

Kendi İsteğiyle Okul Yöneticiliğinden Ayrılan Öğretmenlerin Gerekçeleri ve Bu Gerekçelere Dayalı Yaşadıkları Duygu Durumları: Fenomenolojik Bir Çalışma*

Ender KAZAK**

Atf için:

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. doi: 10.14689/enad.26.12

Öz: Bu araştırmanın amacı, kendi isteğiyle okul yöneticiliğinden ayrılan öğretmenlerin ayrılma gerekçeleri ve bu gerekçelerin, hangi duygu durumların yaşanmasına neden olduğunu tespit etmeye çalışmaktır. Betimsel fenomenolojik desende tasarlanan bu araştırma 2018-2019 eğitim öğretim yılında Düzce ilinde 13 öğretmenin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Yarı yapılandırılmış sorularla toplanan veriler, içerik analizine tabi tutulmuştur. 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. Araştırma sonunda okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunların ve yaşanan olumsuz duygu durumların çözümüne yönelik önerilerde bulunulmuştur.


Anahtar Kelimeler: Okul yöneticisi, yöneticilikten ayrılma, gönüllü ayrılma, duygu durum

Makale Hakkında

Gönderim Tarihi: 13.09.2019
Düzeltilme Tarihi: 21.03.2021
Kabul Tarihi: 21.04.2021

© 2021 ANI Yayıncılık. Tüm hakları saklıdır.

* Bu çalışma, 2. Uluslararası Eğitimde Yeni Arayışlar Kongresi'nde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

**  Sorumlu Yazar: Düzce Üniversitesi, Türkiye, enderkazak81@hotmail.com

Giriş

Eğitsel hedeflerin gerçekleşme düzeyi, eğitim sisteminin, özellikle de okulların iyi yönetilmesiyle mümkündür (Arslantaş ve Özkan, 2014). Okullar eğitim sisteminin en işlevsel parçası olması ve temel üretim sistemi olması nedeniyle üst ve alt sistemlerinin tümü okulu yaşatmak ve okulun bu üretimine katkı sağlamak için hizmet eder (Akçay ve Başar, 2004). Okul denilen açık sistemin etkililiğinden, çevreye uyumundan, sürekliliğinden, içeriden ve dışarıdan gelen talepleri yanıtlamaktan sorumlu kişi, okul yöneticisidir (Çelikten, 2004). Okulların yönetimi sürecinde okul yöneticilerinin çeşitli sorunlarla karşılaşması kaçınılmazdır. Farklı nitelikteki ve boyutlardaki bu sorunlar, yöneticilerin kendilerine yüklenen sorumlulukları yerine getirebilmeleri önünde engeller oluşturmaktadır. Bu yüzden okul yönetiminde karşılaşılan temel sorunların belirlenmesi önemlidir (Memduhoğlu ve Meriç, 2014). Davranışçı bir yaklaşımla sadece bu sorunların belirlenmesine yönelik algılara odaklanmak, okul yöneticilerinin duygusal ve psikolojik yönlerini ihmal etmek yani bu sorunların okul yöneticileri üzerindeki duygusal etkilerini göz ardı etmek, alanyazında yapılan çalışmalar (Demirbilek ve Bakioğlu, 2019; Yücedağ, 2017) açısından bir eksiklik olarak görülebilir. Bu sorunların okul yöneticileri üzerinde yarattığı olumsuz duygu durumların, okul yöneticiliğine ilişkin rolleri olumsuz etkilemesi ve okul yöneticiliğinden ayrılmaya kadar varan sonuçlar doğurması muhtemeldir.

On yıllarca süren ihmalin ardından 1990'lardan başlayarak ve duygusal devrim olarak adlandırılan şey, örgütsel psikoloji ve örgütsel davranışta duygunun oynadığı rol hakkındaki anlayışımızın kökten değişmesidir. Örgütsel psikoloji ve örgütsel davranış perspektifinden bakılarak, duyguların örgütsel ortamlardaki davranışlar ile birçok yönden bağlantılı olduğu görülmüştür (Ashkanasy ve Dorris, 2017). Eğitim yönetimini ve liderliği konu alan araştırmalarda (Argon, 2015; Şahin, Kesik ve Beycioğlu, 2017), bireyin iç dünyasına yönelme eğilimi giderek önem kazanmaya başlamıştır. Liderliği ve yöneticiliği duygusal ve sosyal nitelik bağlamında ele alan bu tür araştırmalarda, rasyonel düşünce ve mantıksal süreçler tek başına yetersiz kaldığından, lideri-yöneticiyi hangi insani ve duygusal salınımların başarıya götürdüğünü anlama çabaları giderek önem kazanmıştır (Karadağ, 2011).

Günümüzde yönetici seçme uygulamalarının (yazılı ve mülakat) salt bilgi ve beceriye dayandırılması, işin duygusal boyutunun eksik bırakılması ve bu boyutun programlarda hiç yer almaması ise (Karslı, Gündüz, Titrek ve Yaman, 2002) bu çabalarla çelişildiğini göstermektedir. Kısaca, yöneticilerin ve çalışanların duygularını anlamak ve onları olumlu bir şekilde yönetmek örgütsel ortamdaki işleri ve ilişkileri sağlıklı yönetmenin temel koşuludur (Barutçugil, 2004). Günümüzün dinamik çalışma ortamlarında insanlar kendilerini duygusal olarak daha rahatsız, yalnız, depresyonda, gergin, agresif ve stresli hissetmektedir. Bu da daha fazla devamsızlık, pasiflik, daha az üretkenlik ve yıpranma ile sonuçlanan davranışları doğurabilmektedir (Awasthi ve Yadav, 2016). Bunun için de çalışanların hangi sorunlar karşısında hangi duygu durumları yaşadığının bilinmesi önemlidir.

Liderlik doğal olarak duygularla da ilgili olduğu için duygu, etkili liderliğin kritik bir bileşenidir (Nikoui, 2015). Duygu, hislerde ve zihinsel tutumlarda fizyolojik değişiklikler ve açıklayıcı davranışlarla birlikte ortaya çıkan bir "hareket" olarak tanımlanabilir (Barutçugil, 2004). Duygular, kişinin kendi benliğini anlama ve başkalarıyla ilişki kurma kapasitesinin özüdür (Harriott, 2014). Goleman (2006) duyguyu, bir his ve bu hisse özgü belirli düşünceler, psikolojik ve biyolojik haller ve bir dizi hareket eğilimi olarak tanımlamaktadır. Ona göre tüm duygular harekete geçmemizi sağlayan dürtülerdir. Mantıklı düşünme ve akıl yoluyla ulaştığımız kararlarımız bile son aşamada adeta duygularımızın süzgecinden geçerek davranışlarımıza yansır (Barutçugil, 2004). Aslında duygular, karar verme sürecinin dışında bırakıldığında en iyisidir (Kumari, 2015). Duyguları körü körüne davranmadan eylemlere entegre etmek, duyguları etkili bir şekilde yönetmek için iyi bir yaklaşımdır (Hohlbein, 2015).

Bazı araştırmalar, örgütsel yaşamda iyi bir ruh hali içinde olan çalışanların, daha olumsuz ruh hali içinde olan meslektaşlarına kıyasla işyerlerinde daha olumlu sonuçlar alacağını göstermektedir (Staw, Sutton ve Pelled, 1994). Bu açıklamalar ışığında, okul yöneticiliğinden ayrılmak istemenin altında yatan duygusal dürtüler, kişiyi bu konuda bir karar almaya sevk edecek ve sonra da harekete geçirecektir. Çünkü bilişsel psikolojiye ilişkin güncel literatüre bakıldığında, karar verme süreçlerinin temelinde, biliş ve duygu etkileşiminin önemli rol oynadığı görülmektedir. Gerçi karar verme süreçlerinde duygunun rolü, henüz tam olarak açıklanamasa da (Arıkan, 2012) duygu durumun, karar verme davranışı üzerinde önemli etkisinin olduğu bilinen bir gerçektir (Barutçugil, 2004; Yılmaz, 2016).

Okul yöneticilerinin psikolojik iyi oluş düzeylerinin güçlü olması, verecekleri kararları direkt etkilemektedir (Uslu, 2016). Çalışanların ruh hallerinin ve duygularının iş performansı, motivasyon, karar verme, yaratıcılık, işten ayrılma, takım çalışması, müzakere ve liderlik gibi kritik kurumsal sonuçları da etkilediği bilinmektedir (Barsade ve Gibson, 2007). Okul yöneticilerinin problemleri çözme becerileri, içsel kontrolü sağlamak ve mantıklı karar vermekle yakından ilgilidir. Ayrıca duyarlı olmak ve duygusal olarak güçlü olmak gibi duygusal faktörlerin, problemlere karşı daha sağlıklı yaklaşmayı belirlediği (Akça ve Yaman, 2009) bilinmektedir. Okulda yaşanan sorunlar karşısında duygusal olarak güçlü yöneticilerin varlığı, yönetim süreçlerini daha olumlu etkileyecek ve problemlerin çözümüne daha fazla katkı sağlayacaktır. Okul yöneticileri sadece dış gerilimlerle değil aynı zamanda kendi duygularıyla da baş etmek zorundadırlar (Austenfeld ve Stanton, 2004; akt., Poirel, 2014). Duygularını kontrol edebilen okul yöneticilerinin, liderlik ve yönetim görevlerini yerine getirmede, duygularını kontrol edemeyenlerden daha etkili olduğu; sorunlarla duygusal olarak başa çıkamayan okul yöneticilerinin görevden ayrılmak durumunda kaldıkları yapılan araştırmalarda ortaya çıkan bir gerçektir (Madondo, 2014). Kısaca, okul müdürlerinin kendilerinin ve başkalarının duygularını izleme ve kontrol etme yeteneği olarak tanımlanan duygusal zeka yeterliklerine (Goleman, 1997; akt., Sunaryo ve Ratri, 2019) sahip olmalarının önemi büyüktür. Liderlik söz konusu olduğunda, duygusal zeka inanılmaz derecede önemlidir. Etkili ve vasat liderlik arasındaki farkı gösterir (Kumari, 2015).

