belirleyebilmektedirler. Bu uygulamalar öğretim liderliğinin (öğretimsel liderlik) parçasıdır (OECD, 2024).

Zamanla okul yöneticilerinin gerçekleştirmeleri gereken rollerine yeni roller eklenmiştir. Örneğin çağdaş okul müdürlerinden vizyoner, öğretim lideri, değerlendirme uzmanı, disipliner, halkla ilişkiler uzmanı, ekonomist ya da bütçe analisti, etkinlik yöneticisi ve program yürütücüsü gibi birçok rolü gerçekleştirmeleri beklenmektedir (Balyer, 2012). Aşağıda Tablo 1’de okul müdürlerinden, okullarındaki eğitim-öğretim faaliyetleri ve kendi kişisel gelişimleriyle ilgili olarak yerine getirmeleri beklenenler, stratejik düşünme ve inovasyon, öğretim liderliği, kişisel mükemmellik, paydaş katılımı ve yönetsel liderlik başlıkları altında ele alınarak, ele alınan bu başlıklarda okul müdürlerinin liderlik rolleri açıklanmaktadır (Sok vd., 2020).

Tablo 1. Okul müdürü standartları ve liderlik rolleri (Sok vd., 2020)

Okul müdürü standartları	Liderlik rolleri
Stratejik düşünme ve inovasyon	• Okulun stratejik yönünü belirlemek • Kararlar almak • Değişime ve yeniliğe öncülük etmek
Öğretim liderliği	• Müfredatın uygulanmasına ve iyileştirilmesine liderlik etmek • Öğrenen merkezli bir çevre yaratmak • Öğretmenlerin performansını denetlemek ve değerlendirmek • Öğrenme çıktılarını sağlamak ve planlamak
Kişisel mükemmellik	• Kişisel etkililiği sağlamak • Zorluklar ve olasılıklar doğrultusunda hareket etmek • Sürekli mesleki gelişimi takip etmek
Paydaş katılımı	• Okulu ilerletmek için ortak sorumluluğu teşvik etmek • Eğitim birliklerini ve ağlarını yönetmek • Paydaşlarla katılımcı ilişkiyi sürdürmek
Yönetmel liderlik	• Okul kaynaklarını ve sistemlerini yönetmek • Personelin performansını yönetmek • Sürdürülebilir okul programlarını ve projelerini yönetmek

Tablo 1’de dünyada okul müdürlerinden beklenen liderlik rolleri öne çıkarılmaktadır. Okul müdürlerinin okullarında bu liderlik rollerini yerine getirebilmeleri için öncelikle kendilerine yetkiler verilmiş ve kendi statülerini pozitif algılıyor olmaları gerekmektedir. Bununla beraber okul müdürlerinin okullarını başarılı okul yapmak için okulun paydaşlarına liderlik etmesi ve onlarla işbirliği yapması da önem taşımaktadır. Okul liderleri okul başarısını hiçbir zaman tek başlarına sağlayamazlar da, daha yüksek hedeflere ulaşmak için diğer ilgili paydaşlara liderlik etmeleri ve onlarla işbirliği yapmaları gerekmektedir (Sok vd., 2020).

1.2. Okul Yöneticilerinin Sorumlulukları

Türkiye’de okullarda görev yapan yöneticilerinin içinde düşük statü algılamaları nedeniyle okul yöneticiliği görevinden istifa edip öğretmenlik görevine geri dönmek isteyenler olmaktadır. Okul yöneticilerinin, okul yöneticiliği görevinden istifa edip öğretmenlik görevine geri dönmelerinde etkili olan nedenler arasında belirtilenlerden bir tanesi, okul yöneticilerinin düşük statü algılamalarının karşısında yüklendikleri aşırı sorumlulukları algılamaları oluşturmaktadır. Alanyazında okul yöneticilerinin yöneticilik görevinden istifa edip öğretmenlik görevine geri dönmelerinin nedenleri olarak okul yöneticilerinin ağır iş yükü, okullarda idari iş ve işlemlerin yoğun olması, idari evrak işlerinin fazla olması, görev alanı dışındaki işlerle uğraşmaları, önlerinde kariyer engeli olarak mülakat ve siyasi-ideolojik engellerin olması ve okul yöneticiliğini kariyer olarak görmemeleri öne çıkmaktadır. Okul yöneticilerinin görev yaptıkları okullarda karşı karşıya kaldıkları böyle vb. sorunlar istifa gerekçelerini oluşturmaktadır (Demirbilek ve Bakioğlu, 2019; Beştaş Marakçı ve Tösten, 2023).

Okullarda, okul yöneticilerinin okulun kaynaklarını verimli kullanmak (Sok vd., 2020), okulun işleyişini sağlamak (Işık, 2021), okulun işleyişini denetlemek, okulda, okulun sınıflarında verilen eğitimin verimli geçmesini sağlamak, okul eğitiminin kalitesini yükseltmeye çalışmak (Başaran, 1996), akademik başarıyı sağlamak, öğrencilerin ders başarısını yükseltmeye çalışmak (Yıldırım, 2017), okulun öğretmenleri veya diğer çalışanları eksikse bunların eksikliğini gidermek, okulun öğretmenleri ve öğrencilerinin sorunlarıyla ilgilenmek, öğretmenlerin performansını değerlendirmek, okulda disiplini sağlamak, okulun temizlik ve düzenini sağlamak, okulda iş sağlığı ile ilgili gerekleri sağlamak (Karataş, 2022), okulun güvenliğini sağlamak, eğitim ve öğretimle ilgili mevzuatları takip etmek (Işık, 2021), öğrencilerin akademik durumu ve gelişmesiyle ilgili öğrenci velilerine bilgi vermek, okulda periyodik olarak veli toplantıları düzenlemek ve öğrencilerin akademik gelişimini desteklemek amacıyla öğrenci velileriyle işbirliği yapmak gibi sorumlulukları olmaktadır.

Okul müdürünün yapılan tanımından, okul müdürünün okulda eğitim ve öğretim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinden sorumlu olan kişi olduğu görülmektedir (Işık, 2021). Okul müdürlerinin sorumlulukları artmış ve rolleri çeşitlenmiştir (Balyer, 2012). Okul müdürlerinin, okulun yönetilmesi, her bakımdan (verdiği eğitim, öğretim

olanakları, araçları, teknoloji kullanımı, spor salonu, kantini vb. itibarıyla geliştirilmesi, okul eğitimi ve öğretiminin verimliliğinin sağlanması ve eğitim-öğretimin verimliliğinin sürekli artırılmaya çalışılması, okulda değişim ve yeniliklere öncülük edilmesi (MEB, 2021), öğretmenler ve personelin değerlendirilmesi (Sok vd., 2020), öğretim uygulamalarının değerlendirilmesi (Töremen ve Kolay, 2003), veliler ile ilişkiler kurulması (Balyer, 2012) ve veli katılımının sağlanması, okul kültürünün geliştirilmesine çalışılması (MEB, 2021; Üysal vd., 2023) gibi sorumlulukları vardır.

Aşağıda Tablo 2’de okul müdürlerinin görev ve sorumluluklarına açıklık getirilmektedir.

Tablo 2. Okul müdürlerinin görev ve sorumlulukları

Görev/sorumluluk	Kaynak
Vizyon ve misyonu tanımlamak.	(Balyer, 2012)
Okul eğitim-öğretimi ile ilgili kararlar almak.	(Balyer, 2012; Sok vd., 2020)
Öğrenme çıktılarını planlamak.	(Sok vd., 2020)
Okul eğitim-öğretiminin verimliliğini sağlamak ve sürekli artırmaya çalışmak.	(MEB, 2021; Üysal vd., 2023)
Okulu yeniliklere karşı uyum gösteren okul yapmak, yeniliklere öncülük etmek.	(Üysal vd., 2023; Sok vd., 2020)
Okulu her an eğitim ve öğretime hazır bulundurmak.	(MEB, 2021; Üysal vd., 2023)
Okul bütçesini hazırlamak.	(Balyer, 2012)
Okulu yönetmek.	(Balyer, 2012)
Okulu geliştirmeye çalışmak.	(Üysal vd., 2023)
Okul öğretmenleri, öğrencileri, veliler ve çevreye eğitim ve öğretimde liderlik yapmak.	(MEB, 2021; Üysal vd., 2023)
Öğretim lideri (öğretimsel liderlik) rolü ile okul başarısını artırmak.	(Coşkun ve Katıtaş, 2022)
Akademik programı oluşturmak ve geliştirmek.	(Başaran, 1996; Balyer, 2012)
Öğretim uygulamalarını değerlendirmek.	(Balyer, 2012)
Personeli değerlendirmek.	(Balyer, 2012)
Öğretmenlere ve diğer personele rehberlik etmek (mentörlük).	(Balyer, 2012)

Okulun paydaşlarını eğitim hedeflerine yönlendirmek.	(Üysal vd., 2023)
Vizyoner rolü ile okulu vizyonla yönetmek.	(Balyer, 2012)
Okulun toplumun ihtiyaç ve beklentilerine cevap verebilmesini sağlamak.	(Üysal vd., 2023)
Disipliner rolü ile okulda disiplini sağlamak.	(Balyer, 2012)
Okul kültürünün geliştirilmesine dönük faaliyetler yapmak.	(MEB, 2021; Üysal vd., 2023)
Takım çalışmasıyla okulun çevreyle kaynaşmasına dönük faaliyetler yapmak.	(MEB, 2021; Üysal vd., 2023)
Veliler ile ilişki kurmak.	(Balyer, 2012)
Yasal mevzuatı uygulamak.	(Balyer, 2012)
Tüm bu kapsamlı görev ve sorumlulukları başarıyla yerine getirebilmek için kendisini sürekli geliştirmek.	(Sok vd., 2020; Üysal vd., 2023)

Tablo 2’de açıklanan, oldukça geniş görev ve sorumluluklarını okul müdürlerinin etkili bir şekilde okulda yerine getirebilmeleri için aynı zamanda kendilerine geniş yetkiler verilmiş ve bu yetkileri kullanıyor olmaları gerekmektedir. Ancak okul müdürlerinin, okullarında sorumlulukları ile orantılı olmayan, sınırlı ve yetersiz yetki kullanımları söz konusudur (Karataş, 2022).

Alanyazında Günay ve Özbilen (2018)’in araştırmasının bulguları arasında, öğretmenlerin çoğunluğunun okul yöneticiliğini istememelerinin nedenleri arasında sorumluluk da bulunmaktaydı. Okullarda, okul müdür yardımcılarının görevleriyle ilgili sorumluluklarını da okul müdürü belirlemektedir (MEB, 2014; Demirbilek ve Bakioğlu, 2019).

2. Okul Yöneticilerinin Okullarında Yöneticilik Görevlerini Yerine Getirirlerken Karşılaştıkları Sorunlar

Okul yöneticileri, okullarındaki eğitim ve öğretim faaliyetlerinin verimli ve etkili bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlamaktan sorumlu olan kişilerdir (Işık, 2021). Türkiye’deki okullarda görev yapan yöneticiler çeşitli sorunlarla karşı karşıyadırlar. Okullarda fizikî şartlarının iyi olmaması, maddi kaynak yetersizliği, derslik, atölye,

laboratuvarların yetersizliği (Gedikoğlu, 2005), ders araç gereçlerinin yetersiz olması (Gümüşeli, 2001) ve personel yetersizliğinden (Üysal vd., 2023) kaynaklı sorunlar vardır. Okullarda kalabalık sınıflarda öğretim görölmektedir (Gündüz ve Can, 2011). Yine okullarda öğretmenler, öğrenciler, yönetim, okul ikliminden kaynaklı (Demirtaş, Üstüner ve Özer, 2007) vb. sorunlar bulunmaktadır. Üysal vd. (2023)'nın araştırmasında okul yöneticilerinin, okulların ihtiyaç duydukları ödeneklere ulaşamaması, mevzuatın sık sık değişmesi, okul yöneticilerinin astları ve üstleri ile sorunlar yaşaması, okul yönetimlerinin üstleri tarafından keyfi uygulamalara tabi tutulması, okulların yeterince denetlenmemesi, okul yöneticilerinin liyakatsiz yöneticilerle çalışmak zorunda kalması vb. sorunları olduğu ortaya çıkmıştır. Okulların yöneticileri görevlerinin gerektirdiği özlük haklarından yoksundurlar. Okul yöneticilerinin, okul yöneticiliği görevinin kadro olarak değil ikinci bir görev olarak verilmesi sorunları vardır (Üysal vd., 2023). Okul yöneticiliği yerine getirilmesi meşakkatli olan bir görevdir. Okullarda idari iş ve işlemleri yoğundur. İdari evrak işleri fazladır (Beştaş Marakçı ve Tösten, 2023). Okul yöneticilerinin okullarında ağır iş yükleri olmaktadır. Okul yöneticileri, okullarında bürokrasiyle ve görev alanlarının dışındaki işlerle de uğraşmaktadır (Demirbilek ve Bakioğlu, 2019). Okul yöneticilerine, okullarında kullandıkları yetkileri ile orantılı olmayan sorumluluklar yüklenmektedir. Okul yöneticileri statülerini düşük algılamaktadır. Okul yöneticileri düşük statü algılamalarının karşısında yüklendikleri aşırı sorumluluk algılamaları nedeniyle bu görevlerinden istifa edip öğretmenlik görevlerine geri dönebilmektedir. Türkiye'de okul yöneticilerinin yaşadığı çeşitli sorunlarının içinde okul yöneticilerinin statü sorunu da bulunmaktadır. Okul yöneticilerinin görevlerinin gerektirdiği özlük haklarından yoksun olmaları (Karataş, 2022), okullarda okul yöneticilerine yüklenen aşırı sorumlulukların karşısında okul yöneticilerinin kullandıkları yetkilerinin sınırlı olması (Karataş, 2022), okul yöneticilerinin kadrolu olamama sorunları ve bu sorunların varlığında okul yöneticiliği mesleğinin azalan itibarı gibi etkenler okul yöneticilerinin düşük statü algılamasına yansıyan etkenler arasında belirtilebilmektedir.

Okul yöneticileri, okullarında yöneticilik görevlerini yerine getirirlerken Türkiye'de eğitim sisteminin merkeziyetçi yapısı, eğitim politikalarının sık değişimi, okulların bütçesinin olmaması, finansman, kaynak bulma sorunları, maddi kaynaklarının yetersizliği (Gedikoğlu, 2005) ve okul yöneticilerinin görevlerini yerine

getirmelerinin karşılığında nispeten düşük gelir elde etmeleri, maaşlarının yetersizliği gibi sorunları yaşayabilmektedirler. Okul yöneticilerinin okullarında yaşadığı maddi (parasal) sorunlar; okul yöneticiliği görevinin maddi getirisinin yetersiz olması, okul bütçesinin olmaması ve kaynak bulma sorunudur.

Okul yöneticileri, okullarındaki ağır iş yükleri (Demirbilek ve Bakioğlu, 2019), okullarda idari iş ve işlemlerin yoğun olması, okullarında idari evrak işlerinin fazla olması, idari evrak işleri ile fazla uğraşmaları (Demirbilek ve Bakioğlu, 2019), uzun ve zor mesai ile çalışmaları (Beştaş Marakçı ve Tösten, 2023), aşırı sorumluluk yüklenmeleri, bunun karşısında yetkilerinin sınırlı olması ve görevlerinin gerektirdiği özlük haklarından yoksun olmaları (Karataş, 2022) gibi sorunları yaşayabilmektedirler. Okul yöneticilerinin özlük hakları ile ilgili sorunları; kadro görevi olmaması, görevin maddi getirisinin yetersiz olması, izin süresinin azlığı ve ödüllendirilmemesidir.

Okul yöneticileri, okul yöneticiliği mesleğinin itibarının azalması, diğer yanda okul yöneticilerine siyasi otoriteler tarafından baskı yapılması ve üst kademe yöneticilerinin liyakatsizliği gibi sorunları yaşayabilmektedirler.

Okul yöneticileri, okul yöneticiliği görevini yerine getirirlerken üst kademe yöneticilerin liyakatsizliği, üst kademe yönetimin ilgisizliği, okul müdürünün liyakatsizliği, iş paylaşımında adaletsizlik, mobbing, adaletsiz uygulamalar ve ayrımcılık gibi durumlarla karşılaşarak okullarında adaletsizliği algılamaktadırlar. Kazak (2021)'ın araştırmasının sonuçlarına göre kendi isteğiyle okul yöneticiliğinden ayrılan öğretmenlerin gerekçeleri arasında ayrımcılık ve kayırmacılık da vardır.

Okul yöneticileri, üst kademe yönetimin ilgisizliği, üst yönetimden destek görmemeleri (Kazak, 2021), üst yönetimin olumsuz tutum ve davranışları veya okullarında otoriter bir okul müdürünün varlığında yönetsel sorunları algılamaktadırlar. Okul yöneticileri, okul yöneticiliği görevini yerine getirirlerken üst kademe yönetiminden destek görmeme, üst yönetimin ilgisizliği gibi sorunları yaşayabilmekte, üst yönetimin olumsuz tutum ve davranışlarıyla karşılaşabilmektedirler. Okul yöneticileri, kendilerinin 4 yılla sınırlandırılan görev sürelerinin kısa olmasını da sorun olarak görmektedirler (Üysal vd., 2023).

Okul yöneticileri, okulun bulunduğu çevreden kaynaklı sorunlar (örn. okulun çevresinde öğrenciler için tehdit oluşturan alkol, uyuşturucu satılması gibi güvenlik ile

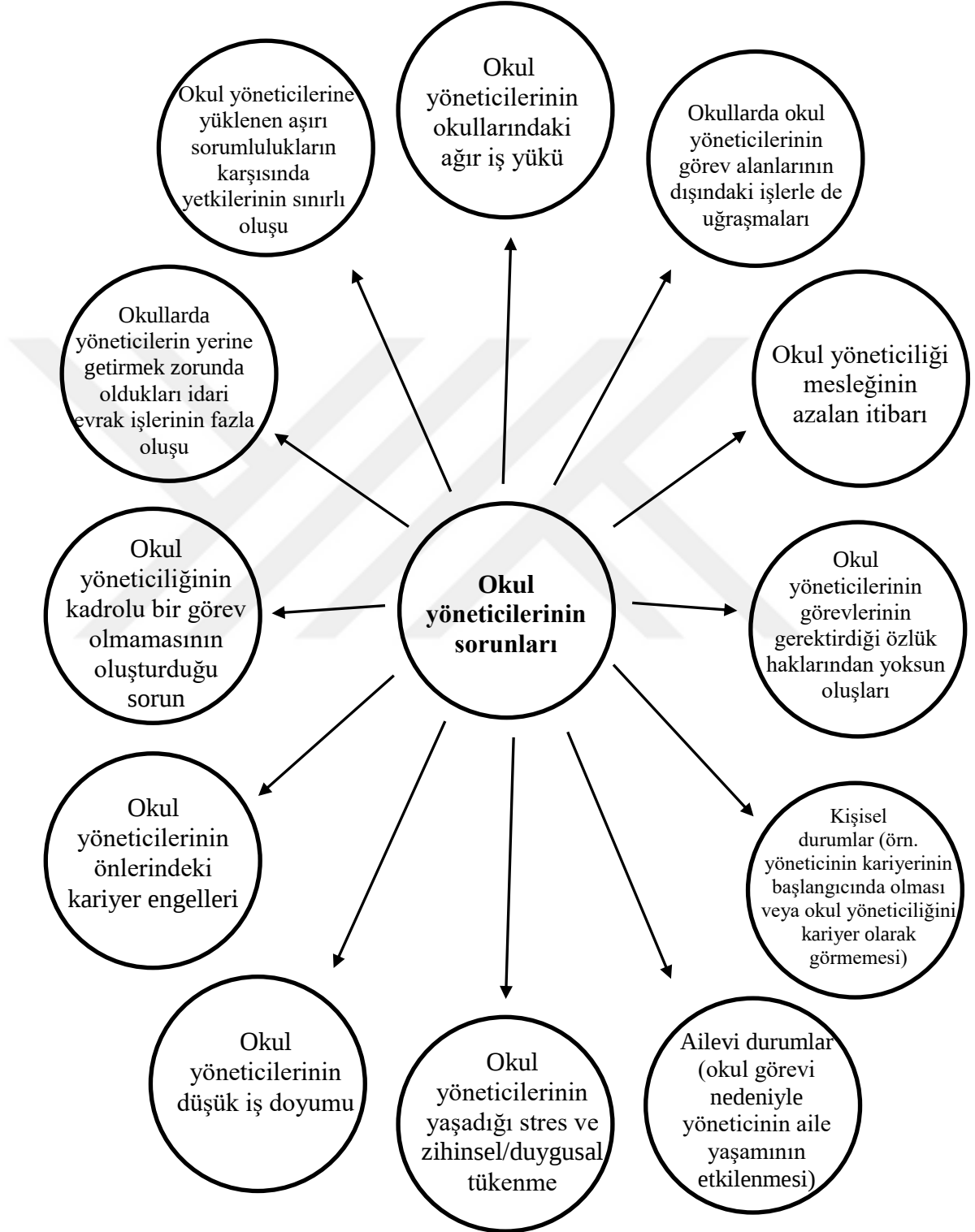
ilgili sorunlar), okullarda fiziki koşulları ile ilgili mevcut sorunlar (Gündüz ve Can, 2011), derslik yetersizliği, kalabalık sınıflar (Gündüz ve Can, 2011), ders araç gereçlerinin yetersizliği (Gündüz ve Can, 2011), teknolojik yetersizlik (Gümüşeli, 2001), oyun alanlarının yetersizliği (Gündüz ve Can, 2011), öğrenci etkeni (Kazak, 2021), öğrencilerden kaynaklı sorunlar (Demirtaş vd., 2007), öğrenci başarısının düşük olması, öğrenci devamsızlığı, öğretmen etkeni (Kazak, 2021), öğretmenlerin niteliği ile ilgili sorunlar, personel yetersizliği, veli etkeni (Kazak, 2021), velilerden kaynaklı yaşanan problemler (Üysal vd., 2023), bireysel olarak algıladıkları sorunları örn. trafik sorunu, aileye zaman ayıramama, çocukla ilgilenmeye zaman ayıramama vb. sorunları yaşayabilmektedirler. Okul yöneticilerinin bu sorunlarının çözülmesi gerekmektedir (Karataş, 2022). Okul yöneticilerinin algıladığı bireysel (kendileriyle ilgili) sorunlar; ailelerine yeterli zaman ayıramamaları, çocuklarıyla ilgilenmeye zaman ayıramamaları, sağlık sorunları, motivasyon düşüklüğü, yeni görev yeri kaygısı, kendilerine vakit ayıramamaları, trafik sorunu ve işin niteliği ile ilgili sorunlardır. Ayrıca öğretmenlik yapmak isteyen okul yöneticileri de olabilmektedir.

2.1. Eğitim Sisteminin Merkeziyetçi Yapısı

Okullarda görev yapan yöneticileri eğitim sisteminin merkeziyetçi olmasının sıkıntılarını yaşamakta, bu konuda, merkezi karar alma sürecinin, yerel ihtiyaçları göz ardı ederek standart çözümler sunmaya eğilimli olduğu, okulu etkileyecek kararların merkeziyetçi bir yaklaşımdan giderek uzaklaşarak, beldelerdeki okullarda, okulların kendine özgü ihtiyaçları ve koşullarının göz önüne alınarak, okulun tüm paydaşlarının katılımı ve karar alması yoluyla okul yönetimlerince gerçekleştirilmesi gerektiği düşüncesi (merkeziyetçi yönetim yaklaşımı yerine yerinden yönetim yaklaşımı) ortaya konulmaktadır (Kurt, 2024). Çünkü okulların sorunlarını ve kaliteli okul olmak için neler yapılması gerektiğini en iyi okullarda görev yapan yöneticileri ve okulun diğer paydaşları bilmektedirler.

Aşağıda Şekil 1’de okul yöneticilerinin yaşadıkları sorunlara açıklık getirilmektedir.

Şekil 1. Okul yöneticilerinin yaşadıkları sorunlar



Kaynak: Yukarıdaki şekil alanyazın araştırmasının sonucunda araştırmacının kendisi tarafından oluşturulmuştur (Gmelch ve Swent, 1982; Gümüşeli, 2001; Gedikoğlu, 2005; Darmody ve Smyth, 2008; Günay ve Özbilen, 2018; Yılmaz ve Alabaş, 2019;

Demirbilek ve Bakioğlu, 2019; Kara vd., 2022; Karataş, 2022; Beştaş Marakçı ve Tösten, 2023; Üysal vd., 2023; Kurt, 2024).

Şekil 1 Dünyada ve Türkiye’de okul yöneticilerinin yaşayabildikleri bazı sorunları öne çıkarmaktadır.

2.2. Okul Yöneticilerinin Düşük Gelirleri

Okul yöneticilerinin, okul yöneticiliği görevinin karşılığında aldıkları maaşları görece düşük bulunmaktadır. Kazak (2021)’ın araştırmasının sonuçlarına göre kendi isteğiyle okul yöneticiliğinden ayrılan öğretmenlerin gerekçeleri arasında okul yöneticiliği yaparken yaşadıkları mali sıkıntılar da vardı. Üysal vd. (2023)’nin araştırmasının sonucunda okul yöneticilerinin maaş ve ek derslerinde okul yöneticileri olmaları nedeniyle yeterli artışın sağlanmadığı ortaya çıkmıştır. Demirbilek ve Bakioğlu (2019)’nun araştırmasına katılanlar (müdür yardımcılığı yapmış ve öğretmenliğe geri dönmüş olan katılımcılar) da müdür yardımcılığının maddi getirisinin olmadığını belirtmişlerdir.

2.3. Okul Yöneticilerinin Uzun ve Zor Mesaisi

Okul yöneticiliği çok meşakkatli bir görevdir. Okul yöneticileri, okullarında uzun ve zor bir mesai geçirmekte, bu nedenle sürekli stres yaşamakta, kişisel yaşamlarına ve kendi ailelerine yeterince zaman ayıramamaktadırlar. Günay ve Özbilen (2018)’in araştırmasının bulguları arasında, öğretmenlerin çoğunluğunun okul yöneticiliğini istememelerinin nedenleri arasında uzun çalışma süreleri de bulunmaktaydı. Demirbilek ve Bakioğlu (2019)’in araştırmasına katılanlar okulda ağır iş yüklerinin olduğunu, uzun çalışma sürelerine sahip olduklarını, izin haklarının az olduğunu ve izin haklarını kullanamadıklarını belirtmişlerdir. Beştaş Marakçı ve Tösten (2023)’in araştırmasına katılanlar da ağır iş yüklerinin olduğunu, okulda idari iş ve işlemlerinin yoğun olduğunu, uzun çalışma sürelerine sahip olduklarını, izin haklarının az olduğunu ve kullanamadıklarını belirtmişlerdir. Araştırmada, yöneticiliği bırakmada iç etken olarak iş yükünün, dış etken olarak ise aile kaynaklı nedenlerin etkili olduğu bulunmuştur. Kazak (2021)’ın araştırmasının sonuçlarına göre de kendi isteğiyle okul yöneticiliğinden ayrılan öğretmenlerin gerekçeleri arasında iş yükü fazlalığı da vardı.

Okul yöneticilerinin okul yöneticiliği işinin niteliği ile ilgili algıladıkları sorunlar; iş yükünün fazlalığı, çalışma sürelerinin fazlalığı, evrak işlerinin fazlalığı,

sorumluluklarının fazlalığı, yetkilerinin azlığı, harcırah desteğinin olmaması, boş derslere girmeleri, öğretmenleri etkileyememeleri, hizmetlileri çalıştıramamaları ve (öğrencilerin velilerinin okul yönetimine karışmaları sonucunda) veliler ile yaşadıkları gerilimlerdir.