Okul yöneticiliğinden isteyerek ayrılmaya karar vermenin ardında çok farklı nedenler bulunabilir. Karar verme süreci çok karmaşık olup, psikoloji literatüründe çok farklı kavramlarla (akıl yürütme, his, kişilik, çevre vb.) ilişkilendirilmektedir. Klasik ekonomistler, S. Mill ve A. Smith, insanların kararlarını kendilerine dönük yararı maksimize ederek vereceklerine inanmıştır (Baltaş, 2015). Bunun konumuz açısından anlamı şudur: Okul yöneticileri, görevlerinden ayrılırken yapacakları kar zarar hesabında, yöneticilikten ayrılmanın mesleki ya da özel yaşantıları açısından daha yararlı sonuçlar doğuracağına inanmaktadırlar. Bu önermenin doğruluğu kabul edilirse, yöneticilik görevinden ayrılmayı düşündüğü halde ayrılmayan okul yöneticilerinin, ayrılmaları durumundaki maliyetlerin farkındalıkları, yöneticiliğe devam etmelerini zorunlu kılmaktadır. Yöneticilik görevinden ayrılmayı düşündüğü halde ayrılmamanın bireysel olumlu çıktıları göz önüne alıp, örgütsel olumsuz çıktıları göz ardı eden okul yöneticilerinin ise okulların tüm süreçleri üzerinde olumsuz etkilerinin olabileceğini söylemek mümkündür.

Okul yöneticilerinin okullarda karşılaştıkları birçok sorun vardır. Alanyazında bu sorunlara yönelik yapılan çalışmalar bulunmaktadır. Okul yöneticilerinin yönetim sürecinde en çok karşılaştıkları temel sorunları; fiziki yapı yetersizliği, velilerinin okula karşı ilgisizliği, öğretmenlerin verimli çalışmamaları; okulların bütçesinin olmaması, bakım ve onarım ihtiyaçlarının zamanında ve yeterince karşılanmaması ve sosyal etkinliklerin yapılabileceği mekânların yetersizliği olarak ifade etmek mümkündür (Memduhoğlu ve Meriç, 2014). Öğrenci disiplin sorunları (Demirtaş ve Özer, 2014) ile sahip oldukları yetkiden daha fazla sorumluluk taşımaları (Keser ve Gedikoğlu, 2008) okul yöneticilerinin karşılaştıkları diğer sorunlar arasındadır. Okul yöneticileri, program geliştirme, personel işleri ve kendi mesleki gelişimleri gibi işlerden ziyade; öğrenci disiplini, okul yönetimi, üstlerle ilgili işlere daha fazla zaman ayırmak (Balıkcı, 2016) gibi sorunları da yaşamaktadırlar. Okul üst birimlerinin (il ve ilçe milli eğitim yöneticileri) okul yöneticilerine yeteri kadar ilgi göstermemeleri, bu kadrodakilerin yeteri kadar yöneticilik vasıflarına sahip olmamaları nedeniyle okulların maddi sorunlarına çözüm oluşturamadıkları da alanyazında okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlar olarak görülmektedir (Akçadağ, 2013). Henüz kuruluş aşamasında olan okullardaki kurucu müdürlerin dahi okulun bina ve alt yapısı, bürokratik işlemleri, mal ve hizmet alımına yönelik harcamaları, öğretmen ve yardımcı personel atamaları ve öğrencilerin okula alınması gibi okulun yönetsel işlevlerine yönelik birçok sorunla karşılaştığını gösteren çalışmalar bulunmaktadır (Aküzüm, 2017). Okul müdürlerinin öğretmenlerle ilişkiler; okul bütçesi, yardımcı personel hizmetleri, eğitim öğretim ve çevreyle ilişkiler gibi birçok konuda sorun yaşadıkları alanyazında yapılan çalışmalarla tespit edilmiştir (Aslanargun ve Bozkurt, 2012).

Okullarda karşılaşılan bu sorunlar, kadın ya da erkek okul yöneticisi ayrımı olmaksızın her iki cinsiyet grubu tarafından yaşanırken, kadın okul yöneticilerinin çalışma yaşamında farklı tür sorunlarla karşılaştığını söylemek mümkündür. Çalışan kadınlar, ev ve iş hayatını dengeleme sürecinde pek çok sorunla karşılaşmaktadırlar. Kadınların çocuk yetiştirme ve ev işlerine ilişkin sorumlulukları, belli saatlerden sonra evde olmalarını zorunlu kılmakta, bu da mesai dışına sarkan örgütsel işlerin yapılmasında

kadınların değil erkeklerin daha fazla tercih edilmesine yol açmakta; kadınların özellikle üst statülere gelmelerini (Gökçer ve Çiçek, 2016) ve buldukları statüyü muhafaza etmelerini güçleştirmektedir. Kadın okul yöneticilerin taşıdıkları ailevi sorumluluklar, cinsiyet ayrımcılığına maruz kalma, toplumsal önyargı ve yıpranma gibi nedenlerden dolayı yöneticilikten ayrılmak durumunda kaldıkları; yönetim kademelerinde yer almalarının önündeki en büyük engellerin toplumsal yargılar ve roller olduğu (Yücedağ, 2017) alanyazında destek görmektedir. İktidara yakın olan sendikaların üye artışının olumlu etkilenmesi, yükselme beklentisi olan üyelerin iktidara yakın olan bu sendikaları tercih etmeleri (Kayıkçı, 2013) ve iktidara yakın olmayan sendika üyesi okul müdürlerinin çeşitli baskı ve yıldırmalara maruz kalmaları yöneticilik esnasında karşılaşılan sorunlardan diğerleridir. Sonuç olarak, kendi isteğiyle (gönüllü) işten ayrılma eğilimi, çalışma koşullarının (yaşanan sorunlar) değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkmakta, böyle bir değerlendirmede birey, duygusal uyumsuzluk yaşadığı iş ve iş ortamı özelliklerini gözden geçirmektedir (Çakır, 2001; akt., Eren, 2007).

Bu araştırmada, alanyazındaki çalışmalardan farklı olarak, okul yöneticilerinin okullarda karşılaştıkları bireysel ve örgütsel sorunlardan, okul yöneticiliğinden ayrılmaya temel teşkil eden sorunların nasıl deneyimlendiği üzerine odaklanılmıştır. Özellikle bu sorunların duygularda nasıl anlamlandırıldığı yani hangi duygu durumların yaşanmasına neden olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır. Bir başka anlatımla, öğretmenler hangi sorunlardan dolayı okul yöneticiliğinden ayrılmakta, yöneticilikten ayrılmalarına neden olan bu sorunlar karşısında hangi duygu durumları deneyimlemektedirler ki yöneticilik onlar için artık bir anlam ifade etmekten çıkmaktadır? Benzer sorunları ve duygu durumları yaşayan okul yöneticilerinin göreve devam ettikleri düşünüldüğünde, görevden ayrılma davranışı sergileyen yöneticilerin, birçok içsel ve dışsal faktörün etkisi altında olduğunu; duyguların bu faktörlerden sadece biri olduğunu (Usta ve Akova, 2015) söylemek doğru bir yaklaşım olacaktır. Bununla birlikte görevden ayrılmalarında baskın ve etkin olan nedenleri ve duygu durumları bilmek alanyazına katkı sağlayabilir. Bu tespiti yapmış olmak, aynı sorunları ve aynı duygu durumları yaşayan fakat göreve devam etmekte olan okul yöneticilerinin, yöneticilikten ayrılma niyetlerine ilişkin alınabilecek önlemlerin düşünülmesi açısından önem arz edebilir. Zira işten ayrılma niyetinde olan çalışanların rollerini gereği gibi yerine getirme konusundaki eksiklikleri ve buna bağlı olarak hizmet kalitelerindeki düşüşler (Çakır, 2001; akt., Eren, 2007) alınması gereken önlemleri gerekli kılmaktadır. Bu bağlamda, kendi isteğiyle okul yöneticiliğinden ayrılan öğretmenlerin gerekçeleri ve bu gerekçelere dayalı deneyimledikleri duygu durumlarının tespiti çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Bu kapsamda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

1. Öğretmenlerin, okul yöneticiliğinden ayrılmalarına neden olan deneyimleri nelerdir?
2. Öğretmenlerin, okul yöneticiliğinden ayrılmalarına neden olan bu deneyimler hangi duygu durumların yaşanmasına yol açmıştır?

Yöntem

Bu bölümde, araştırmanın deseni, katılımcıların özellikleri, verilerin toplanması ve verilerin analizine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Araştırma Deseni

Araştırma, nitel araştırma desenlerinden biri olan betimsel fenomenoloji deseni gerçekleştirilmiştir. Fenomenolojik yaklaşım, etkili, duygusal ve sıklıkla yoğun insan deneyimlerini çalışmak için uygun bir desendir (Merriam, 2013). Fenomenoloji deseni, bireylerin deneyimleri sonrasında geliştirdiği algı ve anlamları sorgulayan (Ersoy, 2016); farkında olunan ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olunmayan olgulara odaklanan bir nitel araştırma desendir (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Bu odaklanma, insanların bazı fenomenleri nasıl tecrübe ettiklerini metodolojik, özenli ve derinlemesine bir şekilde resmedilmesini ve betimlenmesini gerektirir (Patton, 2014). Bu çalışmada, okul yöneticilerinin okullarda karşılaştıkları sorunlardan, okul yöneticiliğinden ayrılmaya neden olan sorunları nasıl algıladıkları ve deneyimledikleri; özellikle bu sorunlara dayalı olarak ortaya çıkan olumsuz duygusal yaşantıları nasıl kavramsallaştırdıkları betimlenmeye çalışıldığı için fenomenoloji türlerinden biri olan “betimsel fenomenoloji” deseni kullanılmıştır.

Çalışma Grubu

Araştırmada, nitel araştırmalarda başvurulan amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Amaçlı örnekleme yönteminde, belli bir amaç doğrultusunda araştırmanın derinlemesine yapılabilmesi için bilgi zengini durumlar seçilir ve ampirik genellemeler yerine derinlemesine anlama amaçlanır (Patton, 2014). Çalışma grubunun belirlenmesinde kartopu örnekleme yöntemine başvurulmuştur. Kartopu örnekleme yöntemi, araştırmanın problemine ilişkin olarak zengin bilgi kaynağı olabilecek birey ve durumların saptanmasıyla başlayıp, her görüşmede bir sonraki görüşülecek ismin kim veya kimler olabileceğinin öğrenilmesi ve süreç ilerledikçe elde edilen isim ve durumların tıpkı bir kartopu gibi büyüyen devam etmesidir. Bu yöntemde bir süre sonra belirli isimler hep öne çıkmaya başlayacak, araştırmacının görüşmesi gereken birey sayısı azalacaktır (Patton, 2014; Yıldırım ve Şimşek, 2018). Araştırmanın çalışma grubunu, 2018–2019 eğitim öğretim yılında Düzce ilindeki okullarda çalışan üç kadın, 10 erkek öğretmen oluşturmaktadır. Okul yöneticiliğinden ayrılmış olan katılımcıların ikisi ilköğretimde, altısı ortaokulda, beşi lisede olmak üzere toplamı 13 kişidir. Katılımcıların mesleki kıdemleri 5 ile 31 yıl arasında değişmektedir. Katılımcıların okul yöneticiliğinde kalma süreleri 4 ile 17 yıl arasında değişmektedir. Katılımcıların, okul yöneticiliğinden ayrıldıklarında, sekizinin Eğitim Bir Sen; dördünün Türk Eğitim Sen sendikasına üye oldukları, bir katılımcının ise okul yöneticiliğinden ayrıldığında herhangi bir sendikaya üye bulunmadığı görülmektedir. Katılımcıların biri yüksek lisans mezunu iken diğerleri lisans mezunudur (Tablo 1).