2.4. Okul Yöneticilerine Yüklenen Aşırı Sorumluluklar

Okullarda, okul yöneticilerine yetkilerinden fazla sorumluluklar yüklenmektedir. Öyle ki okul yöneticileri okullarında eğitim-öğretim dışı işlerle de uğraşmak zorunda kalmaktadırlar (Üysal vd., 2023). Demirbilek ve Bakioğlu (2019)'ın araştırmasına katılanlar okulda görev alanı dışındaki işlerle de uğraştıklarını belirtmişlerdir. Kazak (2021)'ın araştırmasının sonuçlarına göre de kendi isteğiyle okul yöneticiliğinden ayrılan yöneticilerin gerekçeleri arasında okullarında kendilerine yüklenen aşırı sorumluluklar vardır.

2.5. Okul Yöneticilerinin Yetkilerinin Sınırlı Olması

Okullarında kendilerine yüklenen sorumlulukların karşısında okul yöneticilerinin kullandıkları yetkileri sınırlı ve yetersizdir (Karataş, 2022). Kazak (2021)'ın araştırmasının sonuçlarına göre kendi isteğiyle okul yöneticiliğinden ayrılan öğretmenlerin gerekçeleri arasında az yetki çok sorumluluk almaları vardı. Üysal vd. (2023)'nin araştırmasının sonucunda da okul yöneticilerinin yetkilerinin sorumluluklarını yerine getirmede yetersiz kaldığı ortaya çıkmıştır.

2.6. Okul Yöneticilerinin Görevlerinin Gerektirdiği Özlük Haklarından Yoksun Olmaları

Okul yöneticileri görevlerinin gerektirdiği özlük haklarından yoksundurlar. Okul yöneticileri, kendilerine daha fazla özlük hakkı tanınmasını beklemektedirler. Özlük hakları ve maddi haklar bakımından desteklemeler olursa bu görevin daha istekle ve motive olmuş bir halde yapılacağını ifade etmektedirler.

Okul yöneticilerinin yaşadığı diğer sorunlar olarak da üst ve alt yönetimle çatışma (Kazak, 2021), okul yöneticilerinin düşük iş doyumları, okul yöneticilerinin fazla iş yükünün sonucunda yaşadıkları stres, sosyal kimlik algısına dayalı önyargılar, ayrımcılık ve kayırmacılık, üst birimlerden destek alamamak ve değer görmemek (Kazak, 2021), okul yöneticilerine yönetim görevleriyle ilgili dışarıdan yapılan

müdahaleler (Yılmaz ve Alabaş, 2019), ailenin (eş) ve çocuğunun etkisi (Kazak, 2021) belirtilebilmektedir. Darmody ve Smyth (2008)'in araştırmasına göre okul yöneticilerinin, kariyere başladıkları ilk yıllarda iş doyumları yükselirken özellikle 4-6 yıllık dönemde iş doyumlarında düşüş yaşanmakta ve daha sonra yöneticilik kademeleri arttıkça iş doyumları artmaktadır. Gmelch ve Swent (1982)'in araştırmasına göre okul yöneticileri, gündelik idari işlerin yerine getirilmesinden kaynaklanan stres yaşamaktadırlar (Demirbilek ve Bakioğlu, 2019). Bakioğlu ve Demiral (2013)'in çalışmasında bazı katılımcılar üst makamlarda yer alan yöneticilerin okul yöneticilerinin üzerinde baskı oluşturduğu görüşünü ifade etmiştir. Urun ve Toker Gökçe (2015)'nin çalışmasında siyasi grupların okul müdürlerinden isteklerinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yolcu ve Bayram (2015)'in okul yöneticisi seçimi ile ilgili araştırmasında, yönetici adaylarının sözlü sınavda başarılı olmalarının kişisel faktörlerden daha çok çevresel faktörlere bağlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Recepoğlu ve Kılınç (2014)'in araştırmasında, okul yöneticiliği için uygun adayların seçilip yetiştirilmesi için gösterilen çabaya ve kanuni düzenlemelere rağmen yönetici seçme ve yetiştirme sürecinin bir standarda oturtulamadığı sonucuna varılmıştır. Yıldırım ve Alp (2017)'in araştırmasında okul müdürlerinin okul müdürü olarak görevlendirme sürecindeki sorunları “sözlü sınavın sübjektifliğe yol açması, dış faktörlerin sözlü sınava etkisi, yazılı sınav yapılmaması, liyakatin temel alınmaması, ilgisiz soruların sorulması, komisyon üyelerinin yeterliğine ve sözlü sınavın geçerliğine/güvenirliğine ilişkin kuşku duyulması vb.” şeklinde dile getirdikleri belirlenmiştir. Yılmaz ve Alabaş (2019)'a göre liyakat ilkesi ve nesnel ölçütlere uyulmadan okul yöneticilerinin görevlendirilmesi olumsuz bakış açılarına neden olmaktadır ve bunun okul yöneticilerinin saygınlıklarına olumsuz etkisi olmaktadır. Üysal vd. (2023)'nin araştırmasının sonucunda da okul yönetimlerine sendikal ve siyasi baskıların yapıldığı ortaya çıkmıştır.

2.7. Okul Yöneticiliği Mesleğinin Azalan İtibarı

Alanyazında okul yöneticiliği mesleğinin azalan itibarına vurgu yapılmaktadır. Okul yöneticilerinin itibarı, toplumda bu yöneticiler hakkında oluşan yargılar, görüşler ve düşünce biçimleri ile şekillenmektedir (Eroğlu ve Solmaz, 2012) ve araştırmalara konu olmaktadır. Okul yöneticilerinin itibarını etkileyen koşullar hem kendilerinin mesleki yaşamları hem de okullar için önemlidir. Ünsal ve Bağçeci (2016)'ye göre okul yöneticilerinin toplumun geneli üzerinde sahip oldukları algı, statülerinin

nedenidir. Bireyler toplum içerisindeki konumlarına ve sahip oldukları statülerine göre olumlu ya da olumsuz yönde algılanmaktadır (Yılmaz ve Alabaş, 2019). Alanyazında okul yöneticilerinin statüsü ile ilgili sorunlar dile getirilmektedir. Okul yöneticileri, okul yöneticiliği mesleğini yapmaktan memnun olsalar bile statü bakımından farklı arayışlar içinde olabilmektedirler (Kara vd., 2022). Okul yöneticilerinin mesleki konumu, yönetsel ve iletişimsel becerileri, liderlik becerileri, liderlik tarzları (davranışları) ve okulda verilen eğitim-öğretiminin durumu, öğrenci başarısı vb. hususlar okul yöneticilerinin ve okulun toplumda nasıl algılandığına yansımaktadır. Okul yöneticilerinin mesleki konumlarını ve okul algısını etkileyen çeşitli unsurlardan söz edilebilmektedir; örneğin okulda verilen eğitim-öğretimin niteliği (kalitesi), kaliteli okul algılamaları, öğretim liderliği (Coşkun ve Katıtaş, 2022), öğrenci başarısı, okul yöneticilerinin yönetim becerisi (Yılmaz ve Alabaş, 2019), yönetim tarzı (Yıldırım, 2017), iletişim becerisi, öğretmenleri, diğer okul çalışanları ve öğrenci velileri ile iletişimleri/etkileşimlerinin düzeyi, iletişim kurma biçimi (resmî veya resmî olmayan biçimde iletişim kurması)(Altınkurt ve Karaköse, 2009), liderlik özellikleri (Yavaş, Aküzüm, Tan ve Uçar, 2014), tutum ve davranışları (örn. demokratik, işbirlikçi tutum sergilemesi), kişisel özellikleri (örn. okuldaki uygulamalarında adaletli olması, tarafsız olması, kayırmacılık yapmaması, paydaşların fikirlerine değer vermesi, insani ilişkilerinin güçlü olması ve kendini geliştirmesi)(Yavaş vd., 2014; Yıldırım, 2017; Yılmaz ve Alabaş, 2019; Üysal vd., 2023), kişilik özellikleri (örn. insani ilişkilerinin güçlü olması, dürüst ve güvenilir olması/algılanması) vb. (Kurt, Öz, Çiçekdağı, Toprak, Görmez ve Bulut, 2023). İtibar kavramı saygınlık ile ilişkilendirilmektedir. Yılmaz ve Alabaş (2019)'ın araştırmasının sonucunda okul yöneticilerinin yarısına yakınının kendisini toplumda ve çalıştığı kurumda saygın gördüğü, öğretmenlerin yarıdan fazlasının okul yöneticilerini toplumda saygın görmediği, velilerin ise okul yöneticilerinin toplumda saygın bir yeri olduğunu düşündükleri ortaya çıkmıştır. Alanyazında Türkiye'deki okullarda görev yapan okul yöneticilerinin karşı karşıya geldikleri çeşitli sorunlar öne çıkarılmaktadır: Okul yöneticilerinin görev yaptıkları okullarda ağır iş yükleri olmaktadır. Okullarda, okul yöneticilerinin üzerine aşırı sorumluluklar yüklenirken, okul yöneticilerinin aldıkları ücretler nispeten düşüktür. Okul yöneticileri sorumlulukları nispetinde yetki ve haklara sahip değildirler (Karataş, 2022). Okullarda müdür yardımcılarının görev alanlarıyla ilgili birçok sorun yaşanmaktadır (Köse, 2018). Konan, Yılmaz ve Bozanoğlu (2017)'nin araştırmasında müdür yardımcılarında zamanla iş yükü

oluşması vb. olumsuzlukların meydana gelebileceği bulunmuştur. Karahan (2019)'ın araştırmasında da resmi okul yöneticilerinin yetki kullanırken daha çok sorun yaşadığı bulunmuştur. Verilen bu örneklerle okul yöneticilerinin karşı karşıya geldikleri sorunları nedeniyle Türkiye’de okul yöneticiliği mesleğinin itibarı azalmaktadır. Okullarında karşı karşıya kaldıkları böyle sorunlar okul yöneticilerinin istifa gerekçelerini oluşturmaktadır (Demirbilek ve Bakioğlu, 2019).

2.8. Okul Yöneticilerinin Okulda Çok Olan İdari Evrak İşleri İle Fazla Uğraşmaları

Okul yöneticileri, okullarında çok olan idari evrak işleri ile fazla uğraşmaktadırlar (Demirbilek ve Bakioğlu, 2019; Beştaş Marakçı ve Tösten, 2023). Okul yöneticilerinin yaşadıkları sorunları arasında okullarda gereksiz prosedürlerle okul yöneticilerinin iş yükünün artması da vardır. Üysal vd. (2023)'nin araştırmasının sonucunda gereksiz prosedürlerle okul yöneticilerinin iş yükünün arttığı ortaya çıkmıştır.

3. Okul Yöneticilerinin Yöneticilik Görevinden İstifası ve Öğretmenlik Görevine Geri Dönmesi

Alanyazında araştırma konusuyla ilgili yapılan çalışmalardan bildirildiğine göre okul yöneticileri, okul yöneticiliği görevlerinden, ağır iş yükleri, okulda idari iş ve işlemlerin yoğun oluşu, idari evrak işlerinin fazla oluşu, okulda görev alanının dışındaki işlerle de uğraşmaları, önlerinde kariyer engellerinin olması (örn. mülakat ve siyasi-ideolojik engeller) ve okul yöneticiliğini kariyer olarak görmemeleri nedeniyle istifa ederek öğretmenlik görevlerine geri dönmektedirler (Demirbilek ve Bakioğlu, 2019; Beştaş Marakçı ve Tösten, 2023).

Türkiye’de okullarda görev yapan yöneticilerin çeşitli nedenlerle istifa etmeleri veya ettirilmelerinin sonucunda öğretmenlik görevlerine geri dönmeleriyle (Demirbilek ve Bakioğlu, 2019; Beştaş Marakçı ve Tösten, 2023), bu süreçlerde, bu öğretmenlerin yaşadıkları duyguları ve deneyimlerini öğrenmek önem kazanmaktadır. Okul yöneticilerinin istifa sürecinde yaşadıkları duygular; üzüntü duyma (severek ve isteyerek yapılan işten ayrılma nedeniyle veya görevini yapamadığını düşünen insanların var olması nedeniyle), kaygı duyma (işin ve maaş güvencesinin kaybedilmesi nedeniyle), kararsızlık (karar verme zorluğu) yaşama, istifa kararını alırken (duygusal) zorlanma, statüsünde düşüş algısı ile endişelenme (yöneticilikten

öğretmenliğe dönüşün zorluğu), üzerinde baskı hissetme, başladığı işi yarıda bırakma hissi, zihin karmaşası yaşama, hayal kırıklığı yaşama, kırgınlık ve kızgınlık, mecburiyet hissi, kabullenme hissi, mutluluk duyma (iş yükünün azalacağından veya okul sorunlarıyla uğraşmayacağından dolayı), rahatlık hissetme (ailesine daha fazla vakit ayırabileceği düşüncesiyle, fazla sorumluluk hissinden kurtulmasıyla ve zihinsel rahatlamayla), kendini huzurlu hissetme ve özgür hissetme olabilmektedir.

Okul yöneticilerinin öğretmenliğe döndükten sonra yaşadıkları duygular; yorgunluk, öğretmenliğe adaptasyonda/alışma süresinde zorluk, pişmanlık yaşama, korku yaşama (öğrencilerle iletişim konusunda zorlanmaları veya sınıfın korkutması nedeniyle), endişe duyma (alan bilgisinin gerisinde kalma nedeniyle), bocalama, sıkılma, (yeni atanan bir öğretmen gibi) heyecan duyma, kendini yetersiz algılama (örn. üretkenliğini kaybettiğini düşünerek), (meslektaşları ve ailelerinden) destek algılamaları, desteklenmemekten kaynaklı duygular, şaşırma (örn. öğretmenlik kavramının değiştiğini görmekten dolayı), (yeniden derslere girmekten dolayı) mutluluk duyma, faydalı olma duygusu (öğretmenlik görevinde yöneticilikten daha fazla fayda üreteceği algısından dolayı), uygunluk hissetme (istediği okulda göreve başlama, görev yapacağı okulu seçebilmesinden dolayı), huzurlu olma, güvenli hissetme, rahatlık (sorumluluğunun daha az olmasından dolayı), kolaylık (öğretmenliği daha kolay bir görev olarak algılaması ve daha az yorulmasından dolayı), zevkli hissetme (öğretmenliği daha zevk veren bir görev olarak algılamasından dolayı), sevmeye (yöneticiliğe göre öğretmenliği daha çok sevmesinden dolayı) ve özlem duygusu olabilmektedir. Kazak (2021)'ın araştırmasının sonuçlarına göre kendi isteğiyle okul yöneticiliğinden ayrılan öğretmenlerin okul yöneticiliğinden ayrılma gerekçelerinin neden olduğu duygu durumları arasında mutsuzluk ve huzursuzluk, bunalma, başarısızlık ve yetersizlik duygusu, zihinsel yorgunluk ve duyarsızlaşma, tedirginlik, ikilem, stres, kendini değersiz hissetme, kaygı, incinme ve isteksizlik/ilgisizlik vardır.

Okul yöneticileri okul yöneticiliği görevinden istifa etmeleri nedeniyle meslektaşları ve ailelerinden olumlu veya olumsuz tepkiler alabilmektedirler. İstifa edenin istifasını üst amirleri anlayışla karşılayabilmektedir. İstifa eden meslektaşları tarafından teselli edilebilmekte, meslektaşları istifa edene ona hak verdiklerini, onu anladıklarını, yöneticiliğin angarya olduğunu söyleyebilmektedir. Meslektaşları istifa

edenin iyi bir öğretmen olduğunu düşünebilmekte, beraber öğretmen olarak çalışmanın keyifli olacağını istifa edene söyleyebilmektedir. Meslektaşları istifa edene kendisinin sağlığının her şeyden önemli olduğunu söyleyebilmektedir. Meslektaşları istifa edenin istifasını MEB açısından bir kayıp olarak görebilmektedir. İstifa edene olumsuz tepki veren meslektaşları da olabilmektedir. Meslektaşları tarafından istifa edene bu görevin ağır geldiği, istifa nedeninin görevi yapamaması, bu nedenle istifa ettiği düşünülebilmektedir. Meslektaşları tarafından istifa edenin görevden alındığı düşünülebilmektedir. Meslektaşları tarafından istifa edenin kendilerini yarı yolda bıraktığı düşünülebilmektedir. Meslektaşları istifa edenin yöneticilik görevini bırakmasının hata olduğunu düşünebilmektedir. Meslektaşları tarafından istifa edenin öğretmenliğe alışamayacağı düşünülebilmektedir. Meslektaşları tarafından istifa edenin yöneticilik görevine devam etmesi gerektiği düşünülebilmektedir. Meslektaşları içinde istifa edenin istifasını şaşkınlıkla karşılayanlar, üzülenler ve istifa edenin istifa kararını tekrar düşünmesini istifa edenden isteyenler olabilmektedir. İstifa edenin istifa kararı ailesi tarafından desteklenebilmektedir. İstifa edenin istifasından ailesi okulda fazla süre geçirmesinden dolayı memnun olabilmektedir. İstifa edenin istifasından ailesi mutlu olabilmektedir. İstifa edenin sağlığı göz önünde bulundurularak istifa kararı ailesi tarafından olumlu karşılanabilmektedir. İstifa edenin aile bireyleri (eşi, çocukları) tarafından istifa sonrasında ailesine daha çok zaman ayırabileceği düşünülebilmektedir. İstifa eden ailesinden olumsuz tepkiler de alabilmektedir. İstifa edenin istifa kararı, ailesinin bundan maddi ve manevi olarak etkilenmesiyle ailesi tarafından olumlu karşılanamayabilmektedir. Ailesi istifa edenin istifa kararını etkilemeye, değiştirmeye çalışmayabilmekte, istifa kararını kendisine bırakabilmektedir. İstifa edenin istifa kararına ailesi saygı duyabilmektedir. Okul yöneticiliğinin üst makam olduğunu düşünerek istifa edenin istifa kararına ailesi üzülebilmektedir.

Okul yöneticileri okul yöneticiliği görevinden istifa ettikten sonra bu göreve geri dönmek istememekte ve yöneticilik tekliflerini reddetmektedirler. Bunun nedenleri; daha iyi şartlara ulaşma arzusu, okul yöneticiliğinin sorumluluğunun fazla olması, sorumluluğu kadar yetkinin kendilerine verilmemesi, atamada liyakat aranmaması, adil seçim yapılmaması, denetim mekanizmalarının eksikliği, yöneticiliğin kadro olmaması, görevin gelirin tatmin edici olmaması, siyasi baskılar, üst makamların destek eksikliği, okullarda bürokratik işlemlerin fazla olması, okul yöneticiliği

görevini başarıyla yürütmek için gereken eğitimlerin göreve başlamadan önce kendilerine sağlanmaması, okulların maddi sorunlarının çözülmesi için bütçenin MEB tarafından oluşturulması, okul yöneticiliğinin çalışma saatlerinin belirgin olmaması/fazla olması, okullarda öğretmenlerle ilgili yaşanabilen sorunlar, okullarda öğrencilerle ilgili yaşanan sorunlar, okullarda personelle ilgili yaşanan sorunlar ve velilerle yaşanan sorunlar olabilmektedir. Okul yöneticiliği görevinden istifa edenler içinde bu göreve geri dönme konusunda kararsızlık yaşayanlar da olabilmektedir.

4. İlgili Araştırmalar

Coşkun Demirpolat (2016)'ın çalışmasının amacı MEB'e bağlı devlet okullarında yönetitici olabilmenin koşullarının 10 Haziran 2014'te yayınlanan MEB'e Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirilmesine Dair Yönetmelik ile büyük oranda değişmesiyle on bine yakın okul müdürü ve on binlerce müdür yardımcısının yöneticilik görevini bırakıp öğretmenliğe dönmek zorunda kalması ile bu öğretmenlerin yönetici atama yönetmeliğiyle ilgili görüşlerini ve öğretmen rolündeki deneyimlerini ortaya koymaktı. Çalışmaya farklı sendikalara üye ve MEB'e bağlı okullarda 10 yıldan daha fazla yöneticilik görevi üstlendikten sonra öğretmenliğe dönen dokuz gönüllü katılmıştır. Çalışmada yöneticilikten öğretmenliğe dönmelerin olumlu ve olumsuz yanları olduğu bulgusuna ulaşılmış ve bu doğrultuda yönetmelikler hazırlanmadan önce paydaşların görüşlerinin dikkate alınması, yönetmeliklerin hukuki yapısının değerlendirilmesi ve öğretmenliğe döndürülmüş okul yöneticilerinin ihtiyaç duyabilecekleri eğitimlerin ivedilikle sağlanması önerilmiştir.

Şahin, Kesik ve Beycioğlu (2017)'nin 2014 yılında okul müdürlerinin, müdürlük görevinden alınmaları ve yeniden müdür olarak görevlendirilmemelerine ilişkin süreçte yaşananları incelemek amacıyla, 2014-2015 eğitim-öğretim yılı birinci döneminde İzmir ilinde görevden alınan, farklı eğitim sendikalarına üye olan ve herhangi bir sendikaya üye olmayan farklı eğitim düzeyindeki okullarda müdürlük yapmış ve görevden alınmış 14 okul müdürünün görüşünün alındığı araştırmasında yöneticiliğe liyakate bakılmadan atamaların yapıldığı, araştırmanın katılımcısı olan 14 okul müdürünün "başarıyı, etkililiği ve verimliliği arttırmak ya da aynı okulda uzun süre çalışmaktan kaynaklı olarak doğabilecek sorunları engellemek gibi ölçütlerin kesinlikle dikkate alınmadan" görevden alındıklarını ifade ettikleri ve okul müdürlerinin, yeniden görev verilmemesine yönelik olarak işleyen süreçte esas

ölçütün “siyasal görüşleri” ve “sendika üyesi olmalarının” belirleyici olduğunu vurguladıkları sonucuna ulaşmıştır.

Demirbilek ve Bakioğlu (2019)’nın araştırmasının amacı müdür yardımcılığı görevinden kendi isteğiyle ayrılan okul yöneticilerinin görevden ayrılma nedenlerinin incelenmesiydi. Araştırma kapsamında İstanbul’un altı ilçesinde önceden müdür yardımcılığı yapmış ve istifa ederek öğretmenliğe dönmüş 21 öğretmen ile görüşülmüştür. Araştırmada müdür yardımcılığından istifa edenlerin çoğunluğunu erkek yöneticilerin oluşturduğu, çoğunluğunun kariyerlerinin başlangıç basamağında (1-3 yıl) istifa ettikleri bulunmuştur. Müdür yardımcılığını bırakanların büyük bir bölümü idari evrak işlerinin fazla olduğunu, görev alanı dışı işlerle uğraştıklarını; önlerinde kariyer engeli olarak mülakat ve siyasi-ideolojik engellerin olduğunu, müdür yardımcılığını kariyer olarak görmediklerini belirtmişlerdir. Aynı zamanda istifa etmelerinde dış etken olarak aile kaynaklı nedenlerin, iç etken olarak iş yükünün etkili olduğunu; öğretmenlerle ilişkileri bakımından öğretmenlere ve diğer personele iş yaptırmakta zorluk yaşadıklarını, öğretmen ile müdür arasında kaldıklarını; müdür yardımcılığının maddi getirisinin olmadığını, izin haklarının az olduğunu ve kullanamadıklarını, uzun çalışma sürelerine sahip olduklarını belirtmişlerdir. Yine müdür yardımcılığı görevinde zihinsel-duygusal tükenme yaşadıklarını ve çoğunluğu müdür yardımcılığına geri dönmeyi düşünmediğini belirtmiştir. Araştırmalarının sonucunda, müdür yardımcılığından istifa etme gerekçe ve boyutları bakımından okul içi etkenlerin ve kariyer haklarının daha baskın olmasına araştırmacılar dikkat çekmiştir.

Akman (2021)’ın araştırmasının amacı görevden alınan okul müdürlerinin öğretmenliğe dönüş sürecine yönelik görüşlerinin belirlenmesiydi. Araştırmanın çalışma grubunu, Resmi Gazete’de 10.06.2014 tarih ve 29026 sayı ile yayımlanan “Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik” çerçevesinde 2014-2015 eğitim öğretim yılında Ankara ili Altındağ ilçesinde görevden alınan on okul müdürü oluşturmuştur. Araştırmadan görevden alınan yöneticilerin farklı bir göreve verilmeleri ya da bir uyum sürecinden sonra öğretmenliğe dönmelerinin daha verimli olabileceği önerilmiştir.

Kazak (2021)'in araştırmasının amacı kendi isteğiyle okul yöneticiliğinden ayrılan öğretmenlerin ayrılma gerekçeleri ve bu gerekçelerin, onlarda hangi duygu durumlarının yaşanmasına neden olduğunu tespit etmeye çalışmaktır. Betimsel fenomenolojik desende tasarlanan araştırma 2018-2019 eğitim öğretim yılında Düzce ilinde 13 öğretmenin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın sonunda, kendi isteğiyle okul yöneticiliğinden ayrılan öğretmenlerin gerekçeleri; üst ve alt yönetimle çatışma, iş yükü fazlalığı, sosyal kimlik algısına dayalı önyargılar, ayrımcılık ve kayırmacılık, öğretmen, öğrenci ve veli etkeni, ailenin (eş) ve çocuğunun etkisi, üst birimlerden destek alamamak ve değer görmemek, mali sıkıntılar ve az yetki çok sorumluluk olarak tespit edilmiştir. Bu gerekçelerin neden olduğu duygu durumların; mutsuzluk ve huzursuzluk, bunalma, başarısızlık ve yetersizlik duygusu, zihinsel yorgunluk ve duyarsızlaşma, tedirginlik, ikilem, stres, kendini değersiz hissetme, kaygı, incinme ve isteksizlik/ilgisizlik olduğu tespit edilmiştir.

Kara vd. (2022)'nin araştırmasının amacı okul yöneticilerinin okul yöneticiliği mesleğine ilişkin algılarını ortaya çıkarmaktır. Araştırma, resmi ve özel okullarda görev yapan 324 okul yöneticisinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın bulguları, okul yöneticilerinin, önemli ölçüde okul yöneticiliği mesleğini yapmaktan memnun olmalarına rağmen statü bakımından farklı arayışlarının olduğunu göstermiştir.

Karataş (2022)'in araştırmasında, Türkiye’de okul yöneticiliğinin durumu, sorunları, sıkıntıları, güç mesafesi, aşırı merkeziyetçilik, politik etkileşim, mesleki yetersizlik, özlük haklarından yoksunluk olmak üzere altı boyutta tartışılmıştır. Araştırmacının araştırmasında ifade edildiğine göre; *“Neredeyse görevlerine ilişkin hiçbir özlük hakkı olmayan okul yöneticileri, aylık maaşı yani öğretmen maaşı, girmediği halde ek ders ücreti ile telafi edilen, yaz tatili izni kullandığında ek ders ücreti de kesilen, ama okulda çalışan hizmetlinin sigortası ödenmediğinde icra takibine uğrayan, okulun iş sağlığı ve güvenliğinden sorumlu bir işveren konumundayken kendi güvenliğinden emin olmayan bir sosyal statüde, dört yıl sonra ise eskilerin ifadesiyle “ken lem yekün” yani sanki bunca yıl hiç okul yöneticisi olmamışlar gibi tekrar öğretmenliğe döndürülebilecekleri bir görevdir. Böyle bir durumda okul yöneticileri kendilerini bir sosyal grup olarak görmekte zorlanmaktadırlar.”*

Beştaş Marakçı ve Tösten (2023)'in araştırmasının amacı, okul yöneticiliğinden ayrılıp öğretmenlik mesleğine tekrar dönüş yapan öğretmenlerin okul yöneticiliğinden ayrıldıktan sonra elde ettikleri deneyimleri ve bu durumun getirmiş olduğu avantaj ve dezavantajları derinlemesine ortaya koymaktır. Araştırma Siirt il merkezinde önceden yöneticilik yapmış ve öğretmenliğe dönmüş 19 öğretmenin katılımıyla, bu öğretmenlerle görüşülmesiyle gerçekleştirilmiştir. Araştırmada katılımcıların (*okul yöneticiliğinden ayrılıp öğretmenlik mesleğine tekrar dönüş yapmış olan öğretmenlerin*) büyük bir bölümü idari iş ve işlemlerinin yoğun olduğunu, idari evrak işlerinin fazla olduğunu ifade etmiş, aynı zamanda yöneticiliği bırakmada dış etken olarak aile kaynaklı nedenlerin, iç etken olarak iş yükünün etkili olduğunu; insan ilişkileri bakımından öğretmenlere ve diğer personele iş yaptırmakta zorluk yaşadıklarını, izin haklarının az olduğunu ve kullanamadıklarını, uzun çalışma sürelerine sahip olduklarını belirtmişlerdir. Yine yöneticilikte zihinsel ve duygusal tükenme yaşadıklarını, katılımcıların büyük çoğunluğunun öğretmenliğe dönmeyi kazanç olarak ifade etseler de yöneticiliğe ilerleyen yıllarda ya da yöneticiliğin görev tanımının yapılması halinde geri döneceklerini belirtmişlerdir. Araştırmalarının sonucunda, yöneticilikten ayrılma nedenlerinin ve yöneticilik iş tanımının tam anlamda olmayışının daha baskın olmasına araştırmacılar dikkat çekmiştir.

BÖLÜM 3

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın deseni, çalışma grubu, verilerin toplanması ve verilerin analizine ilişkin bilgiler sunulmuştur.

1. Araştırma Deseni

Bu araştırmada nitel araştırma desenlerinden durum çalışmasından yararlanılmıştır. Nitel araştırmalarda durum çalışmaları oldukça yaygın kullanılan bir desendir. Durum çalışması, Bogdan ve Biklen (1998) tarafından tek bir olayın, konunun ya da durumun ayrıntılı olarak incelenmesi olarak tanımlanırken, Creswell (2003) durum çalışmasını tek bir kişi, program, olay, süreç, kurum, kuruluş, sosyal grup veya olgunun özel bir zaman çerçevesi içinde uygun veri toplama araçlarının bir arada kullanılarak incelenmesi olarak tanımlamıştır (Kuzu, 2013). Her araştırmada bir diğerinden farklı durumlar olabildiğinden, sonuçları genellemek mümkün olamamaktadır ancak benzer durumlara örnek oluşturması beklenebilmektedir. Bir kişi, bir kuruluş, bir kitle, bir grup çalışma durumlara örnek olabilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Durum çalışması, bir okul, kurum, örgüt gibi doğal bir çevre içinde ve araştırma sorularının geliştirilmesi, çalışılacak durumun belirlenmesi, araştırmaya katılacak bireylerin seçimi, verilerin toplanması, verilerin analizi ve yorumlanması ve durum çalışmasının raporlaştırılması gibi basamakların oluşturduğu bir süreçte gerçekleştirilmektedir (Kuzu, 2013). Bu çalışmada incelenen durum okul yöneticiliğinden istifa ederek öğretmenliğe dönen yöneticilerin istifa nedenleri ve istifa sürecinde yaşadıkları deneyimlerdir.

2. Araştırmanın Çalışma Grubu

Bu çalışmada, katılımcılar kartopu örnekleme yöntemi kullanılarak belirlenmiştir. Kartopu örnekleme, araştırmacının ilk katılımcıları seçmesinin ardından, bu kişilerin referansları veya önerileri aracılığıyla yeni katılımcılara ulaşılması esasına dayanmaktadır. Bu yöntem, evrenin sınırlarının ve birimlerinin kesin olarak tanımlanamadığı durumlarda yaygın olarak tercih edilmektedir. Ayrıca, zengin bilgi

kaynağı olabilecek bireylerin veya durumların tespit edilmesinde etkili bir strateji olarak değerlendirilmektedir (Kabakçı Yurdakul, 2013).

Araştırmanın çalışma grubunu, geçmişte okul yöneticiliği yapmış ancak bu görevlerinden istifa ederek öğretmenlik mesleğine geri dönmüş olan 23 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışmaya katılım ölçütleri; daha önce okul yöneticisi olarak görev yapmış, bu görevinden istifa ederek öğretmenliğe dönmüş olmak ve İstanbul ilinde ikamet etmektir. Araştırma İstanbul’da yürütülmüş olup, katılım tamamen gönüllülük esasına dayalı olarak gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara ilişkin bilgiler ve çalışmada kullanılan kodlamalar Tablo 3’te sunulmaktadır.

Tablo 3. Katılımcı bilgileri

Kod	Yaş	Cinsiyet	Branş	Meslekteki Kıdem	Yöneticilikteki Kıdem	İstifa Ettiği Okul Türü	Şuan Çalıştığı Okul Türü
K1	43	Erkek	Bilişim Teknolojileri	22	12	Ortaokul	Lise
K2	47	Erkek	Sosyal Bilgiler	25	4	Ortaokul	Ortaokul
K3	52	Erkek	Elektrik	32	25	MTAL	MTAL
K4	55	Erkek	Metal	32	27	MTAL	MTAL
K5	52	Erkek	Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi	31	24	Lise	Ortaokul
K6	34	Erkek	Matematik	10	2	Ortaokul	Ortaokul
K7	47	Kadın	İngilizce	20	5	İlkokul	Ortaokul
K8	40	Erkek	Bilişim	16	7	Ortaokul	Ortaokul
K9	32	Erkek	Matematik	8	5	Ortaokul	Ortaokul
K10	33	Erkek	Türkçe	12	3	Ortaokul	Ortaokul
K11	32	Kadın	Sosyal Bilgiler	11	2	Ortaokul	Ortaokul
K12	38	Kadın	Beden Eğitimi	13	1	Ortaokul	Ortaokul
K13	32	Kadın	Okul Öncesi	9	1	Ortaokul	Okul Öncesi
K14	38	Erkek	Sınıf Öğretmenliği	15	3	İlkokul	İlkokul
K15	52	Erkek	Sınıf Öğretmenliği	25	2	İlkokul	İlkokul
K16	52	Erkek	İHL Meslek	27	2	Ortaokul	Lise
K17	43	Erkek	Tarih	13	6	Lise	Lise
K18	39	Erkek	Biyoloji	20	2	MTAL	Lise
K19	57	Erkek	Sınıf Öğretmenliği	36	5	İlkokul	İlkokul
K20	56	Erkek	Sınıf Öğretmenliği	30	6	İlkokul	İlkokul
K21	60	Erkek	Sınıf Öğretmenliği	40	24	İlkokul	İlkokul

K22	53	Erkek	Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi	22	15	İlkokul	Ortaokul
K23	38	Erkek	İngilizce	12	6	Ortaokul	Ortaokul

Tablo 3'e göre, çalışmaya yaşları 32 yaşından 60 yaşına kadar değişen okul yöneticiliğinden istifa ederek öğretmenliğe dönmüş olan bireyler katılmıştır. Çalışmaya katılanların 4'ü kadın, 19'u erkektir. Çalışmaya katılan öğretmenlerin branşları; sınıf öğretmenliği (5 öğretmen), matematik (2 öğretmen), sosyal bilgiler (2 öğretmen), ingilizce (2 öğretmen), din kültürü ve ahlak bilgisi (2 öğretmen), bilişim (2 öğretmen), Türkçe (1 öğretmen), tarih (1 öğretmen), biyoloji (1 öğretmen), metal (1 öğretmen), elektrik (1 öğretmen), İHL meslek (1 öğretmen), beden eğitimi (1 öğretmen) ve okul öncesi (1 öğretmen). Çalışmaya katılan öğretmenlerin meslekteki kıdemleri 8 yıldan 40 yıla kadar değişmektedir. Çalışmaya katılanların yöneticilikteki kıdemleri 1 yıldan 27 yıla kadar değişmektedir. Çalışmaya katılanların istifa ettikleri okul türü; ortaokul (11 öğretmen), ilkokul (7 öğretmen), MTAL (3 öğretmen) ve lise (2 öğretmen). Çalışmaya katılan yöneticilerin şu an çalıştığı okul türü; ortaokul (11 öğretmen), ilkokul (5 öğretmen), lise (4 öğretmen), MTAL (2 öğretmen) ve okul öncesi (1 öğretmen).

3. Verilerin Toplanması

Araştırmanın veri toplama yöntemi, nitel araştırmalarda yaygın olarak kullanılan görüşmedir. Görüşme, iki kişi (bir görüşen ve bir görüşülen) arasında yüz yüze veya teknolojik imkânların kullanılması sayesinde (örn. telefonla) yapılan amaçlı bir iletişimdir. Görüşme, araştırmacı tarafından hazırlanan sorulara, katılımcılardan alınan verileri temin etme olarak tanımlanmaktadır (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2016). Görüşme yöntemiyle, araştırmacılar görüştükleri kimselerden belirli bir konu veya sorun hakkında bilgi toplamaktadır. Görüşme yöntemi, araştırmacılara, araştırdıkları konularda detaylı ve derinlemesine bilgi sağlamaktadır. Görüşmeler yoluyla elde edilen verilerin detaylı ve derin olması sonuçların geçerliliği ve güvenilirliğinde önemli bir delili oluşturmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Görüşme yönteminin bunun gibi üstünlükleri ve avantajları nedeniyle araştırmacı tarafından, görüşme yöntemiyle araştırma verilerinin toplanması benimsenmiştir. Araştırmacı tarafından, görüşülecekler, "Görüşme Formu" nda yer alan sorular yöneltilecek bu sorulara içtenlikle ve samimi cevaplar vermeleri

kendilerinden istenmiştir. Görüşme Formu'nda katılımcıların demografik özelliklerini (yaş, cinsiyet, branş, mesleki kıdem, yöneticilikteki kıdem, istifa ettiğinde çalıştığı okul kademesi ve şu anda çalıştığı okul kademesini) öğrenmeye yönelik sorulara (1.- 7. nci sorular) ve araştırılan konudaki düşüncelerini toplamaya yönelik sorulara (8.- 16. ncı sorular) yer verilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerle görüşme sürecine geçmeden önce araştırmacı görüşme sorularını araştırmanın amaç ve hedeflerine uygun olarak hazırlamıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerden detaylı bilgiler elde edebilmek amacıyla, görüşme soruları araştırmacı tarafından açık uçlu sorular şeklinde oluşturulmuştur. Yarı yapılandırılmış Görüşme Formu'nun katılımcılarla görüşmeler yapılmadan önce uygunluğu (Görüşme Formu'nda içerilen, araştırmacı tarafından önceden hazırlanan soruların araştırmanın içeriğini karşılama ve katılımcılar tarafından doğru anlaşılma durumu) ile ilgili alanın uzmanı olan 2 kişiden görüş alınmıştır. Görüşme soruları, araştırmacı tarafından yapılan alanyazın araştırması sonucunda uzman görüşü de alınarak aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

- 1- Okul yöneticiliği görevinizden istifa etmenize etki eden neden veya nedenler nelerdi?
- 2- Yöneticilik görevine başlamadan önceki beklentileriniz ile yönetici olduktan sonraki yaşadıklarınız arasındaki farklılıklara ilişkin düşüncelerinizi açıklar mısınız?
- 3- Okul yöneticiliğinden istifa sürecinde yaşadığınız duyguları anlatır mısınız? Bu süreçte neler hissettiniz?
- 4- Okul yöneticiliğinden istifa sürecinde meslektaşlarınızdan aldığınız tepki/tepkiler nelerdi?
- 5- Okul yöneticiliğinden istifa sürecinde ailenizden aldığınız tepki/tepkiler nelerdi?
- 6- İstifa ettikten sonra öğretmenliğe döndüğünüzde yaşadığınız duygular nelerdi?
- 7- Okul yöneticiliğine dönmek ister misiniz?
- 8- Yanıtınız evet ise hangi şartların farklı olmasını istersiniz?

Katılımcılarla görüşmelere başlanmadan önce, katılımcılara araştırmanın kapsamı ve amacı hakkında bilgi verilmiş ve görüşme için kendilerinden izin alınmıştır. Ayrıca araştırmaya katılan öğretmenlerin kimliklerinin gizliliğine dikkat edilmiştir. Araştırma Mart 2024 tarihinde başlamış ve Mayıs 2024 tarihinde tamamlanmıştır.

4. İnandırıcılık ve Tutarlılık

Çalışmanın güvenilirliğini arttırmak ve olası eksik ve hatalarını düzeltebilmek için, kullanılan veri toplama tekniklerini daha ufak bir kitleyle çalışmak isabetli/yerinde bir uygulama olarak görülmektedir (Seggie ve Bayyurt, 2017). Bu nedenle araştırmaya katılan öğretmenler 23 kişi ile sınırlandırılmıştır.

İnandırıcılık, bir araştırmada odak noktası olarak seçilen konuya ait olan çoklu gerçeklikleri doğru biçimde yansıtmaya düzeyi olarak tanımlanmaktadır (Sevim ve Ekşi, 2021). Araştırmalarda inandırıcılığı sağlamak için ve inandırıcılığı sağlayacak şekilde çoklu veri toplama araçlarından (örn. görüşme) yararlanılmaktadır. İnandırıcılık, katılımcıların katıldıkları araştırmaya inanma düzeylerini ve yerine getirmeleri gereken görevlerini etkilemektedir.

Çalışmaların inandırıcılığı için derinlemesine bilgi toplama ve uzman incelemesi gibi uygulamalar önem arz etmektedir (Demirkol, 2022). Araştırmacı araştırdığı konuda derinlemesine bilgi toplamak amacıyla araştırmasında görüşme yöntemi ile bilgi toplamayı benimsemiştir. Görüşme yöntemi, araştırılan konuda derinlemesine bilgi sağlamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Ayrıca katılımcılarla görüşme sürecine geçmeden önce araştırmacı tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme soruları alanın uzmanı olan iki kişiye gösterilerek, görüşme soruları bu uzmanlar tarafından gözden geçirilmiş, böylelikle görüşme sorularına son halleri verilmiştir. Gözden geçirilen sorular okul yöneticiliği görevini bırakarak öğretmenliğe dönen öğretmenlerle yapılacak görüşmelerde kullanılmak üzere hazır hale getirilmiştir. Uzman onayı alındıktan sonra yarı yapılandırılmış görüşme soruları katılımcılara sorularak görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Çalışma süreci boyunca araştırmacının tutarlı davranıp davranmadığının göstergesi olan tutarlılık, veri toplama süreci ve veri analizi sürecini içermektedir (Lub, 2015; Demirkol, 2022). Bu nedenle bu çalışmada süreç ayrıntılı bir şekilde verilmiştir. Çalışmanın inanırılık ve tutarlılığını artırmak için, çalışmadan detaylı ve derin bulgular elde edilmesi hedeflenmiştir. Görüşmeler yoluyla elde edilen bulguların detaylı ve derin olması sonuçların geçerliliği ve güvenilirliğinde önemli bir delildir (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

5. Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Bu araştırmada tematik analiz tekniği ile verilerin analizi yapılmıştır. Nitel araştırmada veriler dört basamakta analiz edilmektedir. Bu basamaklar şunlardır: Verilerin kodlanması, temaların bulunması, kodların ve temaların düzenlenmesi, bulguların tanımlanması ve yorumlanması (Yıldırım ve şimşek, 2008). Öğretmenlerle yapılan görüşme metinleri ayrıntılı bir şekilde satır satır okunarak edinilen verilerin kodlara ayrıştırılması/kodlanması gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler ve kodlar belirli başlıklar/kategoriler altında toplandıktan sonra temalar oluşturulmuştur.



BÖLÜM 4

BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın bulguları, tablolar ve altlarında açıklamaları yer alacak şekilde verilmiştir.

1.1. Araştırmanın Birinci Alt Problemine İlişkin Bulgular Ve Yorum

Okul yöneticilerinin okul yöneticiliği görevinden istifasına etki eden nedenlere ilişkin tablo ve açıklamaları aşağıda verilmiştir.

Tablo 4. Okul yöneticilerinin okul yöneticiliği görevinden istifasına etki eden nedenler

Temalar	Kodlar
Yönetsel sorunlar	Yetki azlığı Sorumluluk fazlalığı Üst kademe yönetimin ilgisizliği Zorunlu yer değişikliği uygulaması Okulların bütçesinin olmaması Velilerle yaşanan gerilimler Evrak işlerinin fazlalığı Yöneticiliğin zor olması Yetersizlik algısı Öğretmenleri etkileyememe Hizmetlileri çalıştıramama Okul yöneticilerinin meslektaşlarıyla yaşadıkları uyumsuzluklar veya çatışmalar
Adaletsizlik	Üst kademe yöneticilerin liyakatsizliği Üst kademe yönetiminden destek görmeme Üst yönetimin tutumu ve davranışları Mobbing Okul müdürünün liyakatsizliği Otoriter okul müdürü İş paylaşımında adaletsizlik Adaletsiz uygulamalar Ayrımcılık

	Üst kademe yönetimin ilgisizliği.
Özlük hakları	Kadro görevi olmaması İzin süresinin azlığı Ödüllendirilmeme.
Parasal sorunlar	Maddi getirisinin yetersiz olması
İşin niteliğiyle ilgili sorunlar	İş yükü fazlalığı Çalışma saatlerinin fazlalığı Boş derslere girme Harcırah desteğinin olmaması.
Bireysel sorunlar	Aileye zaman ayıramaması Sağlık sorunları Çocukla ilgilenmeye zaman ayıramama Motivasyon düşüklüğü Yeni görev yeri kaygısı Kendine vakit ayırma İşin niteliği ile ilgili sorunlar Öğretmenlik yapmak istemek Trafik sorunu.

Tablo 4'e göre okul yöneticilerinin okul yöneticiliği görevinden istifası 6 tema altında toplanmıştır. Buna göre okul yöneticilerinin okul yöneticiliği görevinden istifa nedenleri yönetsel sorunlar, adaletsizlik algılamaları, özlük haklarıyla ilgili sorunlar, parasal nedenler, işin niteliğiyle ilgili sorunlar ve bireysel sorunlar olarak belirlenmiştir.

Okul yöneticilerinin, okul yöneticiliği görevinden istifa etmelerine etki eden nedenlerin neler olduğuyla ilgili araştırmanın birinci sorusuna en fazla verilen yanıtlar sorumluluk fazlalığı ($f=9$), yetki azlığı ($f=6$), iş yükünün fazlalığı ($f=4$), maddi getirisinin yetersiz olması (maaş farkının olmaması) ($f=3$) ve çalışma saatlerinin fazlalığıdır ($f=3$).

Yönetsel sorunlar arasında en fazla verilen yanıtlar sorumluluk fazlalığı ($f=9$) ve yetki azlığıdır ($f=6$). Okul yöneticilerinin istifa süreçlerini etkileyen önemli bir faktör, yönetsel sorunlardır. Bu sorunlar arasında yetki azlığı ve sorumluluk fazlalığı öne çıkmaktadır. Yöneticiler, yeterli yetkiye sahip olmadıklarında karar alma süreçlerinde sınırlı kalmak zorunda kalabilirler. Aynı şekilde, aşırı sorumluluk altında ezilmek,

yöneticilerin iş yükünü artırabilir ve iş stresini artırabilir. Üst kademe yöneticilerin ilgisizliği ve zorunlu yer değişikliği gibi faktörler de yöneticilerin motivasyonunu düşürebilir ve istifa kararını etkileyebilir. Araştırmaya katılan öğretmenler “Okul yöneticiliği görevinizden istifa etmenize etki eden neden veya nedenler nelerdi?” sorusuna verdikleri yanıtlarda sorumlulukların fazla olması, yetki azlığı, iş yükünün fazla olması, evrak işlerinin fazlalığı, yöneticiliğin sekreteryaya olması, çalışma saatlerinin fazlalığı, kendine vakit ayıramama, maddi getirisinin yetersiz olması (maaş farkının olmaması), izin süresinin azlığı, bürokrasi engelleri, kadro görevi olmaması ikinci bir görev olarak verilmesi, üst kademe yöneticilerin liyakatsizliği, üst kademe yönetimin ilgisizliği, üst kademe yönetiminden destek görmeme, üst yönetimin tutum ve davranışları, yapılan fedakârlıkların maddi olarak değerlendirilmemesi, cebinden ödeme, okulun bütçesinin olmaması, okulların maddi durumları, ceza alma, zorunlu yer değişikliği uygulaması, yeni görev yeri kaygısı, liyakatla görevlendirme yapılmaması, okul müdürünün liyakatsizliği, okul müdürünün tavırları, mobbing (yıldırma)(okul müdürü tarafından yapılan), yetersizlik (değersizlik) algısı, motivasyon kaybı ve düşüklüğü, okul yönetiminde sorunlar, öğretmen-öğrenci, veli üçgeninde yaşanan sorunlar, öğretmenlerle yaşanan sorunlar, hizmetlileri çalıştıramama, velilerle yaşanan diyaloglar/gerilimler (velilerin okul idaresini suçlamaları ve okul yönetimine karışmaları), yöneticiliğin zor olması, boş derslere yöneticilerin girmesi, takdir edilmeme, ideale hizmet etmeme, adaletsiz uygulamalar, kayırmacılık, öğretmenlik yapma isteği, aileye zaman ayıramama, çocukla ilgilenmeye zaman ayıramama, stres, sağlık sorunları, pandemi, trafik sorunu, vb. nedenleri belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin, yönetsel sorunlarla ilgili verdikleri yanıtlardan bazıları aşağıda sunulmuştur:

-“Okul yöneticiliğinin çok fazla sorumluluğu var, o sorumluluğa eşdeğer bir yetkisi yok.” (K1)

-“İdari işlerin çok yoğun olması ve büyük sorumluluk gerektirmesi. Zamanla çok yıpratıcı oldu.” (K23)

-“Nedenlerim arasında yöneticilerin görevlendirme ile işbaşına gelmeleri ve 8 yılda bir yer değiştirme zorunluluğunun getirilmesi.” (K21)

-“Zorunlu olan yer değişikliklerinin sadece okul yöneticilerine uygulanması.” (K5)

-“Okulların bütçesinin olmaması.” (K5)

-“Okulların bütçe yetersizliğinden dolayı hizmetli ve memurların yapacağı işleri de birçok kez idareciler yapmaktadır.” (K23)

-“Okulların maddi durumları. Bir keresinde 50 TL’lik bir bağış yapılırken yaşadığımız sıkıntı sonucunda soruşturma geçirip ceza aldım. Makbuz karşılığı yapılan bir bağış olmasına rağmen. Cezanın kaldırılabilmesi için uzun bir süre mahkeme kararını bekledim.” (K5)

-“Okul dışında yapılması gereken iş ve işlemlerde masrafların kendi cebinden karşılanması.” (K6)

-“Velilerin diyalogları (Her durumda okul idaresini suçlamaları).” (K9)

-“Velilerin okul yönetimine aşırı müdahil olmaları, şikâyet mekanizmalarını kullanarak okul işleyişinde öğretmen-idareci çatışmalarına sebebiyet vermeleri.” (K22)

-“Öğretmen-öğrenci ve veli üçgeninde yaşanan çatışmalar...” (K11)

-“Yöneticiliğe işin mutfağında olmak, karar alan tarafta olarak birşeyleri değiştirmek için başladım. Ancak okul yöneticiliğinin büyük oranda kağıt işleri ve prosedürden ibaret olduğunu gördüm.” (K12)

-“Mesleki kariyerime idareci olarak devam etmek istemiyordum. İdareciliğin zorluğu sınıf ortamında daha mutlu hissetmem gibi durumlar ayrılma kararını kolaylaştırdı.” (K18)

-“Okulun diğer müdür yardımcısı olan arkadaşların fazla yöneticilik vasfı olmaması ve işi bilmemesi nedeniyle yükün büyük çoğunluğunun üzerime kalması.” (K16)

Araştırmaya katılan öğretmenlerin birinci soruya verdikleri yanıtlar değerlendirildiğinde görülmektedir ki okul yöneticilerinin istifa süreçlerini etkileyen önemli bir faktör, yönetsel sorunlardır. Okul yöneticilerinin istifa kararlarını etkileyen yönetsel sorunlar oldukça çeşitlidir. Birincisi, yetki azlığıdır. Yöneticiler, yeterli yetkiye sahip olmadıklarında, karar alma süreçlerinde kısıtlı kalabilirler ve bu da etkin bir yönetim yapısını zorlaştırabilir. Sorumluluk fazlalığı da önemli bir etkidir.

Yöneticiler, üzerlerindeki aşırı yük nedeniyle zaman yönetimi sorunları yaşayabilir ve iş-stresi ile başa çıkmakta zorlanabilirler. Üst kademe yönetimin ilgisizliği, yöneticilerin motivasyonunu azaltabilir ve iş memnuniyetini düşürebilir. Zorunlu yer değişikliği uygulaması, yöneticilerin ailelerini ve kişisel yaşamlarını olumsuz etkileyebilir ve istifa kararını hızlandırabilir. Okulların bütçesinin yetersizliği, yöneticilerin kaynaklara erişimini kısıtlayabilir ve etkili bir şekilde işlerini yürütmelerini zorlaştırabilir. Bu sorunlar, yöneticilerin istifa kararlarını etkileyen önemli faktörlerdir.

Adaletsizlik teması altında en fazla ortaya çıkan bulgu liyakatsizlik($f=2$) olmuştur. Onu diğer adaletsizlikler olarak algılanan, üst kademe yöneticilerin liyakatsizliği, üst kademe yönetiminden destek görmeme, üst yönetimin tutumu ve davranışları, mobbing (yıldırma-okul müdürü tarafından yapılan), otoriter okul müdürü, iş paylaşımında adaletsizlik, adaletsiz uygulamalar, ayrımcılık ve üst kademe yönetimin ilgisizliği takip etmiştir. Adaletsizlikle ilgili olarak liyakatsiz okul müdürlerinin algılanması öne çıkmaktadır. Adaletsizlik duygusu da okul yöneticilerinin istifa kararını etkileyen bir başka faktördür. Bu adaletsizlik, üst kademe yöneticilerin liyakatsizliği, destek görmeme ve mobbing gibi durumlarda ortaya çıkabilir. Yöneticiler, kendilerine tanınan fırsatların eşit olmadığını hissettiklerinde motivasyonlarını kaybedebilir ve istifa etme eğiliminde olabilirler. Adaletsiz uygulamaların yaygın olduğu bir ortamda çalışmak, yöneticilerin iş memnuniyetini ve bağlılığını olumsuz yönde etkileyebilir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin adaletsizlikle ilgili verdikleri yanıtlar aşağıda sunulmuştur.

-“Üst kademedeki yöneticiler okullarla ilgili yeterli bilgiye sahip olmadıklarından yanlış kararlar alıyor.” (K1)

-“Üst yöneticilerin tutum ve davranışları.” (K3)

-“Üst yöneticilerin mobbing yapması.” (K20)

-“Üst yöneticilerinin adil olmayan tavır ve davranışları.” (K20)

-“Üst yöneticilerinin ayrımcı davranışları.” (K20)

-“Okul müdürünün tavrı yapmış olduğu mobbing. Kendi öğretmenlikten müdür olmuş bir kişi olarak müdürlük makamının tamamen otorite olarak kendisine güç kattığını düşünmesi.” (K7)

-“Müdürün gerekli vasıflara sahip olmadığını görmem de bir etkendi.” (K12)

-“Okul müdürlerinin kendilerini patron gibi görmeleri.” (K14)

-“İş paylaşımında tutarsızlıkların olması.” (K13)

-“Görev ve sorumlulukların adil olarak düzenlenmemesi.” (K19)

-“Ödüllendirmelerde ve cezalarda adaletsizlikler.” (K19)

-“Kayırmacılık, benim adamım zihniyeti.” (K19)

Adaletsizlik duygusu da okul yöneticilerinin istifa kararını etkileyen bir başka faktördür. Bu adaletsizlik, üst kademe yöneticilerin liyakatsizliği, destek görmeme ve mobbing gibi durumlarda ortaya çıkabilir. Adaletsizlik duygusu, okul yöneticilerinin işlerinden istifa etmelerinde önemli bir rol oynar. Üst kademe yöneticilerin liyakatsizliği, destek görmeme ve mobbing gibi durumlar, yöneticilerin işlerini etkili bir şekilde yerine getirmelerini engelleyebilir ve motivasyonlarını azaltabilir. Adaletsiz uygulamaların yaygın olduğu bir ortamda çalışmak, yöneticilerin iş memnuniyetini ve bağlılığını olumsuz yönde etkileyebilir. Bu nedenle, adaletin sağlanmadığı bir ortamda çalışmak, yöneticilerin istifa kararlarını hızlandırabilir.