Tablo 1.

Öğretmenlerin Betimleyici Özellikleri

Katılımcılar*	Branş	Yöneticilik yaptığı okul türü	Okul yöneticiliğinde kalma süresi (yıl)	Mesleki Kıdem	Sendika (yöneticilik esnasındaki)
Engin	Türkçe	Ortaokul	4	13	Eğitim Bir Sen
İsmet	Sosyal Bilgiler	Ortaokul	7	16	Eğitim Bir Sen
Erhan	Sosyal Bilgiler	Ortaokul	15	31	Türk Eğitim Sen
Şamil	Fen Bilgisi	Ortaokul	15	25	Türk Eğitim Sen
Müfit	Türkçe	Ortaokul	10	20	-
Derya	Alan Öğretmeni	Mesleki ve Teknik A. L.	17	21	Eğitim Bir Sen
Semih	Sınıf Öğretmeni	İlkokul	12	25	Türk Eğitim Sen
Ediz	Sınıf Öğretmeni	İlkokul	10	25	Eğitim Bir Sen
Beyhan	Bilişim Teknolojileri	Ortaokul	4	5	Eğitim Bir Sen
Sabri	Görsel Sanatlar	Anadolu L.	8	25	Eğitim Bir Sen
Zerrin	İngilizce	Anadolu L.	7	17	Eğitim Bir Sen
Murat	Coğrafya	Anadolu L.	8	19	Türk Eğitim Sen
Melih	Coğrafya	Anadolu L.	4	9	Eğitim Bir Sen

*Katılımcıların gizliliğini korumak amacıyla rumuz kullanılmıştır.

Veri Toplama Aracı

Betimsel fenomenoloji deseninde gerçekleştirilen bu araştırmanın verileri, okul yöneticiliğinden kendi isteğiyle ayrılan yöneticilerle yapılan bireysel görüşmeler yoluyla toplanmıştır. Görüşme yönteminde gözlenemeyen deneyimler, tutumlar, düşünceler, niyetler, yorumlar, zihinsel algı ve tepkiler anlaşılmaya çalışılır (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Bu amaçla alanyazın taraması yapılmış ve yarı yapılandırılmış görüşme soruları geliştirilmiştir. Görüşme soruları 2 aşamadan oluşmaktadır. İlk aşamada, görüşme yapılan öğretmenlerin kişisel bilgilerine ilişkin sorular, ikinci aşamada ise araştırmaya temel oluşturan yarı yapılandırılmış sorular bulunmaktadır. Kapsam geçerliliğini sağlamak amacıyla, nitel araştırma alanında deneyimli iki uzmanın görüşüne başvurulmuş, bu görüşler doğrultusunda başlangıçta beş olan soru sayısı araştırmanın odağından uzaklaşmama gerekçesiyle ikiye indirilmiştir. Soruların anlaşılabilirliğini test etmek amacıyla, araştırmacı tarafından, okul yöneticiliğinden ayrılmış bir katılımcı ile ön uygulama yapılmıştır. Bu uygulama sonunda sorular yeniden gözden geçirilmiş ve yarı-yapılandırılmış sorulara son şekli verilmiştir. Araştırmanın verileri, Mayıs 2019 tarihinde toplanmıştır. Görüşmeler, katılımcıların belirledikleri uygun ortam (kütüphane, destek eğitim odası) ve saatlerde, önceden alınan randevu yoluyla gerçekleştirilmiştir. Katılımcılarla yapılan görüşmeler ortalama olarak 25 ile 50 dakika arasında sürmüştür. Ses kayıt cihazına da kaydedilen veriler daha sonra bilgisayar ortamına aktarılmıştır.

Verilerin Analizi

Verilerin çözümlenmesinde, nitel analiz yöntemlerinden “içerik analizi” kullanılmıştır. İçerik analizi yoluyla veriler tanımlanmaya, verilerin içinde saklı olabilecek gerçekler ortaya çıkarılmaya çalışılır. Temelde yapılan işlem, birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları okuyucunun anlayabileceği şekilde düzenleyerek yorumlamaktır. Nitel araştırma verileri dört aşamada analiz edilmektedir. İlk aşama verilerin kodlanması, ikinci aşama temaların bulunması, üçüncü aşama kodların ve temaların düzenlenmesi ve dördüncü aşama bulguların tanımlanması ve yorumlanması aşamasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Kodlama aşamasında veriler araştırmacı tarafından dikkatli bir şekilde okunmuş ve araştırmacının amacı ve soruları kapsamında önemli görülen kavramlardan hareketle kodlar oluşturulmuştur. Daha sonra kodlanan bu kavramların birbiriyle ilişkili olanları kategorize edilmiştir. Böylece ortaya çıkan kategoriler anlamlı bir bütün oluşturacak şekilde aynı alt tema altında toplanmıştır. Araştırma sorularından yola çıkılarak oluşturulan temalar doğrultusunda bu alt temalar, ilgili olduğu tema altında toplanmıştır. Oluşturulan alt temaların güvenilirliğini tespit etmek amacıyla, veriler bilgisayar ortamına aktarılmış ve oluşturulan alt temalar, alandan bir uzmana verilerek değerlendirilmesi sağlanmıştır. Bulguların tanımlanması ve yorumlanması aşamasında, okul yöneticiliğinden kendi isteğiyle ayrılan öğretmenlerden toplanan verilerden önemli görülen doğrudan alıntılara yer verilmiştir.

İnandırıcılık

Araştırmanın inandırıcılığını arttırmak amacıyla, görüşme formunun geliştirilmesi aşamasında ilgili alanyazın taranmış ve araştırmaya ilişkin kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. Ayrıca okul yöneticilerinin gerçek düşüncelerini yansıtılmalarını sağlamak amacıyla; çalışmadan elde edilen bilgilerin akademik amaçla kullanılacağı ve isimlerin gizli tutulacağı güvencesi verilmiştir. Yapılan görüşmeler ses kayıt cihazına kaydedilmiştir. Görüşme sonrası bilgisayar ortamına aktarılan ifadeler, katılımcılar ile paylaşarak katılımcıların onayına sunulmuştur. Katılımcıların değerlendirmeye alınmasını istemediği ifade çıkmamış, dolayısıyla ifadelerin tamamı alınmıştır. Katılımcıların ifadelerine doğrudan alıntılarla yer verilerek tutarlık artırılmaya çalışılmıştır. Araştırmanın aktarılabilirliğini sağlamak amacıyla, araştırmanın deseni, çalışma grubu, veri toplama aracı, verilerin analizi süreçleri ayrıntılı biçimde açıklanmış; bulgular, alanyazındaki çalışmalarla karşılaştırılarak yorumlanmıştır. Araştırmanın güvenilirliğini sağlamak amacıyla, araştırmacı tarafından gerçekleştirilen, kodlama, kodlardan temalar oluşturma ve bulguların tanımlanması ve yorumlanması aşamalarının doğruluğunu kontrol etmek amacıyla, eğitim bilimlerinde görevli ve daha önce nitel çalışmalar yapmış olan bir öğretim üyesinden yardım alınmış ve kontrol etmesi sağlanmıştır. Bu kontroller sonrası oluşturulan alt tema isimleri üzerinde birleştirmeler ve düzeltmeler yapılmıştır. Okul yöneticiliğinden ayrılmaya neden olan duygu durumların kodlanması ve alt temalara ayrılması işleminden sonra, Psikolojik

Danışma ve Rehberlik alanında bir öğretim üyesinden yardım alınmış, duygu durumu ile ilgili kodlama ve alt temaları isimlendirmede düzeltmeler yapılmıştır.

Bulgular

Çağdaş yönetim anlayışı, insanı üretim sürecinin girdilerinden biri olarak görme anlayışının aksine, onun duygularını ve düşüncelerini önemseyen bir bakış açısını zorunlu kılmıştır. Çünkü insanlardan oluşan karmaşık bir sosyal sistem olan örgütlerin, duygulardan bağımsız bir ortam olarak görülmesi mümkün değildir. Yani duygularımız, günlük hayatımızı olduğu gibi örgütsel hayatımızı da etkileme gücüne sahiptir (Çakar ve Arbak, 2004). Örgütsel ortamlarda çalışanların yaşadıkları üzüntü, kızgınlık, korku, öfke, kin, nefret ve güvensizlik gibi duygu durumları (Barutçugil, 2004), çalışanlarda stres, moral bozukluğu, motivasyon eksikliği, tükenmişlik gibi duygusal sorunların yaşanmasına neden olabilmektedir. Öyleyse bu sorunları doğuran nedenlerin tespiti hem bu sorunların hem de bu sorunların doğurduğu olumsuz duygu durumlarının telafisi ve çözümü açısından önemlidir.

Kendi isteğiyle okul yöneticiliğinden ayrılan öğretmenlerin görüşleri, araştırma soruları bağlamında "okul yöneticiliğinden ayrılma nedenleri" ve "yaşanılan olumsuz duygu durumlar" olmak üzere iki temada ele alınmıştır. Daha sonra her tema kendi içinde kodlanmış, bu kodlamalar sonunda alt temalara ulaşılmış, bulgulara ilişkin yorumlar, durumu en iyi ifade eden doğrudan alıntılarla desteklenmiştir.

Okul Yöneticiliğinden Ayrılma Nedenleri

Katılımcılara ilk olarak "Hangi neden/lerden dolayı okul yöneticiliği görevinizden ayrıldınız?" sorusu yöneltilmiştir. Yapılan analizler sonucu, kadın yönetici öğretmenlerin cinsiyete dayalı bir ayrımcılık ve mobing nedeniyle okul yöneticiliğinden ayrılmadıkları görülmüştür. Bununla birlikte, iki kadın öğretmenin, kadın olmanın getirdiği zorlukların (eş baskısı, çocuk sahibi olma) ve ailevi nedenlerin, yöneticilikten ayrılmalarında diğer etkenlerle birleşerek, etkili olduğu görülmüştür. Gündüz'ün (2010) yaptığı nicel çalışmada, ailevi nedenlerin kadın öğretmenlerin kariyer yapmalarının önünde en büyük engel olarak görüldüğü tespit edilmiştir. Toplumda var olan algı nedeniyle, kadının birincil görevinin eş ve anne olarak görülmesi, aile ve eve ilişkin her türlü sorumluluğun kadının omuzlarına yüklenmesi ve ondan öncelikle bu sorumlulukları yerine getirmesinin beklenmesi de (Toksöz, 2002) kadın yönetici olmanın zorluklarından biridir. Biri kadın iki erkek öğretmenin sendikal mensubiyete dayalı yaşadığı sıkıntıların ve ayrımcılığın, diğer değişkenlerle birleşerek okul yöneticiliğinden ayrılmalarında etkili olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin yöneticilikten ayrılma nedenlerinin birden fazla nedene dayandığı görülmektedir. Bu temaya ilişkin yapılan kodlamalar ve oluşturulan alt temalara aşağıda yer verilmiştir (Tablo 2).

Tablo 2

Öğretmenlerin Okul Yöneticiliğinden Ayrılma Nedenleri

Tema	Alt Temalar	Katılımcılar
Öğretmenlerin okul Yöneticiliğinden Ayrılma Nedenleri	Üst ve alt yönetimle çatışma	İsmet, Derya, Semih, Ediz, Müfit, Sabri, Zerrin
	İş yükü fazlalığı	Engin, İsmet, Melih, Ediz, Semih
	Sosyal kimlik algısına dayalı Önyargılar	Engin, Derya, Zerrin
	Ayrımcılık ve Kayırmacılık	Erhan, Şamil
	Öğretmen, öğrenci ve veli etkeni	Beyhan, Murat, Zerrin, Derya, Engin
	Aile ve çocuk Etkeni	Semih, Melih, Zerrin, Erhan
	Hukukla (teori) yürütme (uygulama) farklılığı	İsmet, Ediz
	Üst birimlerden destek alamamak ve değer görmemek	İsmet, Erhan, Şamil
	Mali sıkıntılar	İsmet, Şamil, Ediz
	Az Yetki Çok Sorumluluk	İsmet, Beyhan
	Cinsiyet Etkeni	Beyhan
	Üst Yönetimler Arasındaki Anlayış Farkı	Sabri
	İdealizm	Sabri
Hızlı Değişim	Müfit	

Üst ve alt yönetimle çatışma. Üst yönetimle çatışma yaşamak, öğretmenlerin okul yöneticiliğinden ayrılma nedenlerinden biridir. Üst yönetimden kasıt, hem okul yönetimi hem il ve ilçe milli eğitim müdürlükleridir. Okul yöneticiliği yapan bir katılımcı ise alt birim olan okul müdür yardımcısıyla yaşadığı çatışmayı dile getirmiştir. Konuya ilişkin bazı öğretmen görüşleri aşağıdaki gibidir:

...Üst birimler, bu işin üstünü kapat diyordu. Soruşturmayı yürüten taraf ise suça ortak olma durumundan bahsediyordu. İkilem yaşadım... Kanun ne dediye yaptım. Bu süreçte çok yıprandım... (Derya)

Üst birimlerin otoriter tavırları bana yansımaya başladı. ...Vali yardımcısının da olduğu bir toplantıda müdürüm bana, yapamıyorsan bırak git, dedi. Ben de istifa dilekçemi verdim... (Semih)

Müdürle ters düştüm. Eylemleri yanlıştı. Bir şeyi değiştiremiyorum, bir şeyler yanlış gidiyor. Ben bu kötü yönetime ortak olmak istemedim. ...Kötü yönetimin bir parçası olmak istemedim. (Müfit)

Bu alt temada, okul üst birimlerinin okul yöneticilerinin görüşlerini dikkate almaması, otoriter davranışlar sergilemeleri, usulsüz, kanunsuz ve prosedür dışı uygulamalar talep etmeleri ön plana çıkmaktadır. Okul alt birimleriyle yaşanan çatışmalara

bakıldığında ise yönetim anlayışındaki farklılıklar, kötü yönetim ve liyakatsiz yöneticilerin atanması ön plana çıkmaktadır.

İş yükü fazlalığı. Bu temaya göre okul yöneticiliğinden ayrılmada etkili olan faktörlerden bir diğeri iş yükü fazlalığıdır. İş yükü fazlalığının nedenlerinden biri, üst birimlerin kendilerine ait olan işleri alt birimlere devretmesi ve okul yöneticilerinin kendilerine ait işleri yapamaz duruma gelmeleridir. Konuya ilişkin bazı öğretmen görüşleri aşağıdaki gibidir:

Milli eğitimde bazı projeler sadece anı geçiştirmeye yönelik belirleniyor. Herkes bir üste bir şeyler yapıyoruz havasında. Fakat bu yük müdür yardımcılara bırakılıyor. ... Bu durum sonucu idari işlerimi yapamaz hale geldim. O kadar çok ki bu işler, artık yöneticiliği bırakmayı düşünmeye başladım... (Engin)

Bir de işin, işi yapana yıkılması... Bir iş yapılacak, diğer müdür yardımcılara söylenmiyor da direkt size söyleniyor. İdareciliği bırakmamın temel nedenlerinden biridir... (Melih)

Sosyal kimlik algısına dayalı önyargılar. Öğretmenlerin okul yöneticiliğinden ayrılma nedenlerinden biri, farklı sosyal kimlik algısına dayalı önyargılardır. Ayrıca okul yöneticilerinin belli bir sendikadan oluşları ve bu sendikaya atfedilen siyasi arka plan, öğretmen yönetici ilişkilerini zedelemektedir. Bu da okul yöneticiliğini çekilmez kılan nedenlerden biridir. Konuya ilişkin bazı öğretmen görüşleri aşağıdaki gibidir:

...Öğretmenlerin idareyle farklı dünya görüşünde olmaları sonucu, kendilerine sürekli haksızlık yapıldığı duygusu içinde olmaları ve onların bu huzursuzluğu, beni rahatsız ettiği için yöneticiliği bıraktım. (Engin)

Okula gittiğimde zaten hemen beni bir potaya koydular sendikamdan dolayı. Benimle çok uğraştılar. Beni, hükümetin adamı şeklinde yaftalamışlardı... (Derya)

Atandığım okuldaki müdürüm X sendikasıandı. Bana çok eziyet etti. İş yükümü artırdı. Bitmesi mümkün olmayan işleri çok kısa sürede bitireceksin diye görevler verdi. ...Çok mobinge uğradım... (Zerrin)

Ayrımcılık ve kayırmacılık. İç grup yanlılığının bir yansıması olan kayırmacı ve ayrımcı uygulamalar, öğretmenlerin okul yöneticiliğinden ayrılma nedenleri arasında yer almaktadır. Konuya ilişkin bazı öğretmen görüşleri aşağıdaki gibidir:

...Kendine yakın hissettikleri müdürlere farklı davranılıyordu. Farklı düşünen müdürler olduğu zaman değer vermiyorlardı. Örneğin aylıkla ödüllendirme... Onların sendikasına üye değilseniz, sözünüz geçmiyor. Yönetim olarak bir talebimiz oluyor. Kendi sendikasıdan olanlar avantaj sağlıyordu. ...Kişisel kimlikler ön plana çıkmaya başladı... (Erhan)

Adam kayırma olayları başladı. Haksız bir iftiraya uğradım. İdarecilikten vazgeçtim... (Şamil)

Öğretmen, öğrenci ve veli etkeni. Velilerin aşırı koruyucu davranışları, hakaretleri ve psikolojik şiddetleri ve veli tarafından sürekli şikâyetlere maruz kalmak öğretmenlerin okul yöneticiliğinden ayrılma nedenlerindedir. Konuya ilişkin bazı öğretmen görüşleri aşağıdaki gibidir:

Aslında beni öğrenci ve veli yordu. Velilerin aşırı koruyucu olmaları ve öğrencilerin davranışlarında göremediğimiz düzelmeler beni çok yordu. Velilerin farklı zamanlarda hakaretlerine ve psikolojik şiddetlerine maruz kaldım. Velilere ve çocuklara bir şey diyemez oldum... (Beyhan)

...Öğrencilerle, velilerle uğraşmaya başlayınca disiplinle ilgili işler beni çok yordu. (Murat)

Bir katılımcı, üst birimlerle yaşanan çatışmanın alt birimlerde itaatsizliğe neden olması nedeniyle; bir katılımcı da yöneticiyken öğretmenleriyle olan eski ilişkilerinin bozulması nedeniyle yöneticilikten ayrılmıştır. Konuya ilişkin öğretmen görüşleri aşağıdaki gibidir:

...İldeki otoritem Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından sarsılınca okulumdaki öğretmenlerin (büyük çoğunluğu kadın öğretmenler) benimle olan ilişkileri daha da bozuldu. Yönetim konusunda zorlandıkları ya da zorlanacakları konularda itaat etmemeye ve isyan etmeye başladılar... (Derya)

...Çok samimi arkadaşlarımı çeşitli konularda uyarmak samimiyetimizi, ilişkilerimizi zedeliyordu. Bu durum bana ağır geldi. ...Ders programıyla ilgili taleplerini yerine getiremediğimde arkadaşların tavırları ve benimle olan ilişkilerinin bozulması... durumları beni usandırdı. Bu yüzden ... (Engin)

Aile ve çocuk etkeni. Aile yaşantısında aksamalara yol açması, çocuklara zaman ayıramamak ve aile desteğinin alamamak, öğretmenlerin okul yöneticiliğinden ayrılma nedenlerindedir. Konuya ilişkin bazı öğretmen görüşleri aşağıdaki gibidir:

Aile yaşantımda aksamalara yol açma ihtimalinin yanında çocuklarımı ihmal etmemek amacı, idareciliği bırakmamı etkiledi. ...Mevcut sistem, çocukları olan bir müdürün çocuklarıyla zaman geçirebileceği bir sistem değildir... (Semih)

...Çocuklara zaman ayıramıyordum. Onların zamanlarından çalmamak, onlara da zaman ayırmak için... (Melih)

Bu arada eski eşimle de sorunlar yaşıyordum. Çok görünür olmamı istemiyordu... Sürekli müdahale ediyordu. Onun da çok büyük etkisi var. O beni çok soğuttu yöneticilik sürecinde. (Zerrin)