Özlük hakları teması altında en fazla ortaya çıkan bulgu kadro görevi olmaması, izin sürelerinin azlığı ve ödüllendirilmeme olmuştur. Özlük haklarıyla ilgili verilen yanıtlarda kadro görevi olmaması, izin sürelerinin azlığı ve okul yöneticilerinin yaptıkları başarılı işlerin takdir edilmemesi öne çıkmaktadır. Özlük hakları konusu da okul yöneticilerinin istifa sürecini etkileyen önemli bir alanı kapsamaktadır. Bu sorunlar arasında kadro görevi olmaması, izin süresinin azlığı ve okul yöneticilerinin yaptıkları başarılı şeylerin takdir edilmemesi gibi konular bulunmaktadır. Yöneticiler, mesleklerini sürdürmek için gerekli olan kaynaklara ve desteklere sahip olmadıklarında, işlerini etkili bir şekilde yerine getiremeyebilirler ve bu durum istifa kararlarını etkileyebilir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin özlük haklarıyla ilgili verdikleri yanıtlar aşağıda sunulmuştur:

-“Okul yöneticiliği kadro olarak değil ikinci bir görev olarak veriliyor.” (K1)

-“Alınan sorumluluk karşısında maaş da değişim olmaması.” (K6)

-“İzin süresinin azlığı.” (K9)

-“Başarılan işlerin yeterince takdir görmemesi.” (K11)

-“Milli eğitimde liyakat esasına dayanan bir yönetim anlayışının olmaması, ne yaparsan yap hiçbir şekilde takdir edilmemesi.” (K17)

Özlük hakları ile ilgili sorunlar da okul yöneticilerinin işlerinden istifa etmelerinde önemli bir etken olabilir. Özlük hakları konusu okul yöneticilerinin istifa sürecini etkileyen önemli bir alanı oluşturmaktadır. Bu sorunlar arasında kadro görevi olmaması ve izin süresinin azlığı gibi konular bulunmaktadır. Kadro görevi olmaması ve izin süresinin azlığı gibi konular, yöneticilerin mesleklerini sürdürmelerini zorlaştırabilir. Bu durum, yöneticilerin iş memnuniyetini azaltabilir ve alternatif kariyer fırsatları arayışına yönlendirebilir. Özellikle kadro görevi olmaması durumlarda, yöneticilerin işlerinden istifa etme eğilimleri artabilir.

Parasal sorunlar teması altında en fazla ortaya çıkan bulgu maddi getirisinin yetersiz olmasıdır($f=3$). Parasal sorunlar olarak maddi getirisinin yetersiz olması (maaş farkının olmaması) öne çıkmaktadır. Parasal sorunlar da okul yöneticilerinin istifa kararlarını etkileyen önemli bir faktördür. Maddi getirisinin yetersiz olması, özellikle yöneticilerin yaşam standartlarını karşılayacak bir gelire sahip olmadıklarını düşündüklerinde, istifa kararı almalarına neden olabilir. Bu durum, yöneticilerin mesleklerine devam etmelerini engelleyebilir ve alternatif kariyer fırsatları arayışına yönlendirebilir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin parasal sorunlarla ilgili verdikleri yanıtlar aşağıda sunulmuştur:

-“Maddi bir getirisinin olmaması.” (K9)

-“Maddi olarak getirisinin az olması.” (K14)

-“Alınan sorumluluk karşısında maaş da değişim olmaması.” (K6)

Parasal sorunlar, okul yöneticilerinin işlerinden istifa etmelerinde önemli bir faktördür. Maddi getirinin yetersiz olması, özellikle yöneticilerin yaşam standartlarını karşılayacak bir gelire sahip olmadıklarını düşündüklerinde, istifa kararı almalarına

neden olabilir. Bu durum, yöneticilerin mesleklerine devam etmelerini engelleyebilir ve alternatif kariyer fırsatları arayışına yönlendirebilir. Yöneticilerin maddi sorunlarla mücadele ettiği bir ortamda, istifa kararları daha olası hale gelebilir.

İşin niteliği ile ilgili teması altında en fazla ortaya çıkan bulgu iş yükünün fazlalığı ($f=4$) ve çalışma saatlerinin fazlalığıdır ($f=3$) olmuştur. İşin niteliğiyle ilgili sorunlar olarak iş yükünün fazlalığı ve çalışma saatlerinin fazlalığı öne çıkmaktadır. İşin niteliğiyle ilgili diğer belirtilen sorunlar boş derslere girme ve harcırah desteğinin olmaması olmuştur. Okul yöneticilerinin işin niteliği ile ilgili yaşadığı sorunlar da istifa sürecini etkileyen önemli bir faktördür. İş yükü fazlalığı, çalışma saatlerinin uzunluğu ve mobbing gibi durumlar yöneticilerin iş memnuniyetini azaltabilir ve istifa kararlarını etkileyebilir. Ayrıca, boş derslere girme ve evrak işlerinin fazlalığı gibi işle ilgili sorunlar da yöneticilerin işlerini etkili bir şekilde yerine getirmelerini engelleyebilir ve bu da istifa kararlarını tetikleyebilir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin işin niteliğiyle ilgili sorunlara ilişkin verdikleri yanıtlar aşağıda sunulmuştur:

-“Yoğun iş yükü.” (K9)

-“Çalıştığım okulda 1 müdür yardımcısı olması nedeniyle iş yükünün çok fazla olması.” (K13)

-“Okulların bütçe yetersizliğinden dolayı hizmetli ve memurların yapacağı işleri de birçok kez idareciler yapmaktadır.” (K23)

-“Öğretmenlikle kıyaslandığında çalışma saatleri fazla.” (K6)

-“Çalışma saatlerinin çok uzun olması.” (K17)

-“Bunun yanında ikili eğitim yapan bir okulda çalıştığımdan dolayı müdür ve müdür yardımcıları için belirlenmiş bir mesai saati bulunmadığından çok uzun saatler okulda kalmayı gerektiriyordu. Okul ortamında bu kadar mesaide kalmakta istifa etmemin diğer bir nedenidir.” (K23)

-“Okul müdürünün tavrı yapmış olduğu mobbing.” (K7)

-“Boş derslere yöneticilerin girmesi.” (K15)

-“Okul dışında yapılması gereken iş ve işlemlerde masrafların kendi cebinden karşılanması.” (K6)

Okul yöneticilerinin işin niteliği ile ilgili yaşadığı sorunlar da istifa sürecini etkileyen önemli bir faktördür. İş yükü fazlalığı, çalışma saatlerinin uzunluğu ve mobbing gibi durumlar yöneticilerin iş memnuniyetini azaltabilir ve istifa kararlarını etkileyebilir. Ayrıca, boş derslere girme ve evrak işlerinin fazlalığı gibi işle ilgili sorunlar da yöneticilerin işlerini etkili bir şekilde yerine getirmelerini engelleyebilir ve bu da istifa kararlarını tetikleyebilir. Bu nedenle, işin niteliği ile ilgili yaşanan sorunlar, yöneticilerin istifa kararlarını etkileyen önemli faktörlerdir.

İşin niteliği ile ilgili teması altında en fazla ortaya çıkan bulgu aileye zaman ayıramamak ($f=2$) ve öğretmenlik yapmayı istemektir ($f=2$) olmuştur. Bireysel sorunlar olarak diğer belirtilen sorunları sağlık sorunları, çocukla ilgilenmeye zaman ayıramama, motivasyon düşüklüğü, yeni görev yeri kaygısı, kendine vakit ayıramama ve trafik sorunu oluşturmaktadır. Bireysel sorunlar olarak aileye zaman ayıramamak ve öğretmenlik yapmak istemek öne çıkmaktadır. Bireysel sorunlar da okul yöneticilerinin istifa kararlarını etkileyen önemli bir faktördür. Aileye zaman ayıramama, sağlık sorunları ve motivasyon düşüklüğü gibi durumlar yöneticilerin iş yaşam dengesini etkileyebilir ve işten ayrılmasına neden olabilir. Yöneticiler, kişisel ihtiyaçlarını ve refahlarını göz önünde bulundurarak işlerinden ayrılma kararı verebilirler. Araştırmaya katılan öğretmenlerin bireysel sorunlarla ilgili verdikleri yanıtlar aşağıda sunulmuştur:

-“Ailemize yeterli zaman ayırmakta sıkıntı yaşıyoruz.” (K1)

-“Özel hayatımda çocuğumla ilgilenmede yetersiz kalışım.” (K13)

-“Sağlık sorunları.” (K4)

-“Pandemi.” (K10)

-“Öğretmen-öğrenci ve veli üçgeninde yaşanan çatışmaların motivasyon kaybına neden olması.” (K11)

-“İlk atandığımda bilgi deneyim ve tecrübe eksikliği bende strese yol açtı, öğrenme ve motivasyon sağlamamda negatif etkisi oldu.” (K2)

-“Görev yeri değişikliğim sonucunda atanacağım okuldaki belirsizlikler.” (K5)

-“Çalışma saatlerinin çok uzun olması, mesai kavramı olmadığından insanın kendisine yeterince vakit ayıramaması. Geçip giden hayatın ben neresindeyim, hayatımı yeterince yaşatabiliyor muyumu sorgulamaya başlaması.” (K17)

-“Tatil zamanlarında özellikle yaz tatillerinde idareci yetersizliğinden dolayı da yeteri kadar da dinlenme fırsatı da yoktu. Tatilde bile sürekli telefonla okulun işleriyle uğraşmayı gerektiriyordu.” (K23)

-“Sorumluluk açısından öğretmenliğin daha rahat olması.” (K16)

-“Mesleki kariyerime idareci olarak devam etmek istemiyordum. İdareciliğin zorluğu sınıf ortamında daha mutlu hissetmem gibi durumlar ayrılma kararını kolaylaştırdı.” (K18)

-“Okula ulaşımında evimin uzak olmasından dolayı, trafik sorunu.” (K16)

Bireysel sorunlar da okul yöneticilerinin işlerinden istifa etmelerinde önemli bir etken olabilir. Aileye zaman ayıramama, sağlık sorunları ve motivasyon düşüklüğü gibi durumlar yöneticilerin iş yaşam dengesini etkileyebilir ve işten ayrılmalarına neden olabilir. Yöneticiler, kişisel ihtiyaçlarını ve refahlarını göz önünde bulundurarak işlerinden ayrılma kararı verebilirler. Bu nedenle, bireysel sorunlar, yöneticilerin istifa kararlarını etkileyen önemli faktörlerdir.

1.2. Araştırmanın İkinci Alt Problemine İlişkin Bulgular Ve Yorum

Okul yöneticilerinin yöneticilik görevine başlamadan önceki beklentileri ile yönetici olduktan sonra yaşadıklarına ilişkin tablo ve açıklamaları aşağıda verilmektedir.

Tablo 5. Okul yöneticilerinin yöneticilik görevine başlamadan önceki beklentileri ve yönetici olduktan sonra yaşadıkları

Okul Yöneticiliği Göreviyle İlgili Beklentiler	Yönetici Olduktan Sonra Yaşananlar
Maddi getiri	Maddi getirisinin yetersiz olması
Yetki fazlalığı	Yetkinin az sorumluluğun fazla olması
Kadro beklentisi	Kadro olmaması

Çok stresli olmadığı.	Çok stresli olduğu.
Okul sanayi işbirliği sağlama.	İşbirliği sağlandığı.
Çalıştığım okula hakim olma.	Başarılı olma.
Daha etkin ve etkili olma.	Yapacağı işlere fırsat bulamama.
Sorumluluk alanı daha az düşüncesi.	Basit bir sebepten bile sorumlu tutulma.
İş yükünün yoğun olmadığı.	İş yükü beklediğimden fazla olması.
Maddi beklenti içinde olma.	Herhangi bir maddi getirisi olmadığı.
Ödül beklentisi	Takdir edilmeme.
Çalıştığı ortama değer katma.	Kağıt işlerini yapan bir personel haline gelme
Daha kolay bir çalışma ortamı.	Yöneticiliğin görüldüğünde daha zor olduğu.
Basit bir iş olduğu.	İyi bir iş becerisi gerektirdiği. Yine de idareci olmak çok harika bir duyuydu.
Okul ve eğitime katkı sağlamak.	Gerek ast-üst ilişkisi gerek yapmak istediklerime ulaşma sıkıntısı engel.
Yöneticilikte karşılaşılan sorunları çözümleyebilme.	Karşılaşılan sorunların çözülmesinde yalnız kalma.
Makam odasında oturup, okulu disipline aldıktan sonra rahat olacağını sanma.	Daha sıkıntılı olduğu.
Öğretmenken sadece öğrenci sorun iken,	Yönetici olunca hem öğrenci, öğretmen, çalışan personel hatta veli olduğu.
Oturduğu koltuğun hakkını verme.	Veremediğini görme.
Değer katma	Değer katmanın zor olduğunu yaşama.
Eğitim-öğretim anlayışını nesil yetiştirme olarak görme.	Her şeyin istatistik üzerine olduğunu görme.
Deneyim kazanma.	Her öğretmen en az 1 yıl idareci koltuğuna oturması ve empati yapabilmesi gerektiğini düşünme.
Gözlemlenen sorunlara çare olabilme.	Kolaylıkla hallolacak problemlerin hiç de öyle olmadığını anlama, Meslektaşlarıyla ve üstleriyle sorunlar yaşayabilme.

Sorumluluk kadar yetki sahibi olarak Çalışma.	Sorumluluk olmasına rağmen yetki sahibi olmadığını yaşama.
Kuruma sevk, idare ve kalite yönünden daha çok olanak bulup katkı sağlayacağını düşünme.	Yöneticilikte sekreteryaya gibi çalışma.
Kendi sorumluluk alanında daha etkili ve yetkili olmayı umarken...	Dışarıdan gelen baskılar sonucu kendi ilkelerine ters kararlar almak zorunda kalma, bir idareciden çok bir memur mantalitesi ile iş görür hale gelme.

Tablo 5'e göre okul yöneticileri, yöneticilik görevine başlamadan önce yöneticiliğin maddi getirisinin iyi olacağını beklerken, yönetici olduktan sonra maddi getirisinin yetersiz olduğunu görmektedir. Okul yöneticileri, yöneticilik görevine başlamadan önce bu görevin yetkisinin çok olduğunu beklerken, yönetici olduktan sonra görevin yetkisinin az olduğunu buna karşılık sorumluluğunun fazla olduğunu algılamaktadır. Okul yöneticileri, yöneticilik görevine başlamadan önce yöneticiliğin kadro olacağı beklentisine sahipken, yönetici olduktan sonra kadro olmadığını yaşamaktadır. Okul yöneticileri, yönetici olmadan önce görevin çok stresli olmadığını düşünürken, göreve başladıktan sonra çok stresli olduğunu algılamaktadır. Okul yöneticileri, yöneticilik görevine başlamadan önce yöneticilikte daha etkin ve etkili olmayı beklerken, yönetici olduktan sonra buna fırsat bulmamaktadır. Okul yöneticileri, yöneticilik görevine başlamadan önce yöneticilikte sorumluluk alanının daha az olacağını düşünürken, yönetici olduktan sonra basit bir sebepten bile sorumlu tutulduğunu görmektedir. Okul yöneticileri, yöneticilik görevine başlamadan önce görevde iş yükünün yoğun olmayacağını beklerken, yönetici olduğunda iş yükünün beklediğinden fazla olduğunu görmektedir. Okul yöneticileri, yöneticilik görevine başlamadan önce görevle ilgili maddi beklentilere sahipken, göreve başladıktan sonra görevin herhangi bir maddi getirisinin olmadığını yaşamaktadır. Okul yöneticileri, yöneticilik görevine başlamadan önce başarılı işlerinin takdir edileceği, ödüllendirileceği beklentisine sahipken, yönetici olduktan sonra takdir edilmediğini görmektedir. Okul yöneticileri, yöneticilik görevine başlamadan önce çalıştığı ortama değer katacağını beklerken, yöneticiliğe başladıktan sonra daha çok kâğıt işleri yapan bir personel olduğunu algılamaktadır. Okul yöneticileri, yöneticilik görevine başlamadan önce görevin kendisine daha kolay bir çalışma ortamı sunacağını beklerken, yönetici olduktan sonra yöneticiliğin görünenden daha zor olduğunu yaşamaktadır. Okul yöneticileri, yöneticilik görevine başlamadan önce yöneticiliğin

basit bir iş olduğunu düşünürken, yönetici olduktan sonra iyi bir iş becerisi gerektirdiğini görmektedir. Okul yöneticileri, yöneticilik görevine başlamadan önce okul ve eğitime katkı sağlamayı beklerken, yönetici olduktan sonra gerek ast-üt ilişkisi gerekse yapmak istediklerine ulaşmayla ilgili sıkıntı yaşamaktadır. Okul yöneticileri, yöneticilik görevine başlamadan önce yöneticilikte karşılaşılan sorunları çözümleyebileceğini düşünürken, yönetici olduktan sonra karşılaşılan sorunların çözümlenmesinde yalnız kaldığını yaşamaktadır. Okul yöneticileri, yöneticilik görevine başlamadan önce makam odasında oturup, okulu disipline aldıktan sonra rahat olacağını beklerken, yönetici olduktan sonra daha sıkıntılı olduğunu yaşamaktadır. Okul yöneticileri, yöneticilik görevine başlamadan önce, yöneticilik görevinde sadece öğrenciden kaynaklı sorunları yaşayacağını beklerken, yönetici olduktan sonra hem öğrenci hem de öğretmen, çalışan personel hatta veli kaynaklı sorunları yaşamaktadır. Okul yöneticileri, yöneticilik görevine başlamadan önce yöneticinin oturduğu koltuğun hakkını vermesi gerektiğini düşünürken, yönetici olduktan sonra veremediğini görmektedir. Okul yöneticileri, yöneticilik görevine başlamadan önce yöneticilikte değer katmayı beklerken, yönetici olduktan sonra değer katmanın zor olduğunu yaşamaktadır. Okul yöneticileri, yöneticilik görevine başlamadan önce eğitim-öğretim anlayışının nesil yetiştirme olduğunu düşünürken, yönetici olduktan sonra her şeyin istatistik üzerine olduğunu görmektedir. Okul yöneticileri, yöneticilik görevine başlamadan önce gözlemlenen sorunlara çare olabilmeyi beklerken, yönetici olduktan sonra kolaylıkla hallolacak problemlerin hiç de öyle olmadığını anlamakta, meslektaşlarıyla ve üstleriyle sorunlar yaşayabilmektedir. Okul yöneticileri, yöneticilik görevine başlamadan önce yöneticilik görevini, görevin sorumlulukları kadar yetki sahibi olarak yerine getirmeyi beklerken, yönetici olduktan sonra sorumlulukları olmasına rağmen yetki sahibi olmadığını görmektedir. Okul yöneticileri, yöneticilik görevine başlamadan önce çalışacağı kuruma sevk, idare ve kalite yönünden daha çok olanak bulup katkı sağlayacağını düşünürken, yöneticilikte sekreteryaya gibi çalışmayı yaşamaktadır. Okul yöneticileri, yöneticilik görevine başlamadan önce kendi sorumluluk alanında daha etkili ve yetkili olmayı beklerken, yönetici olduktan sonra dışarıdan gelen baskılar sonucu kendi ilkelerine ters kararlar almak zorunda kaldığını, bir idareciden çok bir memur mantalitesi ile iş görür hale geldiğini görmektedir. Okul yöneticileri, yönetici olmadan önce yöneticilikte okul-sanayi işbirliğini sağlamayı hedeflerken, yönetici olduğunda bunu sağlamaktadır. Okul yöneticileri, yönetici olmadan önce çalıştığı okula hâkim olacağını beklerken, yönetici olduğunda bunu sağlamaktadır. Okul yöneticileri, yönetici olmadan önce yöneticilik görevinde deneyim kazanmayı

hedeflerken, yönetici olduktan sonra her öğretmenin en az bir yıl idareci koltuğuna oturması ve empati yapabilmesi gerektiğini düşünmektedir.

Okul yöneticilerinin, yöneticilik görevinden beklentileri arasında en fazla verilen yanıtlar kurumunda birçok şeyi değiştirebileceğini düşünme ($f=9$) ve görevin yetkisinin çok olduğunu düşünmedir ($f=3$). Okul yöneticilerinin, yöneticilik görevinden beklentileri olarak özellikle kurumunda birçok şeyi değiştirebileceğini düşünmeleri ve görevin yetkisinin çok olduğunu düşünmeleri öne çıkmaktadır. Okul yöneticilerinin, yöneticilik görevinden diğer beklentileri ekonomik olarak daha rahat olacağını düşünme, görevin sorumluluğunun daha az olacağını düşünme, iş yükünün yoğun olmayacağını düşünme, okul yöneticiliğinin bir gün kadro olacağı beklentisi, okul yöneticiliğinin stressiz olacağı beklentisi, yönetici olarak görev yaptığı okulunu etkili bir şekilde yönetme beklentisi, sistemi kurup rahat etme beklentisi, takdir edilme (ödüllendirilme) beklentisi, oturulan koltuğun hakkını verebilecek kişilerin yönetici koltuğuna oturması gerektiğini düşünme ve farklı bir deneyim beklentisi olarak bulunmuştur. Araştırmaya katılan öğretmenler “Yöneticilik görevine başlamadan önceki beklentileriniz ile yönetici olduktan sonraki yaşadıklarınız arasındaki farklılıklara ilişkin düşüncelerinizi açıklar mısınız?” sorusuna verdikleri yanıtlarda yöneticilik görevine başlamadan önceki beklentilerini ekonomik olarak daha rahat olacağını düşünmesi, görevin yetkisinin çok olduğunu düşünmesi, görevin sorumluluğunun daha az olacağını düşünmesi, iş yükünün yoğun olmayacağını düşünmesi, okul yöneticiliğinin bir gün kadro olacağını beklemesi, okul yöneticiliğinin stressiz olacağını düşünmesi, kurumunda birçok şeyi değiştirebileceğini düşünmesi, yönetici olarak görev yaptığı okulunu etkili bir şekilde yönetmeyi beklemesi, sistemi kurup rahat edeceğini düşünmesi, takdir edilmeyi beklemesi, oturulan koltuğun hakkını verebilecek kişilerin yönetici koltuğuna oturması gerektiğini düşünmesi ve farklı bir deneyim beklentisi olarak belirtirken, yönetici olduktan sonra yaşadıklarını ise ekonomik getirisinin az olduğunu, yetkilerinin sınırlı olduğunu, sorumluluklarının çok fazla olduğunu, iş yükünün fazla olduğunu, okul yöneticiliğinin kadro olmadığını, zor ve stresli bir görev olduğunu gördüğünü, kurumunda birşeyleri değiştiremeyeceğini anladığını, ayrıca okullarında takdir görmeyen çalışmaları olarak belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan öğretmenler yöneticilik görevine başlamadan önceki bazı beklentilerini şöyle ifade etmişlerdir;

- “*Ekonomik olarak daha rahat olabileceğimi düşünmüştüm...*” (K1)

- “*Çok fazla yetkiye sahip olduğumu zannediyordum...*” (K1)

- “Sorumluluk kadar yetki sahibi olarak çalışmak.” (K20)
- “Okul yöneticiliğinin bir gün kadro olacağını düşünüyordum...” (K1)
- “...yönetici olunca kuruma daha faydalı olabileceğimi düşünüyordum. İdealist bir düşüncem vardı. Kuruma sevk, idare ve kalite yönünden daha çok olanak bulup katkı sağlayacağımı düşünürdüm.” (K21)
- “İdarecinin kurumunda birçok şeyi değiştirebileceğine inanıyordum.” (K17)
- “Öğrencilerin olumsuz davranışlarını düzene sokmak, devamsızlıkları ve öğrencilerin okuldan firarını önlemek, öğretmenler arasındaki iletişim sorunlarını çözmek gibi hedeflerim vardı. Özellikle öğrenci davranışlarını düzeltmede çok çabaladım.” (K15)
- “Öğretmenlik yaparken okul ve idareciler özelinde gözlemlediğim sorunlara belki de çare olabilirim düşüncesiyle idarecilik görevine başladım. Bu ayrıca mesleki kariyerim içinde bir basamak olacaktı.” (K19)
- “...daha etkin ve etkili olacağımı düşünüyordum işleyişte...” (K7)
- “Yöneticilik görevine başlarken; okul sanayi işbirliği modeli içerisinde üreten bir okul modeli kurmak hedefimdi. Bu hedefi Bayrampaşa İTO Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesinde Samsung Akademi modeli ile yakaladığımızı gördüm.” (K3)
- “Çalıştığım okula hakim olmak, öğretmenlerimi iyi bir şekilde yönlendirmeyi sağlayıp öğrencilerimin güzel bir eğitim ortamı sunmayı sağlamaktı. Bunda da başarılı oldum.” (K5)
- “Yönetici olmadan önce, makam odasında oturup, okulu disipline aldıktan sonra rahat edeceğimi sanıp...” (K16)
- “Yönetici olmadan önce oturduğu koltuğun hakkını verebilen kişilerin yönetici olmasını düşünüyordum. Göreve başladım, bıraktım hala bu düşüncenin doğru olduğuna inanıyorum.” (K17)
- “Yöneticilik serüvenine farklı bir deneyim kazanmak için başladım. Farklı bir bakış açısı kazandıracağıma inanıyordum ve düşündüğüm gibi de oldu. Bence her öğretmen en az 1 yıl idareci koltuğuna oturmalı ve empati yapabilmeli.” (K18)

Okul yöneticilerinin, yönetici olduktan sonra yaşadıkları arasında en fazla verilen yanıtlar kurumunda bir şeyleri değiştiremeyeceğini anlaması (f=9) ve yetkilerinin

sınırlı olmasıdır ($f=3$). Buna göre okul yöneticilerinin, yönetici olduktan sonra yaşadıkları içinde kurumunda bir şeyleri değiştiremeyeceğini anlaması ve yetkilerinin sınırlı olduğunu anlaması öne çıkmaktadır. Okul yöneticilerinin, yöneticilik görevinde diğer yaşadıkları sorumluluklarının çok fazla olması ($f=2$), iş yükünün fazla olması ($f=2$), okul yöneticiliğinin kadro olmaması ($f=1$), okul yöneticiliğinin zor bir görev olması ($f=1$), okul yöneticiliğinin stresli bir görev olması ($f=1$) ve takdir edilmemesidir ($f=1$). Araştırmaya katılan öğretmenler yönetici olduktan sonra bazı yaşadıklarını şöyle ifade etmişlerdir;

- *“Ekonomik olarak daha rahat olabileceğimi düşünmüştüm ama yanılmışım...”* (K1)

- *“Kariyer basamaklarının yönetici-öğretmen olarak ayrılmasının maddi ve manevi hiçbir getirisi yoktur.”* (K10)

- *“Çok fazla yetkiye sahip olduğumu zannediyordum ama onlar benim sorumluluklarım olduğunu öğrendim...”* (K1)

- *“...kendi sorumluluk alanında daha etkili ve yetkili olmayı umarken büyük bir çoğunlukla dışarıdan gelen baskılar sonucu kendi ilkelerimize ters kararlar almak zorunda kalıyoruz. Yani bir idareciden çok bir memur mantalitesi ile iş görür hale geliyoruz. Dolayısıyla karar alıp-verme mekanizmamız dar, fakat sorumluluklarımız adeta sınırsız.”* (K22)

- *“İş yükü beklediğimden fazla çıktı ve pandemide iş yükü daha da arttı.”* (K9)

- *“Müdür yardımcılığının görünenden çok fazla daha zor olduğunu fark ettim. Okuldaki öğretmenlerle idare ilişkisinin çok hassas olduğunu ve bir beceri gerektirdiğini anladım.”* (K13)

- *“Okul yöneticiliğinin bir gün kadro olacağını düşünüyordum ama 12 yıl olmasına rağmen kadro olmadığını gördüm.”* (K1)

- *“Yönetici olmadan önce, makam odasında oturup, okulu disipline aldıktan sonra rahat edeceğimi sanıp, bunun böyle olmadığını gördüm. Öğretmenken sadece öğrenci sorun iken, yönetici olunca hem öğrenci, öğretmen, çalışan personel hatta velilerin de bazen okul için bir sorun olduğunu gördüm.”* (K16)

- *“Bu kadar stresli olduğunu tahmin etmemiştim girmeseymişim yada yol yakırken dönmeliymişim.”* (K2)

- “... bir şeyleri değiştirmek yerine sadece kağıt işleri yapılan bir makam olduğunu düşünüyorum.” (K12)

- “...yönetici olunca kuruma daha faydalı olabileceğimi düşünüyordum. Lakin yöneticilikte sekreteryaya gibi çalışmak zorundasın. Olumlu yönde katkı sağlamaya çalıştığımda hep engellemeyle karşılaştım.” (K21)

- “Okul ve eğitime katkı sağlamak. Ancak işler bu şekilde yürümüyor. Gerek ast-üst ilişkisi gerek yapmak istediklerime ulaşma sıkıntısı engel.” (K14)

Okul yöneticilerinin beklentileri ile buldukları arasındaki fark bu yöneticilerin iş doyumlarını verir. Okul yöneticileri beklentilerini buldukları oranda tatmin olurlar ve işlerini şevkle yapabilirler. Okul yöneticileri beklentilerini bulamadıklarında ise iş motivasyonları düşebilir ve istifaya varan kararlar alabilirler. Okul yöneticileri ekonomik olarak daha rahat olacaklarını, görevin yetkisinin çok olduğunu, görevin sorumluluğunun az olacağını, iş yükünün yoğun olmayacağını, kurumlarında birçok şeyi değiştirebileceklerini düşünerek ve okul yöneticiliğinin bir gün kadro olacağı, görevin stressiz olacağı, sistemlerini kurup rahat etme, okullarını kolay, etkin ve etkili bir şekilde yönetme, takdir edilme (ödül) ve farklı bir deneyim beklentileri ile göreve talip olabilirler. Okul yöneticilerinin kullanabilecekleri yetkilerinin sınırlı olduğunu, sorumluluklarının çok fazla olduğunu, okullarında iş yükünün fazla olduğunu, okul yöneticiliğinin zor ve stresli bir görev olduğunu algılamaları ve tüm bu olumsuzlukların karşısında görevin ekonomik getirisinin az olduğunu yaşamaları, okul yöneticiliğinin kadro olmaması, yöneticilerin çalıştıkları kurumlarında bir şeyleri değiştiremeyeceklerini anlamaları ve yöneticilerin çalışmalarının takdir edilmemesi gibi nedenler yöneticilerin iş doyumlarını azaltabilir ve istifa kararlarını etkileyebilir.

1.3. Araştırmanın Üçüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular Ve Yorum

Okul yöneticilerinin, okul yöneticiliğinden istifa sürecinde yaşadıkları duygulara ilişkin tablo ve açıklamaları aşağıda verilmektedir.

Tablo 6. Okul yöneticilerinin, okul yöneticiliğinden istifa sürecinde yaşadıkları duygular

Temalar	Kodlar
Olumsuz duygular	Zorlanma Üzülme

	Hayal kırıklığı Duygusal boşluk yaşama Başladığı işi yarım bırakma hissi Baskı hissi Değersizlik hissi Yararlı olamama hissi Korku
Olumlu duygular	Rahatlama Mutluluk Huzur hissi Özgürlük hissi Sevinme

Okul yöneticilerinin, okul yöneticiliğinden istifa sürecinde yaşadıkları duygular olumlu ve olumsuz olmak üzere iki tema altında toplanmıştır. Okul yöneticilerinin, okul yöneticiliğinden istifa sürecinde yaşadıkları olumsuz duygular arasında en fazla verilen yanıtlar zorlanma ($f=10$) ve üzülmeye ($f=6$). Bunları, okul yöneticilerinin yaşadığı hayal kırıklığı takip etmektedir ($f=2$). Okul yöneticilerinin yaşadıkları diğer olumsuz duyguları duygusal boşluk hissi ($f=1$), başladığı işi yarım bırakma hissi ($f=1$), baskı hissi ($f=1$), değersizlik hissi ($f=1$), yararlı olamama hissi ($f=1$) ve korkudur ($f=1$). Okul yöneticilerinin, okul yöneticiliğinden istifa sürecinde yaşadıkları olumlu duygular arasında en fazla verilen yanıt rahatlama ($f=8$). Bunu, okul yöneticilerinin yaşadığı mutluluk duygusu ($f=4$), huzur hissi ($f=3$), özgürlük hissi ($f=3$) ve sevinme duygusu ($f=2$) takip etmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenler “Okul yöneticiliğinden istifa sürecinde yaşadığınız duyguları anlatır mısınız? Bu süreçte neler hissettiniz?” sorusuna verdikleri yanıtlarda, okul yöneticiliği görevinden istifa sürecinde yaşadıkları duygularını zorlanma, üzülmeye, mutluluk, sevinme, huzur duygusu ve hayal kırıklığı, duygusal boşluk, baskı ve korku yaşama, değersizlik hissetme, yararlı olamama, başladığı işi yarım bırakma, ayrıca rahatlama ve özgürlük hissi olarak belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan öğretmenler istifa sürecinde yaşadıkları bazı duygularını şöyle ifade etmişlerdir:

- “Zor bir karar ve zor bir süreçti. ...karar vermek kolay olmadı. Ama yine de alınması gereken bir karardı.” (K3)
- “Benim için zor bir karardı. Ailem özellikle sağlığım açısından bırakmamın gerekliliği konusunda beni ikna ettiler, ancak zor bir karardı.” (K4)

- “Öğretmenliğe alışmakta biraz zorlandım.” (K4)
- “Tabiki zor bir süreç oldu. 24 Yıllık bir idarecilikten sonra zor oldu.” (K5)
- “İstifa edip etmemek konusunda çok fazla gidip gelmeler, kararsızlıklar yaşadım. Çok isteyerek başladığım için istifa etmek istemedim. Faklı yollar bulmak adına çok çaba gösterdim. Çok fazla çabalamama rağmen sonunda istifa etmemin doğru olduğuna karar verdim.” (K13)
- “Bırakıp gitmek kişiyi duygusal anlamda zorluyor.” (K17)
- “Öğretmenler odasına dönmek biraz zor oldu tabii. Size idareci olarak alışan arkadaşlarınız ve öğrencilerinizin olması işi zorlaştırıyor.” (K18)
- “Bu kararı vermek elbette ki çok kolay olmuyor. Çevrendeki insanlara ve yakın çevrene sorumlulukların var. En önemlisi de kendin için planlamış olduğun kariyeri sonlandırmak zorunda kalıyorsun.” (K19)
- “...görevi yapamadığımı düşünerek görevden ayrıldığımı dile getirenler beni üzdü.” (K1)
- “Üzgündüm çünkü her şeye rağmen işimi, öğrencileri ve öğretmenlerimi seviyordum.” (K3)
- “Ayrıldığım gün daha okuldaki işim bitmeden kalan eşyalarımı bir poşete koyup odamın kapısının önüne konması ve odama hemen birinin yerleştirilmesi; sanki orada hiç yokmuşum gibi davranılması beni çok üzmüştü.” (K7)
- “İstifa edip etmemek konusunda çok fazla gidip gelmeler, kararsızlıklar yaşadım. Çok isteyerek başladığım için istifa etmek istemedim. Faklı yollar bulmak adına çok çaba gösterdim. Bu durum üzülmemeye sebep oldu.” (K13)
- “...kendin için planlamış olduğun kariyeri sonlandırmak zorunda kalıyorsun. Tam bir hayal kırıklığı!” (K19)
- “Yöneticilikte büyük özveri ile çalışmamıza rağmen emeğimin karşılığını hiç almadığımı düşünüyorum.” (K21)
- “Bırakıp gitmek kişiyi duygusal anlamda zorluyor.” (K17)
- “Başladığın bir işi yarıda bırakmakta cabası...” (K19)
- “...müdürün ve diğer müdür yardımcısı arkadaşların onları bir nevi yarı yolda bıraktığını düşündüren davranışları baskı hissetmeme neden oldu.” (K8)

- “En kötüsü kendimi değersiz hissettirildim. Ayrıldığım gün daha okuldaki işim bitmeden kalan eşyalarımı bir poşete koyup odamın kapısının önüne konması ve odama hemen birinin yerleştirilmesi; sanki orada hiç yokmuşum gibi davranılması...” (K7)
- “Öğretmenler odasına dönmek biraz zor oldu tabii. Size idareci olarak alışan arkadaşlarınız ve öğrencilerinizin olması işi zorlaştırıyor.” (K18)
- “Üzerimden büyük bir sorumluluğun kalktığını hissettim. O sene rahat bir tatil yaptım.” (K5)
- “Haddinden fazla sorumluluk hissinden kurtulmuş olmak rahatlatıcıydı. Kastettiğim sorumluluk, yapmam gereken ve vazifem olan iş ve işlemler değil örneğin okulda bir çivinin yerinden çıkmasından bile benim sorumlu olmam inanılmaz yorucuydu elbette sorumluluklarım olmalı yapmalıyım ama fazlasını kaldırmak zordu.” (K11)
- “İstifa ettiğimde kendimi rahatlamış hissettim.” (K13)
- “İş yükümün azalıp daha az yorulacak olmamdan dolayı mutluyum.” (K6)
- “Kendimi daha özgür hissettim.” (K15)

Okul yöneticilerinin istifa sürecinde yaşadıkları duyguları ortaya çıkarmayı amaçlayan araştırmanın üçüncü sorusuna araştırmaya katılan öğretmenlerin verdikleri yanıtlara göre istifa sürecinde yöneticiler istifa kararını almada zorlanma, üzülmeye ve hayal kırıklığı duygularını, duygusal boşluk, başladığı işi yarım bırakma, baskı, değersizlik, yararlı olamama, korku, rahatlama, mutluluk, sevinme, huzur ve özgürlük hislerini yaşayabilir.

1.4. Araştırmanın Dördüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular Ve Yorum

Okul yöneticilerinin, okul yöneticiliğinden istifa sürecinde meslektaşlarından aldıkları tepkilere ilişkin tablo ve açıklamaları aşağıda verilmektedir.

Tablo 7. Okul yöneticilerinin, okul yöneticiliğinden istifa sürecinde meslektaşlarından aldıkları tepkiler

Temalar	Kodlar
Destekleyici olmayan yönlü tepkiler	Karşı çıkılması Üzüntü duyulması MEB için kayıp olduğunun düşünülmesi

	Öğretmenlerin sınavla yönetici olduğu bir durumda yöneticiliği bırakmanın hata olduğunun düşünülmesi Çalışma arkadaşlarını yarı yolda bıraktığının düşünülmesi Öğretmenliğe alışamayacağının düşünülmesi
Destekleyici tarzdaki tepkiler	Desteklenmesi Yöneticiliğin anyarya olduğunun dolayısıyla istifa edenin kararının doğru olduğunun düşünülmesi İstifa edenin istifasının anlayışla karşılanması İstifa edenin iyi bir öğretmen olarak görülmesi Kendisiyle öğretmen olarak çalışmanın keyifli olacağının düşünülmesi Sağlığın her şeyden önemli olduğunun düşünülmesi
Nötr tepkiler	Şaşkınlık Farklı (görevden alındığının) düşünülmesi.

Okul yöneticilerinin, okul yöneticiliğinden istifa sürecinde meslektaşlarından aldıkları destekleyici olmayan yönlü tepkiler arasında en fazla verilen yanıt karşı çıkılmasıdır ($f=17$). Bunu meslektaşlarının diğer destekleyici olmayan tepkileri, meslektaşlarının istifa edenin istifasından üzüntü duyması ($f=4$), meslektaşları tarafından istifa edenin istifasının MEB için bir kayıp olduğunun düşünülmesi ($f=1$), öğretmenlerin sınavla yönetici olduğu bir durumda yöneticiliği bırakmanın hata olduğunun düşünülmesi ($f=1$), çalışma arkadaşlarını yarı yolda bıraktığının düşünülmesi ($f=1$) ve öğretmenliğe alışamayacağının düşünülmesidir ($f=1$). Okul yöneticilerinin, okul yöneticiliğinden istifa sürecinde meslektaşlarından aldıkları destekleyici tarzdaki tepkiler arasında en fazla verilen yanıt istifa edenin istifasının desteklenmesi, kendisine hak verilmesidir ($f=11$). Bunu meslektaşlarının diğer destekleyici tarzdaki tepkileri olarak meslektaşları tarafından yöneticiliğin angarya olduğunun dolayısıyla istifa edenin kararının doğru olduğunun düşünülmesi ($f=2$), istifa edenin istifasının anlayışla karşılanması ($f=2$), istifa edenin iyi öğretmen olduğunun düşünülmesi ($f=1$), kendisiyle öğretmen olarak çalışmanın keyifli

olacağının düşünülmesi ($f=1$) ve sağlığın her şeyden önemli olduğunun düşünülmesi ($f=1$) takip etmektedir. Okul yöneticilerinin, okul yöneticiliğinden istifasıyla ilgili meslektaşlarının nötr tepkileri olarak verilen yanıtlar meslektaşlarının istifa edenin istifasına şaşırması ($f=1$) ve istifa edenin istifasının meslektaşları tarafından farklı (görevden alındığının) düşünülmesidir ($f=1$). Araştırmaya katılan öğretmenler “Okul yöneticiliğinden istifa sürecinde meslektaşlarınızdan aldığınız tepki/tepkiler nelerdi?” sorusuna verdikleri yanıtlarda, okul yöneticiliğinden istifa sürecinde meslektaşlarından aldıkları tepkileri; meslektaşlarının karşı çıkması, istifası nedeniyle üzüntü duyması, istifasının MEB için kayıp olduğunun, öğretmenlerin sınavla yönetici olduğu bir durumda yöneticiliği bırakmasının hata olduğunun, kendilerini yarı yolda bıraktığının, öğretmenliğe alışamayacağının ya da farklı (görevden alındığının) düşünülmesi veya meslektaşları tarafından desteklenmesi, meslektaşları tarafından yöneticiliğin angarya olduğunun düşünülmesi ve bunun kendisine ifade edilmesi, sağlığın her şeyden önemli olduğunun düşünülmesi, kararının anlayışla karşılanması, iyi öğretmen olduğunun ve kendisiyle öğretmen olarak çalışmanın keyifli olacağının düşünülmesi ve kararına şaşırılması olarak belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan öğretmenler okul yöneticiliğinden istifa sürecinde meslektaşlarından aldıkları bazı tepkileri şöyle ifade etmişlerdir;

- “Devam etmem gerektiğini düşünen çok fazla arkadaşım istifamdan beni vazgeçirmek istedi.” (K1)
- “Çalışma ekibim istifa etmemem konusunda ısrar ettiler.” (K3)
- “Okul müdürü arkadaşlarım... vazgeçmem gerektiğini söylediler ve ısrar ettiler.” (K3)
- “Şube müdürlerim ve İlçe Milli Eğitim Müdürüm dilekçemi beklettiler ve tekrar düşünmemi istediler.” (K3)
- “Çoğu kişi istifa etmememi iyi düşünmemi söyledi, fakat ben o okulda ve o müdürle çalışmak istemiyordum.” (K7)
- “Çok fazla tepki göstermediler. Sadece, yöneticiliği ve kendilerini bırakmamamı istediler.” (K16)
- “Çalıştığım kurumda arkadaşlarım görevi bırakmamı istemediler. Okulda işleyen düzenin bozulmasını istemediler.” (K17)
- “Çok az bir miktarda arkadaşım da haklı olduğumu düşünüp beni desteklediler.” (K1)
- “Bir kısım doğru yaptığımı öğretmenliğin daha rahat olduğunu söyledi.” (K9)

- “Ama neticede beni mutlu edecek olan kararı vermemi desteklediler sonunda. Olumsuz bir tepki almadım. Bazı arkadaşlarımda artık daha rahat, stressiz bir hayatım olacağını dile getirdiler.” (K11)
- “Tüm arkadaşlarım ve çevrem bu duruma çok sevindi ve beni bu süreçte desteklediler. Ellerinden gelen tüm yardımı gösterdiler.” (K13)
- “Zümre öğretmen arkadaşlarım yeni geldiğim için memnun olduklarını dile getirdiler.” (K15)
- “...beni tanıyıp mutsuzluğumu güden kişiler, kararımın doğru olduğunu söylediler.” (K17)
- “Bazı arkadaşlar da çok doğru bir karar verdiğimi ve öğretmenliğe dönmemin bana iyi geleceğini söylediler.” (K23)

Okul yöneticilerinin istifası nedeniyle aldıkları tepkileri ortaya çıkarmayı amaçlayan araştırmanın dördüncü sorusuna araştırmaya katılan öğretmenlerin verdikleri yanıtlara göre okul yöneticiliği görevinden istifa eden yöneticiler çevrelerinden hem bu kararlarına karşı çıkan tarzda hem de destekleyen tarzda tepkiler alabilir, çevrelerinde okul yöneticiliğinin angarya olduğunu düşünenler olabilir, istifa edenin iyi bir öğretmen olduğunu düşünenler olabilir, kendisiyle öğretmen olarak çalışmanın keyifli olacağını düşünenler olabilir, istifasından üzüntü duyanlar olabilir, istifasının MEB için kayıp olduğunu düşünen meslektaşları olabilir, istifa edenin sağlığının her şeyden önemli olduğunu düşünenler olabilir, istifa kararını anlayışla karşılayanlar olabilir, şaşırانlar olabilir, öğretmenlerin sınavla yönetici olduğu bir durumda yöneticiliği bırakmasının hata olduğunu düşünenler olabilir, çalışma arkadaşlarını yarı yolda bıraktığını düşünenler veya bunu istifa edene hissettirenler olabilir, öğretmenliğe alışamayacağını düşünenler olabilir veya farklı düşünenler olabilir mesela meslektaşları istifa edenin görevden alındığını düşünebilir.

1.5. Araştırmanın Beşinci Alt Problemine İlişkin Bulgular Ve Yorum

Okul yöneticilerinin, okul yöneticiliğinden istifa sürecinde ailelerinden aldıkları tepkilere ilişkin tablo ve açıklamaları aşağıda verilmektedir.

Tablo 8. Okul yöneticilerinin, okul yöneticiliğinden istifa sürecinde ailelerinden aldıkları tepkiler

Temalar	Kodlar
Destekleyici tarzdaki tepkiler	Ailesinin desteklemesi.

	Ailesinin istifa kararından memnun olması. Ailesinin istifa kararına saygı duyması. Ailesinin istifası nedeniyle mutlu olması.
Destekleyici olmayan tarzdaki tepkiler	Ailesinin istifa edenin istifa kararına üzülməsi. Ailesinin istifasını olumsuz karşılaması.
Nötr tepkiler	Ailesinin istifa kararını istifa edenin kendisine bırakması.

Okul yöneticilerinin, okul yöneticiliğinden istifa sürecinde ailelerinden aldıkları destekleyici tarzdaki tepkiler arasında en fazla verilen yanıtlar istifa edenin istifasını ailesinin ($f=14$) desteklemesi ve istifa kararından memnun olmasıdır ($f=9$). Okul yöneticilerinin, okul yöneticiliğinden istifa sürecinde ailelerinden aldıkları diğer destekleyici tarzdaki tepkiler ailesinin istifa edenin istifa kararına saygı duyması ($f=4$) ve istifası nedeniyle mutlu olmasıdır ($f=2$). Okul yöneticilerinin, okul yöneticiliğinden istifa sürecinde ailelerinden aldıkları destekleyici olmayan tepkiler arasında en fazla verilen yanıtlar ailesinin istifa edenin istifa kararına üzülməsi ($f=1$) ve istifasını olumsuz karşılamasıdır ($f=1$). Okul yöneticilerinin, okul yöneticiliğinden istifa sürecinde ailelerinin nötr tepkisi olarak en fazla verilen yanıt ailesinin istifa kararını istifa edenin kendisine bırakmasıdır ($f=2$). Araştırmaya katılan öğretmenler “Okul yöneticiliğinden istifa sürecinde ailenizden aldığınız tepki/tepkiler nelerdi?” sorusuna verdikleri yanıtlarda, okul yöneticiliğinden istifa sürecinde ailelerinden aldıkları tepkileri ailesinin desteklemesi, ailesinin istifa kararından memnun olması, istifası nedeniyle mutlu olması veya ailesinin istifa kararını kendisine bırakması, kararına saygı göstermesi ya da ailesinin istifasını olumsuz karşılaması ve istifa kararına üzülməsi olarak belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan öğretmenler okul yöneticiliğinden istifa sürecinde ailelerinden aldıkları bazı tepkileri şöyle ifade etmişlerdir;

- “Tepkiden çok destek verdiler. Öğretmen iken onlara daha fazla zaman ayırabildiğimi düşünüyorlar.” (K1)
- “Onlarla yaptığım istişarede yorulduğumu ve biraz dinlenmenin gerektiğini söylediler.” (K3)
- “Ailem aldığım kararı destekledi. Benim en mutlu olacağım şekilde ne istersem onu yapmam gerektiğini söylediler. Zorlanıyorsam bırakmam gerektiğini dile getirdiler.” (K11)
- “İstifa etmem için ellerinden gelen desteği gösterdiler. Sonuç ne olursa olsun hep yanımdaydılar.” (K13)

- “Eşim ve yakınlarım bu konuda beni desteklediler. Sonuçta en doğru kararı benim vereceğimi söyleyerek, yönlendirici hiçbir girişimde bulunmadılar.” (K23)
- “...sağlığım açısından bu durumun daha hayırlı olacağını söylediler.” (K4)
- “Olumlu tepkiler aldım, sabahları erken okula gitmem sıkıntı teşkil ediyordu. Tam gün okulda olmam hem bana hem eşime sıkıntı veriyordu.” (K15)
- “Yaptığım görevin beni yıpratıcı olduğunu bildiklerinden istifa etmemi istemekteydiler.” (K17)
- “Ailem müdür yardımcılığını bir tür üst makam olarak gördüğünden ayrılmama üzüldüler...” (K12)
- “Olumlu karşılamadılar desteklemediler. Aile daha kötü etkileniyor maddi ve manevi olarak.” (K2)
- “Ailem benim kararıma saygı duyduklarını ve doğru karar verebileceğimi belirttiler.” (K3)

Okul yöneticilerinin istifa sürecinde ailelerinden aldıkları tepkileri ortaya çıkarmayı amaçlayan araştırmanın beşinci sorusuna araştırmaya katılan öğretmenlerin verdikleri yanıtlara göre istifa sürecinde yöneticiler ailelerinden genelde destek görür. Çoğunlukla aileler istifa kararından dolayı memnun olurlar. İstifa edenin istifası nedeniyle mutlu olan aileler olur. İstifa edenin kararına saygı gösteren aileler olur. İstifa kararını istifa etmek isteyenin kendisine bırakan aileler olur. İstifa edenin bu kararına üzülen aileler olur. İstifa edenin kararını olumlu karşılamayan, desteklemeyen aileler de olabilir.

1.6. Araştırmanın Altıncı Alt Problemine İlişkin Bulgular Ve Yorum

Okul yöneticilerinin, okul yöneticiliği görevinden istifa ederek öğretmenliğe döndüklerinde yaşadıkları duygulara ilişkin tablo ve açıklamaları aşağıda verilmektedir.

Tablo 9. Okul yöneticilerinin, okul yöneticiliği görevinden istifa ederek öğretmenliğe döndüklerinde yaşadıkları duygular

Temalar	Kodlar
Olumsuz duygular	Zorlanma Yetersizlik hissetme Boşluk (boşluğa düşme) Bocalama

	Sıkılma Pişmanlık Yorgun hissetme
Olumlu duygular	Mutluluk hissetme Huzur hissetme Özlem duygusu Öğretmenliğe sevgi duygusu Kolaylık hissetme Sorumluluğunun daha az olduğunu hissetme Heyecan duyma Öğretmenlikten zevk/keyif duyma Şevk duyma Güven hissetme Daha faydalı olacağını hissetme Sevinme duygusu Öğretmen arkadaşlarının desteğini hissetme Ailesinin desteğini hissetme Velilerin desteğini hissetme

Okul yöneticilerinin, okul yöneticiliği görevinden istifa edip öğretmenliğe döndüklerinde yaşadıkları olumlu duygular arasında en fazla verilen yanıtlar mutluluk hissetme ($f=9$) ve huzur hissetmedir ($f=5$). Okul yöneticilerinin, okul yöneticiliği görevinden istifa edip öğretmenliğe döndüklerinde yaşadıkları diğer olumlu duygular özlem duygusu ($f=3$), öğretmenliğe sevgi duygusu ($f=3$), kolaylık hissetme ($f=3$), sorumluluğunun daha az olduğunu hissetme ($f=2$), heyecan duyma ($f=2$), öğretmenlikten zevk/keyif duyma ($f=2$), şevk duyma ($f=1$), güven hissetme ($f=1$), daha faydalı olacağını hissetme ($f=1$), sevinme duygusu ($f=1$), öğretmen arkadaşlarının desteğini hissetme ($f=1$), ailesinin desteğini hissetme ($f=1$) ve velilerin desteğini hissetmedir ($f=1$). Okul yöneticilerinin, okul yöneticiliği görevinden istifa edip öğretmenliğe döndüklerinde yaşadıkları olumsuz duygular arasında en fazla verilen yanıt zorlanmadır ($f=12$). Okul yöneticilerinin, okul yöneticiliği görevinden istifa edip öğretmenliğe döndüklerinde yaşadıkları diğer olumsuz duygular yetersizlik hissetme ($f=3$), boşluk (boşluğa düşme) ($f=1$), bocalama ($f=1$), sıkılma ($f=1$), pişmanlık ($f=1$) ve yorgun hissetmedir ($f=1$). Araştırmaya katılan öğretmenler “İstifa ettikten sonra öğretmenliğe döndüğünüzde yaşadığınız duygular nelerdi?” sorusuna verdikleri yanıtlarda, okul yöneticiliği görevinden istifa edip öğretmenliğe döndüklerinde yaşadıkları duygularını mutluluk, huzur, sorumluluğunun daha az olduğunu hissetme,

kolaylık hissetme, öğretmenliğe sevgi duyma ve özlem duygusu yaşama, öğretmenliğe dönmekten dolayı güven duygusu hissetme, heyecan, şevk duyma, öğretmenlikten zevk/keyif duyma, öğretmenlik görevinde daha faydalı olacağını hissetme ve sevinme duygularını ya da zorlanma, bocalama, pişmanlık, sıkılma duygusu yaşama, boşluk (boşluğa düşme) ve yetersizlik hissetme, öğretmen arkadaşlarının, ailesinin ve velilerin desteğini hissetme ve yorgun hissetme olarak belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan öğretmenler okul yöneticiliğinden istifa edip öğretmenliğe döndüklerinde yaşadıkları bazı duygularını şöyle ifade etmişlerdir;

- *“Yöneticilik yaparken haftada 2 saat bile derse girerken zorlanıyordum. Ama öğretmenliğe döndüğümde daha fazla derse girmem beni fazlasıyla mutlu etti.”* (K5)
- *“Hem öğretmenliğe dönmüş olmaktan hem de istediğim bir okulda görevime devam edeceğimden dolayı mutluydum.”* (K6)
- *“...sınıfta daha mutlu olduğumu ve bir şeyler öğretmenin daha mutlu ettiğini gördüm.”* (K9)
- *“Öğretmenliğe geri dönmek bana huzur hissettirdi.”* (K13)
- *“Öğretmenliğe döndükten sonra oldukça mutluyum. Keşke hiç yöneticilik yapmayıp hep öğretmen olarak devam etseydim.”* (K21)
- *“Bütün enerjimi öğrencilere yoğunlaştırarak, resmi evraklarla yazılarla uğraşmamak, okulun diğer maddi ve manevi sorunlarıyla boğuşmadan, sadece öğrencileri düşünmek ve onlar için çalışmak çok huzurlu oldu benim için.”* (K16)
- *“...sorumluluğum sadece sınıf ortamından ibaret olduğu için büyük bir oranda rahat hissettim.”* (K22)
- *“Yöneticilikten sonra öğretmenlik daha kolay geldi.”* (K16)
- *“...hareket alanım ve sorumluluğum sadece sınıf ortamından ibaret olduğu için büyük bir oranda rahat hissettim.”* (K22)
- *“Sınıf ortamını özlediğimi... gördüm.”* (K9)
- *“Tekrar öğrencilerime dönmek ve onlarla devamlı yüzyüze olmak, birlikte ders yapmak özlenilen bir şeymiş.”* (K15)
- *“İdarecilik esnasında aktif olarak derse girdiğim için bir zorluk yaşamadım. Öğretmenliği seviyorum.”* (K10)
- *“Yöneticilikten sonra öğretmenlik daha zevkli geldi. Bütün enerjimi öğrencilere yoğunlaştırarak, resmi evraklarla yazılarla uğraşmamak, okulun*

diğer maddi ve manevi sorunlarıyla boğuşmadan, sadece öğrencileri düşünmek ve onlar için çalışmak çok zevkli oldu benim için.” (K16)

- *“Öğretmenliğe yeni atanmış bir öğretmen gibi başladım.” (K5)*
- *“Öğretmenliğe döneceğim için çok heyecanlıydım....” (K12)*
- *“Öğretmenliğe geri dönmek bana güven duygusu hissettirdi.” (K13)*
- *“Daha faydalı olacağım bir işteydim.” (K14)*
- *“Alışmam zor oldu.” (K2)*
- *“Öğretmenlikten uzaklaşmış hissettim.” (K3)*
- *“İlk zamanlar biraz zorlandım, ancak arkadaşlarımın ve ailemin desteği ile atlattım.” (K4)*

Okul yöneticilerinin istifa edip öğretmenliğe döndükten sonraki duygularının neler olduğunu ortaya çıkarmayı amaçlayan araştırmanın altıncı sorusuna araştırmaya katılan öğretmenlerin verdikleri yanıtlara göre okul yöneticileri okullarındaki yöneticilik görevlerinden istifa edip öğretmenliğe döndükten sonra kendilerini mutlu ve huzurlu hissedebilir, sorumluluklarının azlığını (daha az olduğunu) ve öğretmenliğin kolaylığını (daha kolay olduğunu) hissedebilir, öğretmenliğe özlem ve sevgi duyabilir, öğretmenlikten zevk/keyif alabilir, şevk ve heyecan duyabilir, sevinme duygusunu, öğretmenliğe dönmek için verdiği güven duygusunu yaşayabilir, öğretmenlikte daha faydalı olacağını hissedebilir ve öğretmen arkadaşlarının, ailesinin ve velilerin desteğini üzerinde hissedebilir. Okul yöneticiliği görevinden istifa edip öğretmenliğe geri dönen öğretmenlerin yaşayabileceği olumsuz duygular da zorlanma, bocalama, sıkılma, boşluk (boşluğa düşme), yetersizlik, pişmanlık ve yorgunluk hissetmesi olabilir.