Hukuk/teori yürütme/uygulama farklılığı. Öğretmenlerin okul yöneticiliğinden ayrılma nedenlerinden biri de hukuk/teori yürütme/uygulama farklılığıdır. Özellikle okul üst yönetimlerinin hukuk ve yürütme arasında yaşattığı ikilem ile teoride öğretilen bilgilerle uygulamada bu öğretilerle çatışan durumların olduğu görülmüştür. Konuya ilişkin öğretmen görüşleri aşağıdaki gibidir:

...Bazı nedenlerden dolayı (derse geç gelme, derste telefonla meşgul olma) bir öğretmene düşük not verdim. Öğretmen itiraz etti. Milli Eğitim Müdürlüğü çağırdı bana hesap sordu... (İsmet)

...Teoride, veliden para istenmez derken, istiyor olmanın ikilemini yaşadım. Bu durum bana çok ters geliyordu. Yapıma uygun değildi. Aldığımız eğitimle alandaki uygulamalar uyumsuz. (Ediz)

Üst birimlerden destek alamamak ve değer görmemek. Öğretmenlerin okul yöneticiliğinden ayrılma nedenlerinden bir diğeri, üst birimlerden destek alamamak ve değer görmemektir. Ayrıca öğretmenlik mesleğinin statüsünün sarsılması ve kurum dışı etkenler de okul yöneticiliğinden ayrılma nedenleri arasındadır. Konuya ilişkin bazı öğretmen görüşleri aşağıdaki gibidir:

Bir başka neden de öğretmenlerime ödüllendirme yazdım. İki yılda vermediler. Valilik izin vermiyor diye. Ben nasıl öğretmenimi teşvik edicem. Nasıl teşekkür edicem. Kısaca müdürler çalışıyor, "aferin"i üst yöneticiler alıyor... (İsmet)

Bırakma işi birdenbire olan bir şey değil. Birçok gelişme sonrasında oldu. Gayretlerimize karşın değer görmememiz, üst yönetimin yanımızda olmaması, çevreden yeterince destek alamamak beni bu davranışa itti... (Erhan)

Mali sıkıntılar. Okulların içinde bulunduğu mali sıkıntılar, öğretmenlerin okul yöneticiliğinden ayrılmalarında etkili olan faktörlerdendir. Konuya ilişkin bazı öğretmen görüşleri aşağıdaki gibidir:

Yukarıdan verilen emirlerin uygulanabilirliği yok... İmkânsızlıklarımızın (mali) farkında değiller. Mecburen göstermelik işler yapıyoruz. (Şamil)

Okulların mali sıkıntısı çok. 6000 metre kare alandan sorumluydum. Hiçbir ödenek yoktu. Tamamen velilerden yardım toplayarak halletmeye çalışıyorsunuz. Mali sıkıntılar beni usandıran nedenlerden biri oldu... (Ediz)

Az yetki çok sorumluluk. Okul yöneticilerinin taşıdıkları sorumlulukların fazlalığı ve yetkilerinin sınırlı oluşu okul yöneticiliğinden ayrılmalarında bir başka etken olarak görülmektedir. Konuya ilişkin öğretmen görüşleri aşağıdaki gibidir:

...Fakat yetki yok, sorumluluklarımız çok. Elektrik tesisatını yaptırdım. Kaçak var, birisi zarar görse sorumluluğu benim. (İsmet)

Okul içinde ve dışında o kadar çok sorumluluğumuz vardı ki hangi birini yetiştireyim diye ortada kalıyorsunuz... On yıllık performansımı iki yıla sıkıştırdım... (Beyhan)

Cinsiyet etkeni. Bir kadın yönetici olarak uzmanlık alanının dışında işlerle uğraşmak; okul ve ev sorumluluklarının çokluğu, okul yöneticiliğini bırakma nedenlerindedir. Konuya ilişkin öğretmen görüşü aşağıdaki gibidir:

Bir dış etmen yok bırakmamda. Fiziki yetersizlikleri çoktu okulun. Bir bayan olarak başedemedim. ...Çalışma saatleri açısından da bir bayan olarak zorluyordu. Çalışma saati fazlası olan fakat buna karşılık bir getirisi olmayan bir durum vardı. Benden çok şey alıyor fakat bana bir şey vermiyordu. Bu yüzden ... (Beyhan)

Üst yönetimler arasındaki anlayış farkı. Üst birimler arasındaki anlayış farkının, okul yöneticisi olan bir öğretmeni yorması ve bir üst yönetim tarafından aşırı kontrol ve güven duyulmama okul yöneticiliğini bırakma nedenlerindedir. Konuya ilişkin öğretmen görüşü aşağıdaki gibidir:

İl Milli Eğitim Müdürlüğü "müdür okulda durmaz, sahadadır" derken, İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü okulla ilgili işler nedeniyle bile okuldan ayrılmamızı istemezdi. Bir İlçe Milli Eğitim Müdürü, müdürüm okulda mı diye denetleme yapar mı? Yani üst yönetimler arasındaki anlayış farklı. Güçle birlikte aşırı kontrol beni rahatsız etti... (Sabri)

İdealizm. Bir öğretmenin öğrenci davranışlarında gördüğü olumsuzlukları ancak öğretmenlik yaparak düzeltebileceğine olan inancı okul yöneticiliğinden ayrılmasının nedenlerinden biridir. Konuya ilişkin öğretmen görüşü aşağıdaki gibidir:

...Bir de, müdürlüğe başlarken, okulda akademik başarı ve davranışlar olarak bir şey yapamazsam, topluma kazandıramazsam yöneticiliği bırakırım fikriyle başlamıştım. Belli bir seviyeye geldik fakat düşündüğüm ve istediğim gibi olmadı. Öğrencilerdeki davranışları ıslah etmenin, ülkeye kazandırmanın yöneticilikle olmayacağını, öğretmenlikle olacağını düşündüm... (Sabri)

Hızlı Değişim. Bir katılımcı hızlı değişimin kendisinde huzursuzluk yarattığını, değişimi takip etmekte zorlandığını belirtmiştir. Konuya ilişkin öğretmen görüşü: “Oturmuş bir sistem yok. Sürekli bir şeyler değişiyor. Bir sistem meyvesini vermeden başka bir sisteme geçiliyor. Bu da huzursuzluk veriyordu. Değişim yoruyor.” (Müfit) şeklindedir.

Sorunların Yaşattığı Duygu Durumlar

Katılımcılara ikinci olarak “Yöneticilikten ayrılmanıza neden olan bu durumlar size hangi duygusal/psikolojik durumları yaşattı?” sorusu yöneltilmiştir. Yapılan analizler sonucu öğretmenlerin yöneticilikten ayrılmalarında etkili olan duygu durumların birden fazla yaşantıya dayandığı görülmüştür (Tablo 3).

Tablo 3

Okul Yöneticiliğinden Ayrılmaya Neden Olan Sorunların Yaşattığı Olumsuz Duygu Durumlar

Tema	Alt Temalar	Katılımcılar
Yaşanılan Olumsuz Duygu Durumlar	Mutsuzluk ve Huzursuzluk	Beyhan, Ediz, Melih, Zerrin
	Bunalma	Zerrin, Derya
	Başarısızlık ve Yetersizlik Duygusu	Engin, Beyhan
	Zihinsel Yorgunluk ve Duyarsızlaşma	Müfit, Murat, Ediz
	Tedirginlik	Semih, Beyhan
	İkilem	Ediz, Derya
	Stres	İsmet, Murat
	Kendini değersiz hissetme	Şamil
	Kaygı	Zerrin
	İncinme/ kendine zarar verme	Engin
	Motivasyon kaybı	Sabri, Erhan

Mutsuzluk ve huzursuzluk. Öğretmenlerin yöneticilikten ayrılmalarında etkili olan duygusal yaşantıların mutsuzluk ve huzursuzluk olduğu görülmüştür. Bununla ilgili olarak Beyhan: “... Veliden tehdit aldım. Tedirgin oluyordum. ...Tüm bu nedenlerden dolayı da mutsuzdum.” diyerek yaşadığı mutsuzluk duygusunu nedenleriyle ifade ederken, Ediz: “... Mutlu olamıyorsun. Tatmin olmuyorsun...” diyerek, yaşadığı teori-uygulama ikileminin mutsuzluğuna neden olduğunu dile getirmiştir. Melih: “Sürekli işlerin size dönmesi, birileri çalışmazken sizin çalışıyor olmanız psikolojikmen sizi

huzursuz ediyor...” diyerek huzursuzluğun nedeni olarak iş yükünü gösterirken, Zerrin: “Eski eşimin müdahalelerinden dolayı huzursuzluklar yaşadım. Sabır sabır sabır..” diyerek yaşadığı huzursuzluğu dile getirmiştir.

Bunalma. Öğretmenlerin yöneticilikten ayrılmalarında etkili olan duygu durumların bir diğerinin bunalma olduğu görülmüştür. Bununla ilgili olarak Zerrin: “... İş ortamında yaşadığım durum sonucu yaptıklarımın yok sayılması, yeni müdürümün mobingleri beni çok depresif yaptı... Çok bunaldım...” diyerek okul yöneticisiyle yaşadığı sorunların kendisini bunalttığını ifade etmiştir.

Başarısızlık ve yetersizlik duygusu. Öğretmenlerin yöneticilikten ayrılmalarında etkili olan duygu durumların bir diğerinin başarısızlık ve yetersizlik duygusunun olduğu görülmüştür. Bununla ilgili olarak Engin: “...Onlara (öğretmen arkadaşlara) zarar vermeyim derken kendim zarar görüyordum psikolojik olarak. Başarısızlık duygusu da oluşuyor bunun sonucunda...” diyerek yapılan uygulamalardan her zaman bir kısım öğretmenin rahatsız olmasının doğurduğu duygusal etkileri dile getirmiştir.

Beyhan ise: “...Hem fiziki şartları düzeltmede yaşadığım zorluklar hem çocuklara ilişkin beklentilerimi karşılayamamış olmak sonucu yetersizlik duygusu yaşadım...” diyerek yaşadığı duyguyu dile getirmiştir.

Zihinsel yorgunluk ve duyarsızlaşma. Öğretmenlerin yöneticilikten ayrılmalarında etkili olan duygusal yaşantıların bir diğerinin, zihinsel yorgunluk olduğu görülmüştür. Bununla ilgili olarak Müfit: “...Tez canlı olduğum için beni geriyordu. Müdürle yaşadıklarım zihinsel ve ruhsal olarak beni yıprattı.” diyerek okul üst yönetimiyle yaşadığı sorunlar nedeniyle; Murat: “Velilerle uğraşmak beni çok yordu, zihinsel yorgunluk yaşadım...” diyerek velilerle yaşadığı sorunlar nedeniyle yaşadığı duygu durumunu dile getirmişlerdir.

Öğretmenlerin yöneticilikten ayrılmalarında etkili olan duygu durumların bir diğerinin duyarsızlaşma olduğu görülmüştür. Bununla ilgili olarak Ediz: “... Müdürle (Milli Eğitim Müdürlüğündeki) yaşadığımız olaydan sonra idealistliğim gitti... Duyarsızlaşıyorsunuz...” diyerek üst birimlerle yaşadığı çatışmanın kendisini duyarsızlaştırdığını ifade etmiştir.

Tedirginlik. Öğretmenlerin yöneticilikten ayrılmalarında etkili olan duygu durumların bir diğerinin tedirginlik olduğu görülmüştür. Bununla ilgili olarak Semih: “Kişiliğime bir saldırı olarak algıladım. Tedirginlik, umutsuzluk duyguları yaşadım.” diyerek üst birimlerin ayrımcı davranışlarının kendisinde tedirginliğe neden olduğunu ifade ederken; Beyhan: “Ben bir bayanım. Veliden tehdit aldım. Tedirgin oluyordum...” diyerek velilerden aldığı tehdit sonucu tedirginlik duygusu yaşadığını ifade etmiştir.

İkilem. Öğretmenlerin yöneticilikten ayrılmalarında etkili olan duygu durumların bir diğerinin ikilem-çatışma olduğu görülmüştür. Bununla ilgili olarak Ediz: “İkilem-çatışma yaşadım. Fakat bu çatışma, teori-uygulama çatışması...” diyerek nitelikli bir üniversitede, nitelikli hocalardan öğrenilen bilgilerle uygulamadaki tezatların neden olduğu duygusal ikilemini ifade etmiştir. Derya ise: “...Bir öğrenci yüzünden okulda bir

problem yaşadım. Yapmam gerekenler vardı. Üst birimler bu işin üstünü kapat diyordu. İkilem yaşadım...” diyerek yaşadığı ikilemi ifade etmiştir.

Stres. Öğretmenlerin yöneticilikten ayrılmalarında etkili olan duygu durumların bir diğerinin stres olduğu görülmüştür. Bununla ilgili olarak İsmet: “... Çoğu zaman kendimi boş yere strese soktuğumu anladım. Okuldaki işler yapılmayınca ya da aksadığında evdeki stres artmaya başladı. İlk defa böyle sorgulamaya başladım.” diyerek okuldaki sorunların ev yaşamına stres olarak yansıdığını dile getirirken; Murat: “Velilerle uğraşmak beni çok yordu... O dönemde stres ve gerginlikler yaşadım tabii...” diyerek velilerle yaşadığı sorunların stres yaşamada etkili olduğunu dile getirmiştir.

Kendini değersiz hissetme. Öğretmenlerin yöneticilikten ayrılmalarında etkili olan duygu durumların bir diğerinin, kendini değersiz hissetme olduğu görülmüştür. Bununla birlikte bu duygusal yaşantının kaynağı okul dışı ortamlarda yaşanan süreçlerdir. Bununla ilgili olarak Şamil: “Oraya gitmişsen (mahkemeye) potansiyel olarak yapmışsın olarak bakılıyor... O anda kendimi değersiz hissettim. Bana değil, ailenin (şikâyetçi) dediğine inanılıyordu.” diyerek kendisine atılan bir iftirada mahkeme heyetinin suçlayıcı tavırlarından dolayı değersizlik duygusu yaşadığını ifade etmiştir.

Kaygı. Öğretmenlerin yöneticilikten ayrılmalarında etkili olan duygu durumların bir diğerinin kaygı olduğu görülmüştür. Bununla ilgili olarak Zerrin: “Eşimin müdahalelerinden dolayı huzursuzluklar yaşadım... Anksiyete bozukluğu yaşadım. Psikiyatriye gittim. Çok baskı gördüm eşimden...” diyerek ailesel sorunlardan kaynaklı yaşadığı duygusal durumu ifade etmiştir.

İncinme/kendine zarar verme. Öğretmenlerin yöneticilikten ayrılmalarında etkili olan duygu durumların bir diğerinin incinme olduğu görülmüştür. Bununla ilgili olarak Engin: “Arkadaşları incitirim duygusuyla, hassasiyetimden dolayı, onları değil kendimi incitmeye başladım. Onlara zarar vermeyim derken kendim zarar görüyordum...” diyerek okuldaki insan ilişkilerine verdiği önemin bir sonucu olarak öğretmenleri incitmemek adına kendisini incitmeye başladığını dile getirmiştir.

Motivasyon kaybı. Öğretmenlerin yöneticilikten ayrılmalarında etkili olan duygu durumlarından bir diğeri ise motivasyon kaybıdır. Bununla ilgili olarak Erhan: “... Ayrımcı tavırlar motivasyonumu kaybettirdi. Baktım verimim düşüyor bu da beni rahatsız etti ve bıraktım...” diyerek yaşadığı duygu durumu ifade etmiştir. Yöneticilikten ayrılma nedenlerinde görüşleri dile getirilen bu katılımcıya göre, üst yönetim tarafından aynı siyasi görüşe ve sendikaya mensup yöneticilerin değer görmesi ve kendilerinin ayrımcılığa maruz kalmaları bu isteksizlik ve ilgisizlikte etkilidir.

Tartışma ve Sonuç

Sorunlu bir ortamda çalışan okul yöneticisi; öğretmenleri, öğrencileri, aileleri ve tüm toplumu olumsuz etkileyebilir. Eğitim örgütlerinde önemli yeri olan okul yöneticilerinin yaşadıkları sorunlara, okullarda hangi durumların neden olduğunun bilinmesi, bu

sorunlarla başa çıkmayı kolaylaştıracak önlemlerin alınmasını sağlayabilir (Çınkır, 2010). Kendi isteğiyle okul yöneticiliğinden ayrılan öğretmenlerin okul yöneticiliğinden ayrılma gerekçeleri ve bu gerekçelere dayalı yaşadıkları duygu durumlarının tespiti amacıyla yapılan bu çalışmada, araştırmanın alt problemleri bağlamında iki tema elde edilmiştir.

Okul Yöneticiliğinden Ayrılma Nedenlerine İlişkin Sonuçlar

Çalışma grubunun betimleyici özelliklerinden olan kadın yönetici olmak değişkeninin tüm katılımcılara oranı düşük (üç kişi) olmakla birlikte, okul yöneticiliğinden ayrılmalarında baskın olan nedenin üç katılımcı açısından da farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bunlardan bir kadın katılımcının ayrılma nedeni, okul yöneticisi olmak dolayısıyla, eşiyile ciddi sorunlar yaşamak ve çocuklara zaman ayıramamaktır. Diğer bir kadın yönetici de uzmanlık alanının dışında işler (okulun fiziksel işleri) yapmak zorunda kalmak, okul ve ev sorumluluklarının çokluğu nedeniyle zaman sorunu yaşamak nedeniyle okul yöneticiliğinden ayrılmıştır. Üçüncü kadın yönetici ise erkek okul yöneticilerinin karşılaştığı türden sorunlardan olan üst yönetimlerin baskısı nedeniyle okul yöneticiliğinden ayrılmıştır. Çalışmada, öğretmenlerin okul yöneticiliğinden ayrıldıklarında hangi sendikaya üye olduklarının sorulmuş olmasının nedeni, bağlı bulunduğu sendika nedeniyle siyasi ya da sendikal bir baskıya, yıldırımaya maruz kalıp kalmadıklarını anlamaya çalışmaktır. Öğretmenlerin okul yöneticiliğinden ayrıldıklarında, sekizinin Eğitim Bir-Sen sendikasına, dördünün de Türk Eğitim-Sen sendikasına üye olmalarından yola çıkarak, üye olunan sendika nedeniyle ayrımcılığa ve yıldırımaya maruz bırakılmanın, okul yöneticiliğinden ayrılmada belirleyici olmadığı söylenebilir. Bununla birlikte, bir kadın yönetici, kendisinden farklı bir sendikaya üye olan okul yöneticisinin kendisine çok zorluklar yaşattığını, kasten iş yükünü arttırdığını ifade ederken; iki erkek okul yöneticisi de farklı sendikaya üyelikleri nedeniyle okul dışı üst birimlerin baskılarına maruz kaldıklarını ifade etmişlerdir.

Okul üst birimleriyle yaşanan problemlerin kaynağını, okul yöneticilerinin görüşlerini dikkate almamak, otoriter davranmak, usulsüz, kanunsuz ve prosedür dışı uygulamalar talep etmek; okul alt birimleriyle yaşanan çatışmaların kaynağını ise okul yöneticilerinin kendi aralarında yaşadıkları çatışmalar ve kötü yönetim ile liyakatsiz yöneticilerin atanması oluşturmaktadır. Şahin'in (2011) çalışmasında, lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu; liderinden düşük destek gördüğünü, lideriyle geliştirilen ilişkinin karşılıklı güven, sevgi, saygı ve beğeniye dayanmadığını düşünen çalışanların işten ayrılma eğilimi gösterdikleri tespit edilmiştir. Erginer ve Köse (2012), çalışmalarında okul yöneticileri; üst sistem, aracı üst sistem ve temel sistem ile kişisel durumlarından kaynaklanan nedenlerle öğretmenliğe dönüş yaptıklarını; üst yöneticilerin (il/ilçe milli eğitim yöneticileri) otokrat tutumlarından kaynaklanan nedenlerle yöneticilik görevlerinden soğuyabildiklerini tespit etmişlerdir.