1.7. Araştırmanın Yedinci Alt Problemine İlişkin Bulgular Ve Yorum

Okul yöneticilerinin, okul yöneticiliğinden istifa ettikten sonra okul yöneticiliğine dönmek isteyip istemediğine ve dönmek isteyenlerin hangi şartlarda dönmek istediklerine ilişkin tablo ve açıklamaları aşağıda verilmektedir.

Tablo 10. Okul yöneticiliğinden istifa ederek öğretmenliğe dönen öğretmenlerin yeniden yöneticiliğe dönme şartları

Temalar	Kodlar
Yönetimsel koşul ile ilgili öneriler	Kanunlara uygun bir şekilde çalışma Sorumluluk ve Yetki Dengesi Daha az iş yükü Seçiminde dikkat edilmesi.

	Hizmet içi eğitim Okulların bütçesinin olması. Evrak işlerinin azaltılması. İş yükünün hafifletilmesi. Motivasyon ve şevkinin kırılmaması. Okul yöneticilerinin kendileri ve diğer çalıştıkları kişilerin sağlığını sıkıntıya sokmaktan kaçınması. Kariyer basamaklarının daha net olması.
Adalet ile ilgili öneriler	Liyakat
Özlük hakları ile ilgili öneriler	Daha fazla özlük hakkı tanınması. Kadro olması. Atama hakkı tanınması. Okul yöneticiliğinin maddi olarak tatmin edici olması.

Tablo 10 incelendiğinde Okul yöneticilerinin yöneticilik görevlerinden istifa süreçlerinin incelenmesine ilişkin ayrıca paylaşılmak istenenler sorusuna verilen yanıtlar üç tema altında toplanmıştır. Bunlar yönetsel koşul ile ilgili öneriler, adalet ile ilgili öneriler ve özlük hakları ile ilgili önerilerdir.

Araştırmaya katılanlar yönetsel koşul ile ilgili öneriler temasında sorumluluk ve yetki dengesinin eşit olmasını, daha az iş yükü, okul yöneticilerinin motivasyon ve şevkinin artırılması, hizmet içi eğitimlerin kalitesinin artırılmasını ve kariyer basamaklarının daha net olmasını; adalet ile ilgili öneriler temasında liyakata önem verilmesini, özlük hakları ile ilgili öneriler temasında okul yöneticiliğinin kadro olarak verilmesi gerektiği, atama ve yer değiştirme hakkı tanınması ve okul yöneticiliğinin maddi olarak daha tatmin edici olmasını bildirmişlerdir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerden bazıları okul yöneticiliğine dönmeleri için şartlarını aşağıdaki gibi ifade etmişlerdir;

- “Kesinlikle verilen sorumluluk kadar yetki verilmesi gerekmektedir.” (K1)
- “Sorumluluk kadar yetki verilmeli.” (K3)
- “İdarecilerin... iş yükü hafifletilmeli...” (K10)
- “Kendi sağlığınız başta olmak üzere diğer çalıştığınız kişilerin sağlığını sıkıntıya sokmaktan kaçının.” (K5)

- “İdarecilerin masa başı işlere sürekli boğulması doğru değil...” (K10)
- “Okul yöneticiliği görevinin kesinlikle bir kadro olarak verilmesi gerektiğini düşünüyorum.” (K1)
- “Okul Yöneticiliği profesyonel kadrolu bir sınıf olmalı.” (K3)
- “Okul idarecilerine daha fazla özlük hakkı tanınmalı...” (K9)
- “Özlük hakları bakımından desteklemeler olursa bu görev daha istekle ve motive olmuş bir halde yapılır.” (K16)
- “Maddi olarak tatmin edici olmalı.” (K3)
- “...maddi haklar bakımından desteklemeler olursa bu görev daha istekle ve motive olmuş bir halde yapılır.” (K16)
- “Okul idarecilerine... atama hakkı tanınmalı.” (K9)
- “Bir olayı sizlerle paylaşmak istiyorum. 23 Nisan Etkinlikleri kapsamında Gürcistan’ın bir ilköğretim okulunu misafir ettiğimizde okul müdürü olan kişi o dönem bize “Gürcistan’da yıl boyunca yapacağımız harcamaları karşılamak üzere bütçe verilir. Verilen parayla yıl boyunca masraflarımızı karşılar. Bir sonraki yıla para bile aktarabiliriz. Bu sayede velilerimizden bağış almayız” demişti.” (K5)
- “Liyakat aranmalı sadece sınav sistemi olmamalı.” (K3)
- “Liyakat sistemi getirilip tarafsız adaletli uygulanmadıkça yöneticiliğin yapılan bir görev olmadığını düşünüyorum.” (K21)
- “Okul yöneticileri dikkatli seçilmeli (Kıdeme göre puanlanıp koltukları işgal etmemeliler).” (K14)
- “Düşünce ve görüşlere önem verilmeli.” (K3)
- “Yöneticilik fedakarlık mesleğidir... çalışabildiğiniz sürece çalışın ama hevesiniz bittiğinde bırakabilirsiniz.” (K5)
- “Motivasyon ve şevkin kırılmaması da gerekir.” (K11)

- “İdareci olan arkadaşlara özellikle idarecilik görevlerini yapmaları için teşvik edilmeli.” (K15)
- “Özlük hakları ve maddi haklar bakımından desteklemeler olursa bu görev daha istekle ve motive olmuş bir halde yapılır.” (K16)

Araştırmaya katılan öğretmenlerin araştırma konusuyla ilgili paylaşmak istediklerini daha fazla açmasını amaçlayan araştırmanın yedinci sorusuna araştırmaya katılan öğretmenlerin verdikleri yanıtlara göre okul yöneticiliği görevinden istifa ederek öğretmenliğe dönen öğretmenler okul yöneticilerine yüklenen sorumluluklar kadar yetki verilmesi gerektiğini, okul yöneticilerinin okullardaki iş yükünün hafifletilmesi gerektiğini, idari evrak işlerinin azaltılması gerektiğini, okul yöneticiliğinin kadro olması gerektiğini ve okul yöneticilerine daha fazla özlük hakkı tanınması gerektiğini, okul yönetiliğinin maddi olarak tatmin edici olması gerektiğini düşünüyorlar. Ayrıca araştırmaya katılan öğretmenler, yedinci soruya verdikleri yanıtlarla okul yöneticilerine atama hakkı tanınması gerektiğini, okulların bütçesinin olması gerektiğini, okul yöneticilerinin atanması sırasında likayakata bakılması, liyakatın aranması gerektiğini, okul yöneticilerinin seçiminde dikkat edilmesi gerektiğini, okul yöneticilerinin düşünce ve görüşlerine önem verilmesi gerektiğini, okul yöneticilerinin hevesli (istekli) bir şekilde çalışabilmeleri gerektiğini, motivasyon ve şevklerinin kırılmaması gerektiğini belirtiyor ve okul yöneticilerinin diğer bazı ihtiyaçlarından, örn. takdir görme, desteklenme vb. ihtiyaçlarından söz ediyorlar. İlave olarak araştırmaya katılan öğretmenler okul yöneticilerinin kanunlara uygun bir şekilde çalışma şartına, okul yöneticilerinin kendileri ve diğer çalıştıkları kişilerin sağlığını sıkıntıya sokmaktan kaçınması gerektiğine, okul yöneticilerinin göreve başlamadan önce (sürecin planlanmasına) ve görevleriyle ilgili yapılması gerekenlere (örn. hizmet içi eğitimlerin ve işbaşında eğitimlerin onlara sağlanmasına), yöneticilik görevinden ayrıldıktan sonra öğretmenliğe döndürülenlerin tekrar bir eğitime alınması gerektiğine, okul yöneticilerinin kariyer basamaklarının daha net olması gerektiğine ve bireylerin okul yöneticiliğini etkili bir şekilde yürütmeleri üzerinde etkisi olan yaş, cinsiyet, kıdem (deneyim), meslekteki bilgi birikimleri, stres yönetimini bilmeleri, yapabilmeleri ve becerilerine (örn. bilgisayar kullanabilmelerine) ve kendilerini geliştiren yöneticilere sahip çıkılması gerektiğine vurgu yapıyorlar.

1.8. Araştırmanın Sekizinci Alt Problemine İlişkin Bulgular Ve Yorum

Okul yöneticiliğine dönmek isteyen öğretmenlerin yeniden okul yöneticiliğine dönmeleri için hangi şartların farklı olması gerektiğini düşündüklerine ilişkin tablo ve açıklamaları aşağıda verilmektedir

Tablo 11. Okul yöneticiliğinden istifa ederek öğretmenliğe dönen öğretmenlerin, yeniden okul yöneticiliğine dönmek için hangi şartların farklı olması gerektiğini düşündükleri

Temalar	Kodlar
Yönetmelik koşul ile ilgili öneri	Sorumluluk ve yetki dengesi Okul yöneticilerinin bürokratik işlemlere değil eğitim-öğretime daha çok vakit ayırabilmesi. Okul yöneticilerinin çalışma ekibini kendilerinin seçebilmesi. Yetki Kullanımı Okul yöneticilerinin üzerinde siyasi baskıların olmaması. Okul müdürlerinin sosyal ve çalışanlarla ilişkilerinin denetlenmesi. Hizmet içi eğitim Yöneticiliğin profesyonel hale getirilmesi. Okul müdürlerinin okulunu, idarecilerini, öğretmenlerini koruması ve sahip çıkması. Okul müdürlerinin lider ruhlu olması.
Adalet ile ilgili öneri	Seçme sürecinde adalet Liyakat
Özlük hakları ile ilgili öneri	Okul yöneticiliği görevinin kadro olarak verilmesi.
Örgütsel koşul ile ilgili öneri	Öğretmenlerin görev yaptıkları okullarını benimsedikleri bir okul olması. Velilerin okullarına sahip çıktığı bir okul olması.

Tablo 11 incelendiğinde okul yöneticiliğine dönmek isteyen öğretmenlerin yeniden okul yöneticiliğine dönmeleri için hangi şartların farklı olması gerektiğini düşündüklerine ilişkin soruya verilen yanıtlar dört tema altında toplanmıştır. Bunlar yönetmelik koşul ile ilgili öneriler, adalet ile ilgili öneriler, özlük hakları ile ilgili öneriler örgütsel koşul ilgili önerilerdir.

Araştırmaya katılanlar yönetmelik koşul ile ilgili öneriler temasında sorumluluk ve yetki dengesinin eşit olmasını, okul yöneticilerinin çalışma ekibini kendilerinin seçebilmesini, okul yöneticilerinin üzerinde siyasi baskılarının olmaması, hizmet içi

eğitimlerin kalitesinin arttırılmasını; adalet ile ilgili öneriler temasında seçme sürecinde adaletli olunması ve liyakata önem verilmesini, özlük hakları ile ilgili öneriler temasında okul yöneticiliğinin kadro olarak verilmesi gerektiği ve örgütsel koşul ile ilgili öneriler temasında öğretmenlerin görev yaptıkları okullarının benimsedikleri ve velilerin okullarına sahip çıktığını bildirmişlerdir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerden bazıları okul yöneticiliğine dönmeleri için şartlarını aşağıdaki gibi ifade etmişlerdir;

- Yanıtı “evet” olanların belirttikleri şartlar;
 - “- Okul yöneticiliği görevinin kesinlikle bir kadro olarak verilmesi gerektiğini düşünüyorum.
 - Okul yöneticilerinin göreve başlamadan önce iyi bir şekilde planlama yapıp; belli bir süre eğitim aldıktan sonra deneyimli bir yönetici yanında en az üç ay bir gözlemci olarak görevlendirilmesi gerektiğini düşünüyorum. Bu eğitimlerin hizmet içi olarak devam etmesi. Eğer yöneticilik görevinden ayrıldıktan sonra öğretmenliğe döndürülecekse tekrar bir eğitime alınması gerekmektedir.
 - Kesinlikle verilen sorumluluk kadar yetki verilmesi gerekmektedir.
 - Okulların maddi sorunlarının çözümünde tüm seviyedeki okullara bir bütçe oluşturulması gerekmektedir.” (K1)
 - “- Evet (Şuan Görevlendirme Müdür Yardımcısı olarak çalışıyorum.) Okul müdürünün; üst yöneticilerinin ve mülki amirlerinin daha anlayışlı ve işin ehli olması gerekli,
 - Yöneticilik profesyonel hale getirilmeli,
 - Okul yöneticilerine kadro verilmeli,
 - Maddi imkanları yükseltilmeli,
 - Yetkileri artırılmalı,
 - Çalışma Ekibini kendi seçebilmeli,
 - Devletin verdiği erk gücünü kullanabilmeli,
 - Siyasi baskılar üzerinde olmamalı,
 - Liyakat sahibi “lider” ruhlu olmalı.” (K3)

- “Böyle bir planlama yapma ihtimalim var. Umarım bürokratik işlemler ile değil, proje-rehberlik edici denetim ve eğitim-öğretime daha çok vakit ayırabilirim.” (K10)
- “Daha iyi şartlarda olursa evet. - Adil seçim. Sınav ve kendini geliştirme (Tez-makale) Puanlama sistemi,
- Maddi destek artırımı,
- Okul müdürlerinin denetlenmesi (Sosyal ilişki ve kurum olarak çalışanlarla ilişkisi ne düzeyde),
- Görevde yükselme sisteminin daha sistematik olması (Şube-İlçe Müdürlüğü-İl Müdürlüğü).” (K14)
- “Evet. - Okulunu, idarecilerini, öğretmenlerini koruyan ve sahip çıkan bir okul müdürü olursa.
- Öğretmenlerin okullarını “Kendi Okulum” diye benimsediği bir okul olursa.
- Velilerin sahip çıktığı bir okul olursa.” (K15)
- “Vakit ve şartlar uygun olursa neden olmasın. Özellikle istifa etmeme sebep olan şartlarda kendi adımca bir düzelme ve uygun bir kadro olursa, bunu gibi vs.” (K22)
- Yanıtı “hayır” olanların içinde yöneticilik görevine dönmek için şartlarını belirtenlerin belirttikleri şartlar;
 - “- Bu şartlarda Hayır. Velilerden hiçbir şekilde para toplanmadığı,
- Yanıtını “şimdilik” ve kısa ve orta vadede hayır olarak belirtenlerin içinde yöneticilik görevine dönmek için şartlarını belirtenlerin belirttikleri şartlar:
 - “Kısa vadede hayır. Belki 50’lili yaşlarda dönebilirim.” (K6)
 - “İki sene sonra evet. Daha modern, daha demokratik, liderliği otoriteci bir yönetici olmak sanmayan birinin yanında ya da kendi yönetici olduğum iyi bir kurumda olmak isterim.” (K7)
 - “Şu an hayır, belki ileride. Okul yöneticilerinin daha fazla aksiyon alındığı, hareket alanının geniş olduğu bir ortamda yönetici olmak keyifli olabilir.” (K12)

- “Belki 5 sene sonra evet isterim. Alınacak ücretin daha fazla olmasını isterim. Çalışma saatlerinin belirli saatler aralığında olmasını isterim.” (K13)

Okul yöneticiliği görevinden istifa ederek öğretmenliğe dönen öğretmenlerin okul yöneticiliği görevine geri dönmeyi isteyip istemediklerini ve istiyorlarsa hangi şartlarda dönmek istediklerini ortaya çıkarmayı amaçlayan araştırmanın sekizinci sorusuna araştırmaya katılan öğretmenlerin verdikleri yanıtlara göre okul yöneticiliği görevinden istifa ederek öğretmenliğe dönen öğretmenlerin çok büyük çoğunluğu okul yöneticiliğini tekrar düşünmüyor, istemiyor, okul yöneticiliğine yine de olumlu bakanların (evet diyenlerin) içinde okul yöneticilerine verilen sorumluluklar kadar yetki verilmesi, okul yöneticilerinin yetkilerinin artırılması, okul yöneticiliğinin profesyonel hale getirilip okul yöneticilerine kadro verilmesi, okul yöneticilerinin maddi imkânlarının yükseltilmesi, üst yöneticilerin daha anlayışlı ve işinin ehli olması, okul yöneticilerinin göreve başlamadan önce iyi bir planlama yapıp belli bir süre eğitim aldıktan sonra deneyimli bir yöneticinin yanında belirli bir süre gözlemci olarak görevlendirilmesi, bu eğitimlerin hizmetiçi olarak devam etmesi, eğer yöneticilik görevinden ayrıldıktan sonra öğretmenliğe döndürülecekse tekrar bir eğitime alınması, tüm seviyedeki okullara bir bütçe oluşturulması, okul yöneticilerinin devletin verdiği erk gücünü kullanabilmesi, çalışma ekibini kendilerinin seçebilmesi, denetlenmesi, üzerlerinde siyasi baskıların olmaması, adil seçim, sınav ve puanlama sistemiyle göreve getirilmesi, liyakat sahibi ve lider özellikli yöneticilerin olması, görevde yükselme sisteminin daha sistematik olması, okul yöneticilerinin bürokrasi ile daha az ve eğitim-öğretime daha çok vakit ayırabilmesi, öğretmenlerin okullarını benimsediği, velilerin sahip çıktığı bir okul olması vb. şartlarını öne sürenler oluyor ve bu konuda hayır diyenler (içinde bir kişinin şartları velilerden hiçbir şekilde para toplanmaması, okul müdürünün gerektiğinde öğretmenlere bir günlük mazeret izni verebilmesi, üst makamların okul yöneticilerine tam olarak güvenmesi, vb.), diğer yanda şimdilik hayır, kısa ve orta vadede hayır belki ileride olabilir diyenler (belki ellili yaşlarında, daha modern, daha demokratik, liderliği otoriteci bir yönetici olmak sanmayan birinin yanında ya da kendi yönetici olduğu iyi bir kurumda olmak, okul yöneticilerinin daha fazla aksiyon aldığı, hareket alanının geniş olduğu bir ortamda yönetici olmak, okul yöneticilerinin daha fazla ücret alması, çalışma saatlerinin belirli saatler aralığında olması şartlarıyla) ve bu konuda kararsızlar olanlar olabiliyor.

BÖLÜM 5

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

1. Tartışma ve Sonuç

Okul yöneticiliği görevinden istifa ederek öğretmenliğe dönen öğretmenlerin okul yöneticiliğinden istifa Bu araştırmada okul yöneticiliği görevinden istifa ederek öğretmenlik görevine dönen öğretmenlerin istifa süreçleri incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre okul yöneticilerinin okul yöneticiliği görevinden istifa ederek öğretmenliğe dönmelerine neden olan etmenlerin yönetsel sorunlar; sorumluluklarının fazla olması, yetkilerinin az olması, okullarda iş yüklerinin fazla olması, görevin maddi getirisinin yetersiz olması (maaş farkının olmaması), çalışma saatlerinin fazlalığı, evrak işlerinin fazlalığı, okulların bütçesinin olmaması, üst kademe yönetimin ilgisizliği, zorunlu yer değişikliği uygulaması, velilerle yaşanan gerilimler, yöneticiliğin zor olması, yetersizlik algısı, öğretmenleri etkileyememe, hizmetlileri çalıştıramama ile meslektaşlarla yaşanan uyumsuzluklar ve çatışmalardır. Okul yöneticilerinin okul yöneticiliği görevinden istifa ederek öğretmenliğe dönmelerine neden teşkil eden adaletsizlik algılamalarının kaynağını; okul müdürünün liyakatsizliği, üst kademe yöneticilerin liyakatsizliği, üst kademe yönetiminden destek görmeme, üst yönetimin tutum ve davranışları, yıldırma, otoriter okul müdürü, iş paylaşımında adaletsizlik, kurumdaki adaletsiz uygulamalar, ayrımcılık ve üst kademe yönetimin ilgisizliği oluşturmaktadır. Okul yöneticilerinin okul yöneticiliği görevinden istifa ederek öğretmenliğe dönmelerine neden teşkil eden özlük hakları ile ilgili sorunları; kadro görevi olmaması, izin sürelerinin azlığı ve yaptıkları başarılı işlerin takdir edilmemesidir. Okul yöneticilerinin okul yöneticiliği görevinden istifa ederek öğretmenliğe dönmelerine neden teşkil eden okul yöneticilerinin maaşlarıyla ilgili yaşadıkları sorunları vardır. Görevin maddi getirisi okul yöneticileri tarafından yetersiz bulunmaktadır. Okul yöneticilerinin okul yöneticiliği görevinden istifa ederek öğretmenliğe dönmelerine neden teşkil eden, onların işinin niteliğiyle ilgili sorunları; okul yöneticilerinin okullarında iş yükünün fazla olması, çalışma saatlerinin fazlalığı, boş derslere girmeleri, harcırah desteğinin olmaması ve mobbing durumlarıdır. Okul yöneticilerinin okul yöneticiliği görevinden istifa ederek öğretmenliğe dönmelerine neden teşkil eden yaşadıkları bireysel sorunlar; ailesine zaman ayıramamak, öğretmenlik yapmak istemek, çocukla ilgilenmeye zaman ayıramamak, işin niteliğiyle

ilgili sorunlar; stres, sađlık sorunları yařamak, motivasyon dűřűklűđű, yeni gűrev yeri kaygısı, kendine vakit ayıramamak ve trafik sorunudur.

Arařtırmanın sonuçlarına gűre okul yűneticileri gűrevin sorumluluklarının fazla olması nedeniyle yűneticilik gűrevinden istifa edebilmektedir. Arařtırmanın bu sonucu Balyer (2012), Gűnay ve zbilen (2018), Demirbilek ve Bakiođlu (2019), Kazak (2021) ve ysal vd. (2023)'nin çalıřmalarının sonuçları ile uyumludur. Balyer (2012)'e gűre okul műdűrlerinin sorumlulukları artmıřtır. ysal vd. (2023)'nin çalıřmasına gűre okul yűneticileri okullarında eđitim-đretim dıřı iřlerle de uđrařmak zorunda kalmaktadır. Gűnay ve zbilen (2018)'in çalıřmasına gűre öđretmenlerin çođunluđunun okul yűneticiliđini istememesinin nedenleri arasında sorumluluk da vardır. Demirbilek ve Bakiođlu (2019)'nun arařtırmasına katılanlar da okullarında gűrev alanı dıřındaki iřlerle de uđrařtıklarını belirtmiřlerdir. Kazak (2021)'in arařtırmasının sonuçlarına gűre kendi isteđiyle okul yűneticiliđinden ayrılan öđretmenlerin yűneticilik gűrevinden ayrılma gerekçeleri arasında da okullarında yűneticilere çok sorumluluk yűklenmesi vardı.

Arařtırmanın sonuçlarına gűre okul yűneticileri yűklendikleri sorumluluklar kadar yetkilere sahip olmamaları, yetkilerinin az olması nedeniyle yűneticilik gűrevinden istifa edebilmektedir. Arařtırmanın bu sonucu Karahan (2019), Kazak (2021), Karatař (2022) ve ysal vd. (2023)'nin çalıřmalarının sonuçları ile uyumludur. Öyle ki Karatař (2022) okul yűneticilerini yetkisiz amirler olarak tarif etmiřtir. Karatař (2022)'in çalıřmasına gűre okullarda okul yűneticilerine yűklenen ařırı sorumlulukların karřısında okul yűneticilerinin kullandıkları yetkileri sınırlıdır. Karahan (2019)'in arařtırmasında resmi okul yűneticilerinin yetki kullanırken daha çok sorun yařadıđı bulunmuřtur. Kazak (2021)'in arařtırmasının sonuçlarına gűre kendi isteđiyle okul yűneticiliđinden ayrılan öđretmenlerin gerekçeleri arasında az yetkileri olması da vardı. ysal vd. (2023)'nin arařtırmasının sonucunda da okul yűneticilerinin yetkilerinin sorumluluklarını yerine getirmede yetersiz kaldıđı ortaya çıkmıřtır.

Arařtırmanın sonuçlarına gűre okul yűneticileri okullarındaki ađır iř yűkű nedeniyle yűneticilik gűrevinden istifa edebilmektedir. Arařtırmanın bu sonucu Konan vd. (2017), Gűnay ve zbilen (2018), Demirbilek ve Bakiođlu (2019), Kazak (2021), Beřtař Marakçı ve Tűsten (2023)'in arařtırmalarının sonuçları ile uyumludur. Konan vd. (2017)'nin arařtırmasında műdűr yardımcılarında zamanla iř yűkű oluřması gibi

olumsuzlukların meydana gelebileceği bulunmuştur. Günay ve Özbilen (2018)'in araştırmasının bulguları arasında öğretmenlerin çoğunluğunun okul yöneticiliğini istememelerinin nedenleri arasında uzun çalışma süreleri de vardı. Demirbilek ve Bakioğlu (2019)'nun araştırmasına göre okul yöneticilerinin okullarında yaşadığı sorunlar arasında kendilerinin okullarındaki ağır iş yükleri de vardı. Sözü edilen araştırmaya katılanlar okullarında ağır iş yüklerinin olduğunu belirtmişlerdir. Kazak (2021)'in araştırmasının sonuçlarına göre kendi isteğiyle okul yöneticiliğinden ayrılan öğretmenlerin gerekçeleri arasında iş yükü fazlalığı da vardı. Beştaş Marakçı ve Tösten (2023)'in araştırmasına katılanlar da okullarında ağır iş yüklerinin olduğunu belirtmişlerdir.