Araştırmada iş yükü fazlalığı da okul yöneticiliğinden ayrılmada etkili olan faktörlerden biridir. Üst birimlerin kendilerine ait olan işleri alt birimlere devretmesi, angarya ya da fonksiyonel olmayan göstermelik işlerle okul yöneticilerini meşgul edip, yöneticilerin

kendilerine ait işleri yapamaz duruma getirmeleri, okula daha fazla zaman ayırmak zorunda bırakmaları, iş yükü fazlalığı kapsamında ortaya çıkan tespitlerdir. Okul yöneticilerinin rol ve sorumluluklarının fazla olması, yöneticilerin iş yükü ve zaman yönetimine ilişkin sorun yaşamalarına neden olabilmektedir (Demirtaş ve Özer, 2014). Hatta iş yükü ve çalışma saatlerinin fazlalığı, yönetici olma isteğini bile olumsuz etkileyen önemli iki etkidir. Günay ve Özbilen (2018) çalışmalarında öğretmenlerin, okul yöneticiliğinin iş yükünün ve çalışma saatlerinin fazlalığı nedeniyle yöneticiliği tercih etmediklerini tespit etmişlerdir. Demirbilek ve Bakioğlu (2019) tarafından yapılan çalışmada, idari evrak işlerinin fazla oluşu, görev alanı dışı işlerle uğraşmak ve iş yükü fazlalığı nedeniyle öğretmenlerin büyük bir bölümünün müdür yardımcılığını bıraktıkları tespit edilmiştir. Sarros (1988) çalışmasında okul yöneticilerinin işten ayrılma nedenlerini, örgütteki kişisel ilişkilerin sağlıksızlığı, iş yükünün fazlalığı ve bunlara karşın okul yöneticilerinin yeterli zamanlarının olmayışı olarak belirlemiştir (akt: Çelikten, 2004). Özellikle memur ve hizmetli gibi personellerin yetersiz olduğu ya da hiç olmadığı okullarda okul yöneticisi, performansını onların görevlerini yapmakta harcayacak ve asıl görevi olan yöneticiliği gereğince yerine getiremeyecektir (Gürbüz, Erdem ve Yıldırım, 2013). Çoğu fonksiyonel olmayan, okul üst birimlerine de daha üst birimler tarafından yüklenen ve hatta bir kısmı angarya (Kazak, 2019) niteliğinde olan bu görevlerin, okul yöneticilerinin iş yükünü arttırarak enerji ve zaman kaybına neden olması, beraberinde birçok olumsuz duyguların yaşanmasına neden olabilmektedir.

Sosyal kimlik algısına dayalı önyargılar da öğretmenleri yoran ve okul yöneticiliğinden ayrılmalarına neden olan durumlardan biri olarak tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin sendikal mensubiyeti ve bu mensubiyete atfedilen siyasi arka plan, öğretmen-okul yöneticisi ilişkilerini zedelemektedir. Yine aynı nedenlere bağlı olarak, kayırmacı ve ayrımcı davranışlar okul yöneticilerinin üst yönetimlere olan güvenini sarsmakta, adalet duygularını zedelemektedir. Bu da okul yöneticileri ile öğretmenler ve üst birimler arasındaki örgütsel ve bireysel sorunların bir kısmına kaynaklık etmekte, okul yöneticiliğini çekilmez kılmaktadır. Siyasi iktidarlar eğitim yöneticiliklerini ve okul yöneticiliklerini "cülus bahşişi" olarak dağıttıkça ve eğitimi kontrol etmek için birer araç olarak görmeye devam ettikçe (Akın, 2012) kayırmacılık, ayrımcılık; güvensizlik ve adaletsizlik algısı gibi sorunların devam edeceğini söylemek mümkündür. Erginer ve Köse (2012) çalışmalarında, siyasi kadrolaşmanın okul yöneticiliğinden ayrılmada önemli bir faktör olduğunu, kuralsız atamaların okul yöneticilerini rahatsız ettiğini tespit etmişlerdir. Örucü ve Özafşarlıoğlu (2013) çalışmasında, çalışanların örgütsel adalet algıları ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Yani örgütte adaletsiz uygulamaların varlığı işten ayrılma niyetini desteklemektedir. Müdür yardımcılarının, önlerinde kariyer engeli olarak mülakat ve siyasi-ideolojik engelleri görmeleri nedeniyle görevlerinde uzun süre kalmadıkları ve ayrıldıkları da araştırmaların gösterdiği bir gerçektir (Demirbilek ve Bakioğlu, 2019). Çıktısı insan olan okul gibi bir kuruma siyasetin girmesi, okulun hedefleri doğrultusunda işleyişini engeller. Hedeflerine ulaşamayan sistemler ise zaman içinde çözülmeye mahkûmdurlar (Erol, 1995). Böyle bir sorunun ortadan kalkması, demokrasinin ve demokratik bilincin güçlendirilmesiyle ve "Biz" in dışında kalan

“Onlar”ı bir tehdit olarak görmekten vazgeçilmesiyle mümkün olabilir. Çünkü gruplar arası ilişkilerde “Biz” algısı, daima “Onlar”ı dışlar (Myers, 2015).

Kadın öğretmenlerin kadın yöneticilerin hemcinsleri olması, birbirleriyle daha rahat/samimi iletişim kurmaları, daha sosyal davranışlar içerisinde olmaları, etkileşim sürecinin daha yoğun olması, dolayısıyla da birbirlerine daha kolay ulaşabilmeleri, birbirlerini daha iyi tanımaları ve anlamaları (Gökyer ve Çiçek, 2016) beklenir. Bununla birlikte araştırmada, bir kadın okul yöneticisinin, ildeki otoritesinin Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından sarsılması sonucu, okulundaki öğretmenlerin (büyük çoğunluğu kadın öğretmenler) kendisiyle olan ilişkilerinin bozulduğu görülmüştür. Bu noktada, okul üst birimlerinin, okul yöneticilerinin itibarını ve otoritesini yıpratıcı tutumlardan uzak durması gerektiği söylenebilir. Velilerin aşırı koruyucu davranışları, hakaretleri ve psikolojik şiddetleri ve veli tarafından sürekli şikâyetlere maruz kalmak; üst birimlerle yaşanan çatışmanın alt birimlerde itaatsizliğe neden olması, yöneticiyen öğretmenlerle olan eski ilişkilerin bozulması öğretmenlerin okul yöneticiliğinden ayrılma nedenlerindedir. Turan, Yıldırım ve Aydoğdu (2012) yaptıkları çalışmada okul yöneticilerinin, velilerin söz hakkını kendinde görmelerinden, eğitimi önemsememelerinden, aşırı beklentilerinden ve okulu üst makamlara sürekli şikâyet etmelerinden dolayı sorunlar yaşadıklarını tespit etmişlerdir. Durğun (2011) da yaptığı çalışmada yönetici-öğretmen, yönetici-öğrenci ve yönetici-veli iletişimde önemli sorunlar olduğunu saptamıştır. Okulu meydana getiren öğretmen, öğrenci, veli ve diğer çevresel faktörler, okul yöneticileri tarafından okul kültürüne ve iklimine uygun yönlendirildiğinde sorunların başlamadan bitmesi beklenir. Aksi halde çatışma önlenemeyecektir (Aslanargun ve Bozkurt, 2012). Bilinçsizlikten kaynaklanan velilerin aşırı koruyucu davranışları, okul ve veli arasında çatışmalar yaşanmasına kaynaklık edebilmektedir.

Aile yaşantısında aksamalara yol açması, çocuklara zaman ayıramamak ve aile desteğini alamamak öğretmenlerin okul yöneticiliğinden ayrılma nedenlerindedir. Yücedağ (2017) çalışmasında, yöneticilikten ayrılmış kadın öğretmenlerin yönetici olmalarının eşleriyle sorun yaşamalarına neden olduğunu tespit etmiştir. Sefer (2006) ise çalışmasında yönetici kadınların, eşlerinin olumsuz yaklaşımları nedeniyle sorunlar yaşadıklarını tespit etmiştir. Muchinsky ve Tuttle, kişinin ailesine duyduğu sorumluluk hissi ile işten ayrılma niyeti arasında olumlu yönde bir ilişki tespit etmiştir (Muchinsky, 1980; akt., Eren, 2007). Erginer ve Köse’ nin (2012) bulguları da yöneticilerin öğretmenliğe dönüşlerinde etkili olan etkenler arasında kişisel ve ailevi nedenlerin önemli bir yer tuttuğunu göstermektedir. Çelikten’in (2004) yaptığı çalışmada ise kadın okul müdürlerinin kendilerine olan güvensizlik, çevreden destek görememe ve iş-aile arasında seçim yapamama gibi ikilemlerden dolayı idareciliği pek de isteyerek yapmadıkları saptanmıştır.

Okul üst yönetimlerinin hukuk ve yürütme arasında yaşattığı ikilem; teori ile uygulama çatışması; üst birimlerden destek alamamak ve değer görmemek; mali sıkıntılar, öğretmenlik mesleğinin statüsünün sarsılması, okul yöneticiliğinden ayrılma nedenleri arasındadır. Balıkçı (2016), bürokratik yapı içinde olması gereken işler arasında genelde bir uyuşmazlığın olduğunu tespit ettiği çalışmasında bunun nedenleri olarak,

Okul yöneticilerinin yetkisiz sorumluluğu, görevlerin fazla ve kapsamlı oluşu, görev tanımlarında bir standardın olmayışı ve finansman konusunda çekilen sıkıntıları tespit etmişlerdir. Tekel ve Karadağ (2017) çalışmalarında, okul müdürlerinin üst yönetimin baskısıyla vicdanları arasında, öğretmenle diğer öğretmenler arasında ve öğretmenle öğrenci arasında ahlaki ikileme düşüklerini tespit etmişlerdir. Bu araştırmada da bir kadın okul yöneticisinin prosedürü uygulamak istemesi karşısında üst birimlerden yıldırma, dışlanma ve azarlanma davranışlarıyla karşılaşması ve yaşadığı ikilem hem yöneticilikten vazgeçmesine hem de olumsuz duygular yaşamasına neden olmuştur. Erol (1995) çalışmasında, okul yöneticilerinin ve eğitim yöneticilerinin çoğu, üstlerin astlardan gelen teklifleri incelememesinden çok etkilendiklerini tespit etmişlerdir. Yine Akçadağ'ın (2013) çalışmasında okul yöneticilerinin, il ve ilçe milli eğitim yöneticilerinin kendilerine yeteri kadar ilgi göstermemelerinden yakındığı belirlenmiştir. Erginer ve Köse'nin (2012) yaptığı çalışmada, okul yöneticiliğinden soğumaya neden olan durumlar arasında çalışmaların değer görmemesi özellikle vurgulanmıştır. Aslanargun ve Bozkurt (2012) ve Çinkır (2010) çalışmalarında, okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlar arasında okulların maddi anlamda yalnız bırakıldığı ve dar bütçeyle oldukça fazla iş yapmak zorunda bırakıldıkları tespit edilmiştir. Okulların bütçe sorunları, harcamaların düzenlenmesiyle sağlıklı bir yapıya kavuşulabilir. Böylece okul yöneticilerinin yaşadığı bu sorun ve bu soruna bağlı diğer sorunlar giderilebilir.