Araştırmanın sonuçlarına göre okul yöneticileri, görevin maddi getirisinin az olması nedeniyle yöneticilik görevinden istifa edebilmektedir. Araştırmanın bu sonucu Demirbilek ve Bakioğlu (2019), Kazak (2021) ve Üysal vd. (2023)'nin çalışmalarının sonuçları ile uyumludur. Demirbilek ve Bakioğlu (2019)'nun araştırmasına katılanlar müdür yardımcılığının maddi getirisinin olmadığını belirtmişlerdir. Kazak (2021)'in araştırmasının sonuçlarına göre kendi isteğiyle okul yöneticiliğinden ayrılan öğretmenlerin gerekçeleri arasında yaşadıkları mali sıkıntılar da vardı. Üysal vd. (2023)'nin araştırmasının sonucunda da okul yöneticilerinin maaş ve ek derslerinde okul yöneticileri olmaları nedeniyle yeterli artışın sağlanmadığı ortaya çıkmıştır.

Araştırmanın sonuçlarına göre okul yöneticileri çalışma saatlerinin fazlalığı nedeniyle yöneticilik görevinden istifa edebilmektedir. Araştırmanın bu sonucu Demirbilek ve Bakioğlu (2019) ve Beştaş Marakçı ve Tösten (2023)'in çalışmalarının sonuçları ile uyumludur. Demirbilek ve Bakioğlu (2019)'nun çalışmasının bulgularına göre okul yöneticileri uzun çalışma sürelerine sahiptirler. Beştaş Marakçı ve Tösten (2023)'in çalışmasından elde edilen bulgulara göre de okul yöneticileri zamanının büyük bir kısmını okulda geçirmektedirler ve mesai mefhumu yoktur, yöneticilerin mesai saatleri belli değildir.

Araştırmanın sonuçlarına göre okul yöneticileri okullarında idari iş ve işlemlerin yoğun olması, evrak işlerinin fazla olması nedeniyle yöneticilik görevinden istifa edebilmektedir. Araştırmanın bu sonucu Demirbilek ve Bakioğlu (2019), Beştaş Marakçı ve Tösten (2023) ve Üysal vd. (2023)'nin çalışmalarının sonuçları ile uyumludur. Demirbilek ve Bakioğlu (2019)'nun çalışmasına göre okul yöneticilerinin okullarında yaşadığı sorunlar arasında okulda idari iş ve işlemlerin yoğun olması, idari

evrak işlerinin fazla olması, yöneticilerin idari evrak işleri ile fazla uğraşmaları da vardır. Beştaş Marakçı ve Tösten (2023)'in çalışmasına göre okullarda idari iş ve işlemleri yoğundur, idari evrak işleri fazladır. Üysal vd. (2023)'nin araştırmasının sonucunda da gereksiz prosedürlerle okul yöneticilerinin iş yükünün arttığı ortaya çıkmıştır.

Araştırmanın sonuçlarına göre okul yöneticileri okulların bütçesinin olmaması nedeniyle yöneticilik görevinden istifa edebilmektedir. Araştırmanın bu sonucu Üysal vd. (2023)'nin çalışmasının sonuçları ile uyumludur. Üysal vd. (2023)'nin araştırmasına göre okul yöneticileri, okulların ihtiyaç duyduğu ödeneklere ulaşamamaktadır.

Araştırmanın sonuçlarına göre okul yöneticileri okullarında velilerden kaynaklı sorunlar yaşayabilmekte ve velilerle yaşadıkları sorunlar nedeniyle yöneticilik görevinden istifa edebilmektedir. Araştırmanın bu sonucu Üysel vd. (2023)'nin çalışmasının sonucuyla uyumludur. Üysal vd. (2023)'nin çalışmasına göre de okul yöneticileri okullarında velilerden kaynaklı sorunlar yaşayabilmektedir.

Araştırmanın sonuçlarına göre okul yöneticileri liyakatsız yöneticilerle çalışmak zorunda kalmaları nedeniyle yöneticilik görevinden istifa edebilmektedir. Araştırmanın bu sonucu Yıldırım ve Alp (2017), Yılmaz ve Alabaş (2019) ve Üysal vd. (2023)'nin çalışmalarının sonuçları ile uyumludur. Yıldırım ve Alp (2017)'in araştırmasına katılanların okul müdürlerinin okul müdürü olarak görevlendirilme süreciyle ilgili belirttikleri sorunlar arasında liyakatın temel alınmaması da vardı. Yılmaz ve Alabaş (2019)'ın çalışmasına göre liyakat ilkesi ve nesnel ölçetlere uyulmadan okul yöneticilerinin görevlendirilmesi olumsuz bakış açılarına neden olmaktadır. Üysal vd. (2023)'nin araştırmasına göre de okul yöneticilerinin, liyakatsız yöneticilerle çalışmak zorunda kalma sorunları vardır.

Araştırmanın sonuçlarına göre okul yöneticiliğinin kadro olmaması ve görevlerinin gerektirdiği özlük haklarından yoksun olmaları nedeniyle okul yöneticileri yöneticilik görevinden istifa edebilmektedir. Araştırmanın bu sonucu Karataş (2022), Beştaş Marakçı ve Tösten (2023) ve Demirbilek ve Bakioğlu (2019)'nun çalışmalarının sonuçları ile uyumludur. Karataş (2022)'in çalışmasına göre okul yöneticileri görevlerinin gerektirdiği özlük haklarından yoksundurlar. Beştaş Marakçı ve Tösten (2023)'in araştırmasına katılan, önceden yöneticilik yapmış ve

öğretmenliğe dönmüş öğretmenler yöneticiliği bırakmalarında iç etkenlerden biri olarak izin haklarının az olmasını ve kullanamamalarını belirtmişlerdir. Demirbilek ve Bakioğlu (2019)'nın araştırmasına katılan, önceden müdür yardımcılığı yapmış ve istifa ederek öğretmenliğe dönmüş öğretmenler de izin haklarının az olduğunu ve kullanamadıklarını belirtmişlerdir.

Araştırmanın sonuçlarına göre okul yöneticileri okullarında uzun ve zor mesai ile çalışmaları nedeniyle yöneticilik görevinden istifa edebilmektedir. Araştırmanın bu sonucu Günay ve Özbilen (2018), Demirbilek ve Bakioğlu (2019) ve Beştaş Marakçı ve Tösten (2023)'in araştırmalarının sonuçları ile uyumludur. Günay ve Özbilen (2018)'in araştırmasının bulguları arasında öğretmenlerin çoğunluğunun okul yöneticiliğini istememelerinin nedenleri arasında uzun çalışma süreleri vardı. Demirbilek ve Bakioğlu (2019)'nın araştırmasına katılanlar okullarında uzun çalışma sürelerine sahip olduklarını belirtmişlerdir. Beştaş Marakçı ve Tösten (2023)'in araştırmasına katılanlar da okullarında uzun ve zor mesai ile çalıştıklarını belirtmişlerdir.

Araştırmanın sonuçlarına göre okul yöneticileri, yönetici olmadan önce kurumunda birçok şeyi değiştirebileceğini düşünürken, yönetici olduktan sonra ise değiştiremediğini görmektedir. Okul yöneticileri, yönetici olmadan önce görevin yetkilerinin fazla olduğunu beklerken, yönetici olduktan sonra görevle kendilerine verilen yetkilerin az sorumluluklarının ise fazla olduğunu yaşamaktadır. Okul yöneticileri, yönetici olmadan önce görevin sorumluluğunun daha az olacağını düşünürken, yönetici olduktan sonra ise görevin sorumluluğunun fazla olduğunu yaşamaktadır. Okul yöneticileri, yönetici olmadan önce görevin maddi getirisinin iyi olduğunu ekonomik olarak daha rahat olacaklarını beklerken, yönetici olduktan sonra ise görevin maddi getirisinin yetersiz olduğunu görmektedir. Okul yöneticileri, yönetici olmadan önce iş yükünün yoğun olmayacağını düşünürken, yönetici olduktan sonra ise iş yükünün düşündüğünden fazla olduğunu yaşamaktadır. Okul yöneticileri, yönetici olmadan önce okul yöneticiliğinin bir gün kadro olacağını beklerken, yönetici olduktan sonra ise kadro olmadığını görmektedir. Okul yöneticileri, yönetici olmadan önce görevin stressiz olacağını beklerken, yönetici olduktan sonra ise görevin çok stresli olduğunu yaşamaktadır. Okul yöneticileri, yönetici olmadan önce okulunu etkin okul yapacağını ve etkili olarak yöneteceğini beklerken, yönetici olduktan sonra ise bunu yapamadığını görmektedir. Okul yöneticileri, yönetici olmadan önce makam

odasında oturup, sistemini kurup okulu disipline aldıktan sonra rahat etmeyi beklerken, yönetici olduktan sonra ise daha sıkıntılı olduğunu yaşamaktadır. Okul yöneticileri, yönetici olmadan önce yapacakları başarılı işlerin takdir edileceği beklentisine sahipken, yönetici olduktan sonra ise yaptıkları başarılı işlerin takdir edilmediğini görmektedir. Okul yöneticileri, yönetici olmadan önce oturlan koltuğun hakkını verebilecek kişilerin yönetici koltuğuna oturması gerektiğini düşünürken, yönetici olduktan sonra ise veremediğini görmektedir. Okul yöneticileri, yönetici olmadan önce yöneticilikle farklı bir deneyim yaşama beklentisine sahipken, yönetici olduktan sonra da her öğretmenin en az bir yıl okul yöneticiliği yapması gerektiğini düşünmektedir. Okul yöneticileri, yönetici olmadan önce görevle ilgili maddi beklentilere sahipken ve yönetici olduğunda ekonomik anlamda daha rahat olacağını düşünürken, yönetici olduktan sonra ise görevin herhangi bir maddi getirisinin olmadığını yaşamaktadır. Okul yöneticileri, yönetici olmadan önce çalıştığı ortama değer katacağını beklerken, yönetici olduktan sonra ise kâğıt işleri yapan, evrak işleriyle uğraşan bir personel olarak kendilerini görmektedir. Okul yöneticileri, yönetici olmadan önce kuruma sevk, idare ve kalite yönünden daha çok olanak bulup katkı sağlayacağını düşünürken, yönetici olduktan sonra ise yöneticilikte sekreteryaya gibi çalıştığını görmektedir. Okul yöneticileri, yönetici olmadan önce daha kolay bir çalışma ortamı beklerken, yönetici olduktan sonra ise yöneticiliğin görüldüğünden daha zor olduğunu yaşamaktadır. Okul yöneticileri, yönetici olmadan önce görevin basit bir iş olduğunu düşünürken, yönetici olduktan sonra ise görevin hiç de kolay olmadığını ve iyi bir iş becerisi gerektirdiğini deneyimlemektedir. Okul yöneticileri, yönetici olmadan önce okul ve eğitime katkı sağlamayı beklerken, yönetici olduktan sonra ise gerek ast-üst ilişkilerinde gerekse yapmak istediklerine ulaşmayla ilgili sıkıntılar yaşamaktadır. Okul yöneticileri, yönetici olmadan önce yöneticilikte karşılaşılan sorunları çözümleyebilmeyi beklerken, yönetici olduktan sonra ise karşılaşılan sorunların çözümlenmesinde yalnız kaldığını görmektedir. Okul yöneticileri, yönetici olmadan önce, öğretmenken, okulda sadece öğrencilerle ilgili sorunlar yaşandığını düşünürken, yönetici olduktan sonra ise hem öğrenci hem öğretmen, çalışan personel hatta velilerle ilgili sorunları deneyimlemektedir. Okul yöneticileri, yönetici olmadan önce yöneticilikte değer katmayı beklerken, yönetici olduktan sonra ise değer katmanın zor olduğunu deneyimlemektedir. Okul yöneticileri, yönetici olmadan önce eğitim-eğretim anlayışının nesil yetiştirme olduğunu düşünürken, yönetici olduğunda ise her şeyin istatistik üzerine olduğunu görmektedir.

Okul yöneticileri, yönetici olmadan önce gözlemlenen sorunlara çare olabilmeyi beklerken, yönetici olduktan sonra ise kolaylıkla hallolacak problemlerin hiç de öyle olmadığını anlamakta ve meslektaşları ve üstleriyle sorunlar yaşayabilmektedir. Okul yöneticileri, yönetici olmadan önce kendi sorumluluk alanında daha etkili ve yetkili olmayı beklerken, yönetici olduktan sonra ise dışarıdan gelen baskılar sonucu kendi ilkelerine ters kararlar almak zorunda kaldığını, bir idareciden çok bir memur mantalitesi ile iş görür hale geldiğini görmektedir. Bu sonuçlara göre okul yöneticilerinin, yönetici olmadan önce yöneticiliğinde gerçekleştirmeyi beklediklerini/hedeflediklerini yönetici olduktan sonra gerçekleştiremedikleri hususlar gerçekleştirebildikleri ile karşılaştırıldığında çok daha fazladır. Araştırmada ortaya çıkan, okul yöneticilerinin, yönetici olmadan önce gerçekleştirmeyi beklediklerini/hedeflediklerini yönetici olduktan sonra gerçekleştirebildikleri hususlar; yönetici olmadan önce okul sanayi işbirliğini sağlamayı hedeflerken, yönetici olduktan sonra okul sanayi işbirliğini sağlamaları ve yönetici olmadan önce çalıştığı okuluna hâkim olacağını beklerken, yönetici olduktan sonra bunu sağlamalarıdır.

Okul yöneticileri, okul yöneticiliğinden istifa sürecinde olumlu ve olumsuz bazı duyguları yaşayabilmektedir. Araştırmanın sonuçlarına göre okul yöneticilerinin istifa sürecinde yaşadıkları olumsuz duygular; zorlanma, üzülmeye, hayal kırıklığı, baskı, değersizlik, başladığı işi yarım bırakma, yararlı olamama hisleri ve korku ve (duygusal) boşluk yaşamadır. Kazak (2021)'ın araştırmasının sonuçlarına göre de kendi isteğiyle okul yöneticiliğinden ayrılan öğretmenlerin okul yöneticiliğinden ayrılma gerekçelerinin neden olduğu duygu durumları arasında ikilem (yaşama), kendini değersiz hissetme, tedirginlik, stres ve kaygı vardır. Yine araştırmanın sonuçlarına göre okul yöneticilerinin istifa sürecinde yaşadıkları olumlu duygular ise rahatlama, mutluluk, huzur ve özgürlük hisleri ile sevinmedir.

Araştırmanın sonuçlarına göre okul yöneticileri, okul yöneticiliğinden istifa sürecinde meslektaşlarından destekleyici olmayan yönlü tepkiler, destekleyici tarzda tepkiler ve nötr tepkiler alabilmektedir. Okul yöneticilerinin, okul yöneticiliğinden istifa sürecinde meslektaşlarından aldıkları destekleyici olmayan yönlü tepkiler; istifa edenin kararına meslektaşlarının karşı çıkması, istifa kararından üzüntü duyulması, MEB için kayıp olduğunun düşünülmesi, öğretmenlerin sınavla yönetici olduğu bir durumda yöneticiliği bırakmanın hata olduğunun düşünülmesi, çalışma arkadaşları

tarafından istifa edenin kendilerini yarı yolda bıraktığının ve öğretmenliğe alışamayacağının düşünülmesidir. Okul yöneticilerinin, okul yöneticiliğinden istifa sürecinde meslektaşlarından aldıkları destekleyici tarzdaki tepkiler; istifa edenin desteklenmesi, yöneticiliğin angarya olduğunun dolayısıyla istifa edenin kararının doğru olduğunun düşünülmesi, istifa edenin istifasının anlayışla karşılanması, istifa edenin iyi bir öğretmen olduğunun düşünülmesi, kendisiyle öğretmen olarak çalışmanın keyifli olacağının düşünülmesi ve sağlığın her şeyden önemli olduğunun düşünülmesidir. Okul yöneticilerinin, okul yöneticiliğinden istifa sürecinde meslektaşlarından aldıkları nötr tepkiler de şaşkınlık ve farklı (istifa edenin görevden alındığının) düşünülmesidir.

Araştırmanın sonuçlarına göre okul yöneticileri, okul yöneticiliğinden istifa sürecinde ailelerinden istifalarını destekleyici tarzda tepkiler, destekleyici olmayan yönlü tepkiler ve nötr tepkiler alabilmektedir. Okul yöneticilerinin, okul yöneticiliğinden istifa sürecinde ailelerinden aldıkları destekleyici tarzdaki tepkiler; ailesinin istifa kararını desteklemesi, istifasından memnun olması, istifa edenin kararına saygı duyması ve mutlu olmasıdır. İstifa sürecinde istifa edenin ailesi genellikle istifa kararını desteklemekte ve istifasından memnun olmaktadır. Okul yöneticilerinin, okul yöneticiliğinden istifa sürecinde ailelerinden alabildikleri destekleyici olmayan yönlü tepkiler ise ailesinin istifa kararına üzülmeleri ve istifasını olumsuz karşılamaları olabilmektedir. Aileler istifa kararını istifa edenin kendisine bırakarak nötr tepki de verebilmektedir.

Araştırmanın sonuçlarına göre okul yöneticileri, okul yöneticiliği görevinden istifa ederek öğretmenliğe döndüklerinde zorlanma, yetersizlik, bocalama, boşluk (boşluğa düşme hissi), sıkılma, pişmanlık ve yorgunluk gibi olumsuz duyguları yaşamaktadır. Kazak (2021)'ın araştırmasının sonuçlarına göre de kendi isteğiyle okul yöneticiliğinden ayrılan öğretmenlerin okul yöneticiliğinden ayrılma gerekçelerinin neden olduğu duygu durumları arasında ikilem, yetersizlik duygusu, bunalma ve zihinsel yorgunluk vardır. Yine araştırmanın sonuçlarına göre okul yöneticileri, okul yöneticiliği görevinden istifa ederek öğretmenliğe döndüklerinde mutluluk, huzur, özlem, öğretmenliğe sevgi duyma, kolaylık, sorumluluğunun daha az olduğunu hissetme, heyecan, öğretmenlikten zevk/keyif duyma, şevk duyma, güven hissetme, daha faydalı olacağını hissetme, öğretmen arkadaşlarının, ailesinin, velilerin desteğini hissetme ve sevinme gibi olumlu duyguları yaşamaktadır.

Araştırmanın sonuçlarına göre okul yöneticiliğinden istifa ederek öğretmenliğe dönen öğretmenlerin yeniden yöneticiliğe dönmek için şartları; okul yöneticilerinin motivasyon ve şevkinin kırılmaması, okul yöneticilerinin kanunlara uygun bir şekilde çalışması (okul yöneticilerinin velilerden para toplamak zorunda kalmaması), okul yöneticiliğinin kadro olması, okul yöneticilerine yüklenen sorumluluk kadar yetki verilmesi, okul yöneticilerinin okullarındaki iş yükünün hafifletilmesi, evrak işlerinin azaltılması, okul yöneticilerine daha fazla özlük hakkı tanınması, okul yöneticiliğinin maddi olarak tatmin edici olması, okulların bütçesinin olması, okul yöneticilerinin atanması sırasında liyakat aranması, okul yöneticilerinin kariyer basamaklarının daha net olması, okul yöneticilerine atama hakkı tanınması, okul yöneticilerinin seçiminde dikkat edilmesi, okul yöneticilerinin düşünceleri ve görüşlerine önem verilmesi, okul yöneticilerinin okullarında hevesli (istekli) bir şekilde çalışabilmesi, okul yöneticilerinin kendileri ve diğer çalıştıkları kişilerin sağlığını sıkıntıya sokmaktan kaçınması ve okul yöneticilerinin göreve başlamadan önce planlamasının iyi yapılıp belli bir süre eğitim aldıktan sonra deneyimli bir yöneticinin yanında en az üç ay bir gözlemci olarak görevlendirilmesi, bu eğitimlerin hizmet içi olarak devam etmesi ve yöneticilik görevinden ayrıldıktan sonra öğretmenliğe döndürüleceklerin de tekrar bir eğitime alınmasıdır. Okul yöneticiliğinden ayrılan öğretmenler tekrar okul yöneticisi olarak görev yapmayı düşünmek için yukarıda açıklanan şartları öne sürmektedirler. Okul yöneticiliğinden ayrılan öğretmenlerin öne sürdüğü bu şartlar sağlandığında tekrar okul yöneticisi olarak görev yapmayı düşünebileceklerdir. Okul yöneticiliğinden ayrılan öğretmenler tekrar okul yöneticisi olmayı düşünmek için okul yöneticilerinin motivasyon ve şevkinin kırılmamasını, okul yöneticilerinin kanunlara uygun bir şekilde çalışmasının (okul yöneticilerinin velilerden para toplamak zorunda kalmamasının) sağlanmasını, okul yöneticiliğinin kadro olmasını, okul yöneticilerine yüklenen sorumluluk kadar yetki verilip yetkilerinin artırılmasını, okul yöneticiliğinin maddi imkânlarının yükseltilmesi, okul yöneticilerine maddi desteğin artırılmasıyla okul yöneticiliğinin maddi olarak tatmin edici hale getirilmesi, okul yöneticilerinin daha fazla ücret alması, ücretlerinin artırılmasını, okul yöneticilerinin okullarındaki iş yükünün hafifletilmesini, evrak işlerinin azaltılmasını, okul yöneticilerine daha fazla özlük hakkı tanınmasını, okulların maddi sorunlarının çözümü için okullara bütçe oluşturulması, okulların bütçesinin olmasını, okul yöneticilerinin atanmasında liyakatın aranmasını, okul yöneticilerinin seçiminde (dikkat edilmesi gerekenlere) dikkat edilmesi örneğin kıdeme göre puanlanarak okul yöneticilerinin seçilmesini,

okul yöneticilerinin adil seçim, sınavla ve (tez-makale gibi çalışmalarla) bireysel olarak kendilerini geliştirmelerinin değerlendirilerek, puanlanma sistemiyle atanmasını, okul yöneticilerinin kariyer basamaklarının daha net olmasını, görevde yükselme sisteminin daha sistematik olmasını, okul yöneticilerine atama hakkı tanınmasını, okul yöneticilerinin düşünceleri ve görüşlerine önem verilmesini, okullarında hevesli (istekli) bir şekilde çalışabilmelerinin sağlanmasını, okullarda bürokratik işlemlere değil eğitim-öğretime daha çok vakit ayırabilmelerinin sağlanmasını, görev alanının dışındaki işlerle uğraşmamalarının sağlanmasını, çalışma saatlerinin belirli saatler aralığında olmasını, fazla çalıştırılmamalarını, okul yöneticilerinin kendileri ve diğer çalıştıkları kişilerin sağlığını sıkıntıya sokmaktan kaçınmasını, okul yöneticilerinin devletin verdiği erk gücünü kullanabilmesini, okul yöneticilerinin desteklenmesi ve okullarında yaptıkları başarılı işlerin takdir edilmesini, okul yöneticilerinin üzerinde siyasi baskıların olmamasını, yöneticiliğin profesyonel hale getirilmesini, okul müdürlerinin liyakat sahibi, işinin ehli ve lider ruhlu olmasını, yönetim/liderlik tarzının otoriter (otokratik) değil de demokratik (katılımcı) olup kurumda çalışanların işler ile ilgili görüşlerini alan tarzda ve tüm çalışanlarıyla ilişkilerinin iyi olmasını, okul yöneticilerinin sosyal ve çalışanlarla ilişkilerinin (düzeyinin) denetlenmesini, okul müdürlerinin okulunu, idarecilerini, öğretmenlerini koruması ve onlara sahip çıkmasını, çalışma ekiplerini kendilerinin seçebilmesini, üst makamların okul yöneticilerine tam güvendiği ve arkasında durabildiği, öğretmenlerin görev yaptıkları okullarını benimsedikleri ve velilerin okullarına sahip çıktıkları bir okul olmasını, okul yöneticilerinin daha fazla aksiyon aldığı hareket alanının geniş olduğu bir çalışma ortamının olmasını ve okul yöneticilerinin göreve başlamadan önce planlamasının yapıp belli bir süre eğitim aldıktan sonra görevlendirilmeleri, ihtiyaç duydukları eğitimler ve geliştirme olanaklarının onlara sağlanmasını ve yöneticilik görevinden ayrıldıktan sonra öğretmenliğe döndürüleceklerin de tekrar bir eğitime alınmasını beklemektedir.

Araştırmadan ortaya çıkan sonuçlara göre, yukarıda açıklanan, okul yöneticiliğini bırakarak öğretmenliğe dönen öğretmenlerin tekrar okul yöneticisi olmak için belirttikleri şartlar içinde okul yöneticilerinin seçiminde liyakatın aranması, dikkat edilmesi gerekenlere dikkat edilip okul yöneticilerinin adil seçimle atanması da vardır. Araştırmanın bu sonuçları Beştaş Marakçı ve Tösten (2023), Yolcu ve Bayram (2015) ve Yıldırım ve Alp (2017)'ın yaptıkları araştırmalarının sonuçlarıyla uyumludur.

Beştaş Marakçı ve Tösten (2023)'ın araştırmasına katılan, önceden yöneticilik yapmış ve öğretmenliğe dönmüş öğretmenler liyakat sahibi olmayan mesai arkadaşlarının olması gibi nedenlerin ortadan kaldırılması durumunda tekrardan yöneticilik yapabileceklerini belirtmişlerdir. Yolcu ve Bayram (2015)'ın okul yöneticisi seçimi ile ilgili araştırmasında yönetici adaylarının sözlü sınavda başarılı olmalarının kişisel faktörlerden daha çok çevresel faktörlere bağlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yıldırım ve Alp (2017)'in araştırmasına katılanların da okul müdürlerinin okul müdürü olarak görevlendirme sürecindeki sorunları “sözlü sınavın sübjektifliğe yol açması, dış faktörlerin sözlü sınava etkisi, yazılı sınav yapılmaması, liyakatin temel alınmaması, ilgisiz soruların sorulması, komisyon üyelerinin yeterliğine ve sözlü sınavın geçerliğine/güvenirliğine ilişkin kuşku duyulması vb.” şeklinde dile getirdikleri görölmüşür.

Araştırmadan ortaya çıkan sonuca göre okul yöneticiliğini bırakarak öğretmenliğe dönen öğretmenlerin tekrar okul yöneticisi olmak için belirttikleri şartlar içinde okullarda bürokratik işlemlere değil eğitim-öğretime daha çok vakit ayırabilmelerinin sağlanması da vardır. Araştırmanın bu sonucu Üysal vd. (2023) ve Demirbilek ve Bakioğlu (2019)'nun çalışmalarının sonuçlarıyla uyumludur. Demirbilek ve Bakioğlu (2019)'nun çalışmasına göre okul yöneticileri okullarında bürokrasiyle uğraşmaktadır. Üysal vd. (2023)'nin araştırmasının sonucunda da gereksiz prosedürlerle okul yöneticilerinin iş yükünün arttığı ortaya çıkmıştır.

Araştırmadan ortaya çıkan sonuca göre okul yöneticiliğini bırakarak öğretmenliğe dönen öğretmenlerin tekrar okul yöneticisi olmak için belirttikleri şartlar içinde okul yöneticilerinin görev alanının dışındaki işlerle uğraşmamalarının sağlanması da vardır. Araştırmadan ortaya çıkan bu sonuca göre okul yöneticileri okullarında görev alanının dışındaki işlerle de uğraşmaktadır. Araştırmanın bu sonucu Demirbilek ve Bakioğlu (2019) ve Üysal vd. (2023)'nin araştırmalarının sonuçlarıyla uyumludur. Demirbilek ve Bakioğlu (2019)'nun araştırmasına göre okul yöneticileri okullarında görev alanlarının dışındaki işlerle de uğraşmaktadır. Üysal vd. (2023)'nin araştırmasına göre de okul yöneticileri okullarında eğitim-öğretim dışı işlerle uğraşmak zorunda kalmaktadır.

Araştırmadan ortaya çıkan sonuca göre okul yöneticiliğini bırakarak öğretmenliğe dönen öğretmenlerin tekrar okul yöneticisi olmak için belirttikleri şartlar içinde okul yöneticilerinin üzerinde siyasi baskıların olmaması da vardır. Araştırmadan ortaya

ıkan bu sonuca göre okul yöneticilerine siyasi baskılar yapılabilmektedir. Araştırmanın bu sonucu Bakioğlu ve Demiral (2013), Urun ve Toker Gökçe (2015) ve ysal vd. (2023)'nin çalışmalarının sonuçları ile uyumludur. Bakioğlu ve Demiral (2013)'ın çalışmasında bazı katılımcılar st makamlarda yer alan yöneticilerin okul yöneticilerinin üzerinde baskı oluşturduğunu ifade etmiştir. Urun ve Toker Gökçe (2015)'nin çalışmasında siyasi grupların okul müdürlerinden isteklerinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. ysal vd. (2023)'nin araştırmasının sonucunda da okul yönetimlerine sendikal ve siyasi baskıların yapıldığı ortaya çıkmıştır.

2. neriler

Uygulayıcılara yönelik olarak aşağıdakiler öneriler geliştirilmiştir.

Okul yöneticiliği pozisyonlarının kadrolu olarak atanması, istikrarlı ve uzun vadeli bir yönetim anlayışını teşvik edebilir. Bu, yöneticilerin görev süresi boyunca daha fazla güvenlik ve motivasyon sağlayabilir.

Okul yöneticilerinin yetki ve sorumlulukları, belirli alanlara odaklanarak daha net bir şekilde tanımlanmalıdır. Bu, etkili karar alma süreçlerini destekleyerek yöneticilerin performansını artırabilir.

Okul yöneticilerinin ekonomik durumlarının iyileştirilmesi, hem motivasyonlarını artırabilir hem de mesleki bağlılıklarını güçlendirebilir. Milli Eğitim Bakanlığı'nın bu konuda politika ve düzenlemeleri gözden geçirmesi önemlidir.

Atama yönetmeliklerinde liyakata daha fazla vurgu yapılması, eğitim yöneticilerinin niteliklerini ve yeteneklerini ön plana çıkarabilir. Bu da okul yönetiminde kaliteyi ve etkinliği artırabilir.

Yöneticilerin göreve başlamadan önce aldıkları hizmet içi eğitim programları, daha kapsamlı ve nitelikli hale getirilmelidir. Bu, yöneticilerin görevlerini daha etkili bir şekilde yerine getirmelerini sağlayabilir ve sürekli profesyonel gelişimlerini destekleyebilir.

Okul btlerinin varlığı, okul yöneticilerinin işlerini önemli ölçüde kolaylaştırmaktadır. Mali kaynakların sağlanması, yöneticilerin eğitim ve ğretim faaliyetlerini daha etkin ve verimli bir şekilde planlamalarını ve yürütmelerini sağlamaktadır.

Yöneticilik görevinden ayrılan bireylerin öğretmenlik mesleğine geri dönmeden önce yeniden bir eğitim programına tabi tutulmaları gerekmektedir. Bu süreç, onların güncel pedagojik yöntemler ve eğitimdeki yeni gelişmeler konusunda bilgi sahibi olmalarını sağlayarak, öğretim faaliyetlerine etkili bir şekilde uyum sağlamalarına olanak tanır. Bu tür bir eğitim, hem öğretmenlerin mesleki gelişimini destekler hem de öğrencilere sunulan eğitimin kalitesini artırır.

Araştırmacılara yönelik olarak da aşağıdakiler önerilebilir;

Araştırma konusunda daha fazla araştırma yapılmalıdır. Araştırma konusunda daha fazla araştırma yapılması, okul yöneticilerinin okul yöneticiliğinden istifa nedenlerinin daha geniş bir kavranışını sağlayabilir.

İleride aynı konuyu araştırarak araştırmacılar, belirli bir konuya (soruna) odaklanmış çalışmalarını gerçekleştirebilirler. Böyle odaklanmış çalışmalar, mevcut bir sorunla ilgili daha derinlemesine bilgilere ulaşmayı sağlar. Örneğin okul yöneticilerinin maaşlarının yeterliliği konusu ve bunun onların iş doyumuna etkisi spesifik olarak araştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Akman, Y. (2021). Okul Yöneticilerinin Öğretmenliğe Dönüş Sürecine İlişkin Görüşleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(2), 319-334.
- Altinkurt, Y. ve Karaköse, T. (2009). İlköğretim okulu müdürlerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24, 269-280.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Yıldırım, E. ve Bayraktaroğlu, S. (2001). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Adapazarı: Sakaya Kitabevi.
- Bakioğlu, A. ve Demiral, S. (2013). Okul yöneticilerinin belirsizlik durumlarını algılama ve karar verme tarzları. *Eğitim Bilimleri Dergisi*, 38, 9-35.
- Baltacı, A. (2019). Nitel araştırma süreci: Nitel bir araştırma nasıl yapılır? *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 368-388.
- Balyer, A. (2012). Çağdaş okul müdürlerinin değişen rolleri. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 13(2), 75-93.
- Başaran, İ. E. (1996). *Eğitim Yönetimi*. Ankara.
- Beştaş Marakçı, D. ve Tösten, R. (2023). Okul Yöneticiliğinden Öğretmenlik Mesleğine Dönüşte Yaşanan Sorunların İncelenmesi. *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 34, 334-368.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Chan, T.C., Jiang, B., Chandler, M., Morris, R., Rebisz, S., Turan, S., Shu, Z. and Kpeglo, S. (2019). School Principals' Self-Perceptions of Their Roles and Responsibilities in Six Countries. *New Waves Educational Research & Development*, 22(2), 37-61.
- Coşkun Demirpolat, B. (2016). Büyük Göç: Okul Yöneticilerinin Öğretmenliğe Dönüşü. *Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi*, Yıl: 3, Sayı: 8 (Eylül), 127-150.

- Coşkun, B. ve Katıtaş, S. (2022). Öğretim liderliği üzerine kavramsal bir inceleme. *Jass Studies-The Journal of Academic Social Science Studies*, 15(92), 17-36.
- Çeltek, A. B. (2019). Okul Yöneticilerinin Mesleki Kimlik Algıları, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Edirne, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çetin Gürer, C. (1990). *Personel Seçiminde Görüşme İlke ve Teknikleri*. İstanbul: Çağlayan Kitabevi.
- Darmody, M., & Smyth, E. (2008). Job satisfaction and occupational stress among primary school teachers and school principals in Ireland. A Report Compiled by the ESRI on Behalf of The Teaching Council. https://www.researchgate.net/publication/262456536_Job_Satisfaction_and_Occupational_Stress_among_Primary_School_Teachers_and_School_Principals_in_Ireland.
- Demirbilek, M. ve Bakioğlu, A. (2019). Okul Müdür Yardımcılarının Görevlerinden Ayrılma Nedenleri. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 52(3), 737-769.
- Demirkol, M. (2022). Okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik becerilerine ilişkin bir eylem araştırması, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Elazığ, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Demirtaş, H., Üstüner, M. ve Özer, N. (2007). Okul yönetiminde karşılaşılan sorunların öğrenci ve okul ile ilgili değişkenler açısından incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 51, 421-455.
- Erginer, A. ve Köse, M. F. (2012). Okul yöneticilerinin yöneticiliği tercih ve bırakma nedenlerine ilişkin nitel bir çalışma. *e-Journal of New World Sciences Academy*, 7(4), 14-28.
- Eroğlu, E. ve Solmaz, B. (2012). Kurumsal itibar araştırması ve bir uygulama örneği. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 1(4), 1-18.
- Gedikoğlu, T. (2005). Avrupa Birliği sürecinde Türk eğitim sistemi: Sorunlar ve çözüm önerileri. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(1), 66-80.

- Gmelch, W. H., Gates, G., Parkay, F. W., and Torelli, J. A. (1994, April). The impact of personal, professional, and organizational characteristics on administrator burnout. Report Presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, New Orleans.
<http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED373451.pdf>.
- Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 28, 531-548.
- Günay, G. ve Özbilen, F. M. (2018). Öğretmenlerin okul yöneticiliği istekliliğini etkileyen faktörlerin belirlenmesi. *Turkish Studies Educational Sciences*, 13(19), 1331-1344.
- Gündüz, Y. ve Can, E. (2011). Öğretmenlerin eğitim sistemi ve uygulamalarına ilişkin güncel sorunları algılama düzeylerinin incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9(4), 745-774.
- Işık, İ. (2 Mayıs 2021). Okul Müdürü Nedir? Ne İş Yapar?,
<https://www.iienstitu.com/blog/okul-muduru>.
- Kabakçı Yurdakul, I. (2013). Evren ve Örneklem. Ünite 4. *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (Edit.: Adile Aşkıım Kurt) kitabı içinde. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2750.
- Kara, M., Karataş, İ. H. ve Aydın, B. (2022). Okul Yöneticiliği Meslek Algısı. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2), 505-522.
- Karabulut Temel, E. (2023). Statü-Rol Davranışı ve Sosyal Kurumlar. *Davranış bilimleri* kitabı içinde. Erzurum: Atatürk Üniversitesi.
- Karahan, M. (2019). İlköğretim okulu yöneticilerinin yetki kullanımında ve yetki devrinde yaşadıkları sorunlar (Kars ili örneği). *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD)*, 6(3), 345-380.
- Karasar, N. (1998). *Bilimsel Araştırma Yöntemi -Kavramlar, İlkeler, Teknikler-*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Karataş, İ. H. (2022). Türkiye’de okul yöneticiliğinin açmazları. *Okul Yönetimi*, 1(1), 9-18.
- Kazak, E. (2021). Kendi isteğiyle okul yöneticiliğinden ayrılan öğretmenlerin gerekçeleri ve bu gerekçelere dayalı yaşadıkları duygu durumları: Fenomenolojik bir çalışma. *Journal of Qualitative Research in Education*, 26, 265-291.
- Keçeci, B. (2021). Öğretmenlerin meslekten ayrılma nedenleri: Bir durum çalışması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Konan, N., Yılmaz, S. ve Bozanoğlu, B. (2017). Okul müdür yardımcısı görevlendirilmesine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 23(1), 105-134.
- Köse, A. (2018). Okul müdür yardımcılarının bakış açılarıyla okul müdür yardımcılığı görevi: Bir öz değerlendirme. *Journal of Social and Humanities Sciences Research (JSHSR)*, 5(16), 191-211.
- Kurt, A. A. (Edit.)(2013). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2750.
- Kurt, C. (2024). Türk Eğitim Sisteminde Bürokrasi ve Merkeziyetçilik: Sorunlar ve Öneriler. <https://www.nirvanasosyal.com/h-1847-turk-egitim-sisteminde-burokrasi-ve-merkeziyetcilik-sorunlar-ve-oneriler.html>.
- Kurt, S., Öz, R., Çiçekdağı, A. S., Toprak, İ., Görmez, A. ve Bulut, Y. (2023). Okul yöneticilerinin saygınlıklarına yönelik öğretmen görüşleri. *International Academic Social Resources Journal*, 8(47), 2365-2373.
- Kurtuluş, K. (1989). *İşletmelerde Araştırma Yöntembilimi (Araştırma Yöntemleri)*. İstanbul.
- Kuzu, A. (2013). Araştırmaların Planlanması. Ünite 2. *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (Edit.: Adile Aşkın Kurt) kitabı içinde. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2750.

- Lub, V. (2015). Validity in Qualitative Evaluation: Linking Purposes, Paradigms, and Perspectives. *International Journal of Qualitative Methods*, 14(5), 1609406915621406.
- Millî Eğitim Bakanlığı (2014). MEB İlköğretim Kurumları Yönetmeliği. <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=19942&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5>.
- Millî Eğitim Bakanlığı (2021). Okul müdürlerinin görev ve sorumlulukları. <https://www.meb.gov.tr/>.
- Neuman, W. L. (2016). *Toplumsal araştırma yöntemleri: Nitel ve nicel yaklaşımlar. Cilt 1*. Ankara: Yayın Odası Yayıncılık.
- OECD (22 March 2024). School principals (indicator), <https://data.oecd.org/teachers/school-principals.htm#:~:text=School%20principals%20are%20the%20link,%2C%20especially%2C%20teachers%20and%20teaching>.
- Recepoğlu, E. ve Kılınç, A. Ç. (2014). Türkiye’de okul yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi, mevcut sorunlar ve çözüm önerileri. *Turkish Studies-International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 9(2), 1817-1845.
- Sato, H., & Uchiyama, E. (2023). Digital Transformation in Primary and Secondary Education in Japan. *Emerging Trends and Historical Perspectives Surrounding Digital Transformation in Education: Achieving Open and Blended Learning Environments*, <https://www.igi-global.com/dictionary/principal/23360>.
- Sok, S., Mam, S., & Keo, S. (2020). Capacity building of secondary school principals: A case study of the School Leadership Upgrading Program (2019-2020) at the Royal University of Phnom Penh (RUPP). *Cambodia Journal of Basic and Applied Research*, 2(1), 152-172.
- Seggie, F. N. ve Bayyurt Y. (2017). *Nitel Araştırma Yöntem, Teknik, Analiz ve Yaklaşımları*. Ankara: Anı Yayıncılık.

- Sevim, E. ve Ekşi, H. (2021). *Nitel Desenler: Eylem Araştırması*, İstanbul: EDAM.
- Şahin, İ., Kesik, F. ve Beycioğlu, K. (2017). Okul yöneticilerinin atanmasında kaotik dönem ve etkileri. *İlköğretim online*, 16(3), 1017-1021.
- Şirin, H. (2008). Eğitimin Siyasal İşlevleri ve Türkiye’deki Sivil Toplum Örgütlerinin Bu İşlevlere İlişkin Görüşlerinin Analizi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Töremen, F. ve Kolay, Y. (2003). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Yeterlikler. *Milli Eğitim Dergisi*. Sayı: 160 (Güz), https://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/milli_egitim_der_gisi/160/toremen-kolay.htm.
- Urun, Z. ve Toker Gökçe, A. (2015). Okul müdürlerinin baskı gruplarının istekleri ile başa çıkma taktikleri. *Journal of Teacher Education and Educators*, 4(1), 105-125.
- Ünsal, S. ve Bağçeci, B. (2016). Öğretmenlerin mesleki imajlarına ilişkin görüşleri ve mesleki imaja etki eden faktörler. *Journal of Human Sciences*, 13(3), 3905-3926.
- Üysal, Ü., Kaya, M., Emeksiz, B. ve Kaya, H. (2023). Okul Yönetiminde Karşılaşılan Sorunlar ve Okul Yöneticilerinden Sorunlara Çözüm Önerileri. *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 9(68), 3421-3427.
- Yavaş, T., Aküzüm, C., Tan, Ç. ve Uçar, M. B. (2014). Günümüz okul müdürlerinin yeterliklerine yönelik veli görüşleri. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(28), 123-137.
- Yıldırım, H. (2017). Okul müdürlerinin itibarını etkileyen bileşenlerin belirlenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, Dumlupınar Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Yıldırım, M. C. ve Alp, A. (2017). Okul müdürü görevlendirme politikası: Bir olgu bilim çalışması. 12. Uluslararası Eğitim Yönetimi Kongresi.

- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, İ. ve Alabaş, R. (2019). Okul yöneticilerinin saygınlıklarının belirlenmesi: Bir durum çalışması. *İlköğretim Online*, 18(4), 2128-2146.
- Yolcu, H. ve Bayram, A. (2015). Okul yöneticisi seçme sürecini deneyimleyen yönetici adaylarının sözlü sınav yöntemine ilişkin algıları. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 3(3), 102-126.



EKLER

Ek 1: Görüşme Formu

Araştırma Problemi

Okul yöneticiliğinden istifa, öğretmenlerin istifa nedenleri ve bu süreçteki deneyimleri nelerdir?

Araştırmanın Alt Problemleri

1. Okul yöneticiliğinden istifa eden öğretmenlerin istifa nedenleri nelerdir?
2. Okul yöneticiliğinden istifa eden öğretmenlerin, yöneticilik görevinden beklentileri ile yönetici olduktan sonra yaşadıkları arasındaki farklılığa ilişkin görüşleri nelerdir?
3. Okul yöneticiliğinden istifa eden öğretmenlerin istifa sürecinde yaşadıkları duygular nelerdir?
4. Okul yöneticiliğinden istifa eden öğretmenlerin bu süreçte meslektaşlarından aldıkları tepkiler nelerdir?
5. Okul yöneticiliğinden istifa eden öğretmenlerin bu süreçte ailelerinden aldıkları tepkiler nelerdir?
6. Okul yöneticiliğinden istifa eden öğretmenlerin öğretmenliğe döndükten sonra yaşadıkları duygular nelerdir?
7. Okul yöneticiliğinden istifa eden öğretmenlerin istifa kararlarına ilişkin görüşleri nelerdir?

TEZ KONUSU: OKUL YÖNETİCİLİĞİ GÖREVİNDEN İSTİFA EDEN ÖĞRETMENLERİN İSTİFA SÜREÇLERİNİN İNCELENMESİ

Değerli Meslektaşım, İstanbul Kültür Üniversitesi/Lisansüstü Eğitim Enstitüsü / Eğitim Yönetimi ve Planlaması Bölümü Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi Yaşar HARMANDAOĞLU tarafından “Okul Yöneticiliği Görevinden İstifa Eden Öğretmenlerin İstifa Süreçlerinin İncelenmesi” başlıklı tez çalışması için okul yöneticiliği görevinden istifa eden öğretmenlerin istifa süreçlerinde hissettikleri duygular ve deneyimleri incelemektir.

Sorulara vereceğiniz yanıtlar araştırmanın sonuçları ve niteliği açısından çok önemli olup başka herhangi bir amaçla kullanılmayacaktır. Bu değerlendirmeyi yaparken samimi ve açık olmanız çalışmanın sonuçları açısından önemlidir.

Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Sıra No	Sorular	
1	Yaşınız	43
2	Cinsiyetiniz	Bay
3	Branşınız	Bilişim Teknolojileri
4	Meslekteki Kıdeminiz “(Yıl)”	22
5	Yöneticilikteki Kıdeminiz “(Yıl)”	12
6	İstifa ettiğinizde çalıştığınız okul kademesi	Ortaokul

7	Şuan çalıştığınız okul kademesi	Lise
8	Okul yöneticiliğinden istifa etmenize etki eden neden/nedenler nelerdi? Lütfen tüm nedenleri ayrıntılı olarak anlatır mısınız?	• Çok fazla sorumluluğu olup, o sorumluluğu olup ona eş değer bir yetkisinin olmaması, • Okul yöneticiliğinin kadro olarak değil ikinci bir görev olarak verilmesi, • Üst kademedeki yöneticilerin(Bakanlık kademesi) okullarla ilgili yeterli bilgiye sahip olmaması sebebi ile yanlış kararlar alması, • Ailemize yeterli zaman ayırmakta sıkıntı yaşanması, •
9	Yöneticilik görevine başlamadan önceki beklentileriniz ile yönetici olduktan sonraki yaşadıklarınız arasındaki farklılıklara ilişkin düşüncelerinizi açıkla mısınız?	• Ekonomik olarak daha rahat olabileceğimi düşünmüştüm ama yanılmışım... • Çok fazla yetkiye sahip olduğum zannediyordum ama onlar benim sorumluluklarım olduğunu öğrendim... • Okul yöneticiliğinin bir gün kadro olacağını düşünüyorum ama 12 yıl olmasına kadro olamadığını gördüm.
10	Okul yöneticiliğinden istifa sürecinde yaşadığınız duyguları anlatır mısınız? Bu süreçte neler hissettiniz?	• Gerçekten isteyerek ve severek yaptığım okul müdürlüğü görevini bu tarz sebeplerle bırakmak beni üzdü. • Az bir kısımda olsa görevi yapamadığımı düşünerek görevden ayrıldığımı dile getirenler beni üzdü.
11	Okul yöneticiliğinden istifa sürecinde meslektaşlarınızdan aldığınız tepki/tepkiler nelerdi?Ayrıntılı şekilde açıklayabilir misiniz?	• Devam etmem gerektiğini düşünen çok fazla arkadaşım istifamdan beni vazgeçirmek istedi. • Çok az bir miktarda arkadaşımda haklı olduğumu düşünüp beni destekledikler. • Bir kısım meslektaşım, görevimden alındığımı düşündü.
12	Okul yöneticiliğinden istifa sürecinde ailenizden aldığınız tepki/tepkiler nelerdi? Açıklayınız.	• Tepkiden çok destek verdiler. Öğretmen iken onlara daha fazla zaman ayırabildiğimi düşünüyorlar.

13	İstifa ettikten sonra öğretmenliğe döndüğünüzde yaşadığınız duygular nelerdi? Duygularınızı ayrıntılı olarak açıklayınız?	• Öğrencilerle iletişim konusunda biraz zorlandım. • Mesleki yeterliliklerim konusunda sıkıntı olmadığımı düşünüyordum ama alanımın kendinin devamlı güncellenmesi sebebiyle biraz geri kaldığımı gördüm.
14	Konu ile ilgili ayrıca paylaşmak istedikleriniz varsa lütfen ekleyiniz.	• Okul yöneticiliği görevinin kesinlikle bir kadro olarak verilmesi gerektiğini düşünüyorum. • Okul yöneticilerinin göreve başlamadan önce iyi bir şekilde planlama yapılıp; belli bir süre eğitim aldıktan sonra deneyimli bir yönetici yanında en az üç ay bir gözlemci olarak görevlendirilmesi gerektiğini düşünüyorum. Bu eğitimlerin hizmet içi olarak devam etmesi. Eğer yöneticilik görevinden ayrıldıktan sonra öğretmenliğe döndürülecekse tekrar bir eğitime alınması gerekmektedir. • Kesinlikle verilen sorumluluk kadar yetki verilmesi gerekmektedir. • Okulların maddi sorunlarının çözümünde tüm seviyedeki okullara bir bütçe oluşturulması gerekmektedir.
15	Okul yöneticiliğine dönmek ister misiniz?	• Evet
16	Yanıtınız evet ise hangi şartların farklı olmasını istersiniz? Açıklar mısınız?	• Yukarıda yazdığım şartların sağlanması durumunda

Ek 2 : Onam Formu

Sayın Katılımcımız

Katılacağınız bu çalışma, “Okul Yöneticiliği Görevinden İstifa Eden Öğretmenlerin İstifa Süreçlerinin İncelenmesi” adıyla, İstanbul Kültür Üniversitesi/Lisansüstü Eğitim Enstitüsü / Eğitim Yönetimi ve Planlaması Bölümü Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi Yaşar HARMANDAOĞLU tarafından 1 Aralık 2021- 31 Mayıs 2022 tarihleri arasında yapılacak bir araştırma uygulamasıdır. Araştırmanın Hedefi: Okul yöneticiliği görevinden istifa eden öğretmenlerin istifa süreçlerinde hissettikleri duygular ve deneyimleri incelemektir

Araştırmanın Nedeni : () Bilimsel araştırma (X) Tez çalışması
Araştırmanın Yapılacağı Yer(ler): İstanbul
Araştırma Uygulaması : () Anket (X) Görüşme
() Gözlem ().....

Araştırma T.C. Milli Eğitim Bakanlığı’nın ve okul/kurum yönetiminin izni ile gerçekleştirilmektedir. Araştırma uygulamasına katılım tamamıyla gönüllülük esasına dayalı olmaktadır. Çalışmada sizden kimlik belirleyici hiçbir bilgi istenmemektedir. Cevaplar tamamıyla gizli tutulacak ve sadece araştırmacılar tarafından değerlendirilecektir. Veriler sadece araştırmada kullanılacak ve üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır.

Uygulamalar, kişisel rahatsızlık verecek sorular ve durumlar içermemektedir. Ancak, katılım sırasında sorulardan ya da herhangi başka bir nedenden rahatsız hissederseniz cevaplama işini yarıda bırakabilirsiniz.

Katılımı onaylamadan önce sormak istediğiniz herhangi bir konu varsa sormaktan çekinmeyiniz. Çalışma bittikten sonra bizlere telefon veya e-posta ile ulaşarak soru sorabilir, sonuçlar hakkında bilgi isteyebilirsiniz. Saygılarımızla,

Araştırmacı : Yaşar HARMADOĞLU

İletişim Bilgileri :

eMail:

Yukarıda bilgileri bulunan araştırmaya katılmayı kabul ediyorum.

.....

İsim-Soyisim İmza:

Katılımcı Adı-Soyadı :

Telefon Numarası :

Ek 3 : Etik Kurul Kararı



T.C.
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ

ETİK KURUL KARARI

Toplantı Tarihi:	24.02.2022
Karar No:	2022/31
Sorumlu Araştırmacı:	Yaşar HARMANDAOĞLU
Araştırma Başlığı:	"Okul Yöneticiliği Görevinden İstifa Eden Öğretmenlerin İstifa Süreçlerinin İncelenmesi"
Başlangıç Tarihi:	Etik onayı alındıktan sonra
Etik Kurul İzninin Süresi:	1 yıl (Uzatma Hakkı mevcut olarak)

İstanbul Kültür Üniversitesi Etik Kurulu'na değerlendirilmek üzere başvuruda bulunduğunuz yukarıda künyesi yazılı projenizin başvuru dosyası ve ilgili belgeleri, Üniversitemiz "Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu" tarafından araştırmanın gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak incelenmiştir.

Yapılan inceleme sonucunda çalışmanın gerçekleştirilmesinde etik ve bilimsel sakınca bulunmadığına karar verilmiştir.

Notlar:

- Araştırmanın başlangıç tarihinin gecikmesi durumunda Etik Kurulu'na başvurularak tarihlerin değiştirilmesi gereklidir.
- Araştırmanın gerçekleştirileceği birimlerin yöneticilerinden de ayrıca izin alınması gerekli olabilir.
- Araştırmaya katılan kurum dışı merkezlerden ayrıca idari izin alınması gerekmektedir.

Ek 4 : MEB İzni



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

GÜNLÜDÜR
12.01.2022

Sayı : E-59090411-44-41116635
Konu : Anket ve Araştırma İzni (Yaşar
HARMANDAOĞLU)

İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

İlgi : a) Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 21.02.2020 tarihli ve 2020/2 sayılı genelgesi.
b) Valilik Makamının 11.01.2022 tarihli ve 41056959 sayılı oluru.

Valilik Makamının Anket ve Araştırma İzni konulu ilgi (b) oluru ve kullanılması uygun görülen ölçme araçlarının Müdürlüğümüzce mühürlenmiş örnekleri ekte gönderilmiştir.

İlgi (a) genelgenin 28. maddesinde; "Araştırma uygulama izni alan kamu kurum ve kuruluşları, uluslararası kuruluşlar, üniversiteler, sivil toplum kuruluşları ve araştırmacılar tamamladıkları bilimsel araştırma ile ilgili sonuç raporlarını, izni aldıkları ilgili birime çalışma bitiminden itibaren 30 gün içerisinde göndereceklerdir." ifadesi yer almaktadır.

Olur gereğince işlem yapılması ve araştırma sonuç raporunun ekte sunulan örneğe göre Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Şubesine gönderilmesi hususlarında gereğini arz ederim.

Abdurrahman ENSARİ
İl Millî Eğitim Müdürü a.
Şube Müdürü

Ek:
1- Valilik Oluru (1 Sayfa)
2- Rapor Örneği
3- Ölçekler