Okul yöneticilerinin taşıdıkları sorumlulukların fazlalığı ve yetkilerinin sınırlı oluşu; bir kadın yönetici olarak uzmanlık alanının dışında işler yapmak zorunda kalmak ve okul ve ev sorumluluklarının çokluğu nedeniyle zaman sorunu yaşamak, okul yöneticiliğinden ayrılma nedenlerindedir. Keser ve Gedikoğlu (2008) yaptıkları çalışmada, okul yöneticilerinin sorumluluklarını yerine getirirken yetkilerini tam olarak kullanma noktasında problemler yaşadıklarını tespit etmiştir. Yani okul yöneticilerinin sahip oldukları yetkiler ile kendilerine geniş bir yelpazede yüklenen sorumlulukları arasında dengesizlik göze çarpmaktadır. Erginer ve Köse (2012) çalışmalarında okul yöneticilerinin sorumluluk paralelinde yeterli yetkilendirmenin yapılmaması nedeniyle yöneticilikten ayrıldıklarını tespit etmişlerdir. Ekinci (2010) tarafından yapılan çalışmada da okul yöneticilerinin, üstlenilen ağır sorumluluklara karşın yeterince yetki verilmemesi konusunda sorunlar yaşadıkları tespit edilmiştir. Çalışanlara sorumluluğunu yerine getirmeyi sağlayacak bir yetki verilmemesi işlerin çıkmaza sürüklenmesine neden olur. Yani kişiye yetkisi ölçüsünde sorumluluk vermek gerekir. Yetki ve sorumluluk dengesizliği iş görenler üzerinde olumsuz etki uyandırır ve çalışma arzusunu azaltır. Çünkü iş gören yüklenen sorumluluk kadar yetki de verilmesini haklı olarak ister (Yakut, 2006).

Üst birimler arasındaki anlayış farkının okul yöneticisini yorması; öğrenci davranışlarında görülen olumsuzlukları ancak öğretmenlik yaparak düzelterebileceğine olan inanç, okul yöneticiliğinden ayrılma nedenlerindedir. Gürbüz ve arkadaşlarının (2013) yaptığı çalışmada öğretmenler, başarılı bir okul yöneticisinde bulunması gereken özelliklerden birinin, özverili ve idealist davranmak ve öğretmenlere örnek olmak şeklinde görmektedirler. Üst birimler arasındaki yönetim anlayışındaki

farklılıklar, bir üst ya da en üst amirin hükmü geçerlidir, şeklinde bir düzenlemeyle giderilebilir.

Eğitim sistemimiz nasıl yapılırsa yapılsın, sisteme biçim veren ve onun başarısını belirleyen, üyelerce nasıl algılandığıdır. Özellikle, sistemin başarısının bireylerce rasyonel ve zihinsel olarak nasıl görüldüğüne bağlı olduğu kadar, duygusal olarak nasıl görüldüğüne de bağlıdır (Akçay ve Başar, 2004). Bu nedenle araştırmanın birinci alt problemde okul yöneticilerinin yaşadıkları sorunlar ele alınmış, ikinci alt problemde ise okul yöneticilerinin bu sorunlara dayalı yaşadıkları duygu durumları tespit edilmeye çalışılmıştır.

Sorunların Yaşattığı Duygu durumlara İlişkin Sonuçlar

Çalışma yaşamında duygulara olan ilgi son yıllarda hızlı bir artış göstermiştir (Akçay ve Çoruk, 2012). Çünkü insan davranışlarını yönlendiren duygu dünyasının anlaşılmasına yönelik çabalar, yönetim biliminde daha derin bir iç görü sağlamaya çalışmaktadır. Bu çabalar, özellikle eğitim gibi öznesi insan olan, değer merkezli örgütlerin yönetsel sorunlarını tespit etmede ve yönetici niteliklerini geliştirmede katkı yapabilmektedir (Karadağ, 2011). Bu amaçla çalışmada okul yöneticiliğinden ayrılmamanın gerekçelerine bakmakla yetinilmemiş, bu gerekçelerin duygusal arka yüzü de anlaşılmaya çalışılmıştır. Bu yolla, okul yöneticilerini anlamak ve yönetim süreçlerinde yaşadıkları duygu durumlarına ilişkin empati kurmak amaçlanmıştır.

Öğretmenlerin okul yöneticiliğinden ayrılmalarında etkili olan duygu durumlarının başında, veli ve öğrencilerle yaşanan sorunlar, teori-uygulama ikilemi, iş yükünün fazlalığı ve ailesel sorunlara bağlı olarak yaşanan mutsuzluk ve huzursuzluktur. Özasan'ın (2018) yaptığı çalışmada, okul yöneticisinin potansiyellerini gerçekleştirebilmeleri halinde mutluluk ve huzur duydukları ve işlerinden haz aldıkları; bunlara ek olarak öz güvenlerinde ve bireysel motivasyonlarında artış hissettikleri tespit edilmiştir. Potansiyellerini gerçekleştirmeleri önünde engellerle karşılaştıkları durumlarda ise kısa süreli bir moral kaybı ve mutsuzluk hissettikleri belirlenmiştir. Okul yöneticisinin mutsuz ve huzursuz olduğu bir okulda, kendisinden beklenen yöneticilik ya da liderlik rollerini etkili bir şekilde göstermesi beklenemez. Mutsuz ve huzursuz bir okul yöneticisi, yönetim süreçlerini, okula ilişkin örgütsel değişkenleri, okulun hedeflerini ve çıktılarını olumsuz etkiler.

Tok ve Yalçın'ın (2017), okul yöneticilerinin kadın okul yöneticileri hakkındaki görüşlerini ortaya koymayı amaçlayan çalışmasında katılımcıların, kadın okul yöneticilerinin duygusal bir yapıya sahip olduğunu düşünmedikleri; olaylara daha duygusal yaklaştıkları ve herhangi bir kriz anında yeterince soğukkanlı olmadıkları fikrine çok fazla katılmadıkları tespit edilmiştir. Bu çalışmada, okul yöneticisi ve üst birimlerin mobingleri sonucu bunalıma girme; üst birimler ve veliler arasında yaşanan baskı ve ikilem sonucu sinir nöbetleri ve ağlama krizleri geçirme, iki kadın katılımcının yöneticilikten ayrılmasında etkili olan duygu durumlarıdır. Çalışanlara üstleri, astları veya kendileriyle eşit düzeyde olanlar tarafından, sistematik biçimde uygulanan her

türlü kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama davranışlarını kapsayan mobbing (Aydın, 2009) davranışlarına, çalışan kadınların erkeklerden daha fazla maruz kaldığı söylenebilir (Ongun, 2017). Eğitim sistemimizde, mevcut okul yöneticileri ile onların başarısına etki eden üst yönetimlerin ilişkilerinin okuldaki her türlü çalışmanın niteliğine etki edeceği düşünüldüğünde (Akçadağ, 2013) okul üst birimlerinin daha dikkatli ve tutarlı davranmaları ve kişiler üstü bir eğitim yönetimi anlayışı benimsemeleri gereği anlaşılacaktır. Ayrıca sinir nöbetleri ve ağlama krizlerinin etkileri okul yöneticiliğinden ayrılmakla ortadan kalkmayacak hem özel hem de mesleki yaşamda etkisini sürdürmeye devam edebilecektir.

Hızlı değişimin yarattığı huzursuzluk ve yorgunluk, araştırmada tespit edilen bir diğer duygu durumudur. Barutçugil'e (2004) göre değişim, zaman zaman çalışanlarda duygusal sorunlar ve hatta duygusal patlamalara neden olabilir. Böyle bir durumda çalışana kişisel sorunlarıyla başa çıkması için zaman verilmesi gerekir. Aksi halde çalışan, değişime ayak uyduramayacak hem kendisi hem örgüt bu durumdan olumsuz etkilenecektir. Nitekim Akçadağ'ın (2013) yaptığı çalışmada okul yöneticileri, bakanlığın eğitim politikalarının sık sık değişmesinden kaygı duyduklarını belirtmişlerdir.

Öğretmenlerin yöneticilikten ayrılmalarında etkili olan duygu durumların, başarısızlık ve yetersizlik duygusu, zihinsel yorgunluk ve duyarsızlaşma, tedirginlik, ikilem, stres, kendini değersiz hissetme, kaygı ve incinme olduğu tespit edilmiştir. Demirbilek ve Bakioğlu'nun (2019) yaptıkları çalışma, müdür yardımcılığını bırakan öğretmenlerin, görevlerinde zihinsel duygusal tükenme yaşadıklarını ve yöneticilikten ayrılan bu öğretmenlerin çoğunluğunun müdür yardımcılığına geri dönmeyi düşünmediklerini göstermiştir. Erçetin ve Maya yaptığı araştırmada (2013), eğitim yöneticilerine göre kurumdaki değişim, iş yükü fazlalığı, personelin görevlerini yerine getirmemesi, mevzuat dışı uygulamalar, mali sıkıntılar, yetki sorumluluk dengesizliği, görev dağılımındaki adaletsizlikler ve üst düzey yöneticilerin otoriter tutumlarını, stres kaynağı olarak tespit etmişlerdir. Eğitim yöneticilerinin yaşadıkları bu stres sonucu ise öfkelenme, gerginlik, baş ağrısı, yüksek tansiyon, panik ve terleme gibi sorunlar yaşadıkları aynı araştırmanın sonuçlarındandır. Balıkçı da (2016) çalışmasında, aşırı iş yükünün okul yöneticisi için en önemli stres kaynağı olduğunu, ayrıca bürokrasinin genelde olumsuz olarak değerlendirilen özelliklerinin okul yöneticilerinde duygusal anlamda bir hayal kırıklığına neden olduğunu tespit etmiştir. Günbay ve Akcan (2013), okul personeli arasında yaşanan sorunların ve bu sorunların idareye yansımalarının; veli, öğrenci ve yöneticilerin amirleriyle olan ilişkilerinin; yöneticilerin günlük hayatta yaşadıkları gerginlikleri okula yansımalarının yöneticilerin stresini arttıran nedenler olarak tespit etmişlerdir. Coşkun Demirpolat (2016), okul yöneticilerinin kendi istekleri dışında öğretmenliğe döndürülmeleriyle ilgili yaptığı araştırmada, katılımcılar, öğretmenliğe dönüşü bir tenzil-i rütbe olarak algıladıklarını, bu durumun bir çeşit ceza olduğunu ve bu algı nedeniyle intikam duygusu içinde olduklarını belirtmişlerdir.

Öğretmenlerin okul yöneticiliğinden ayrılmalarında etkili olan duygu durumların bir diğeri, üst ve alt birimlerle (müdür yardımcısı, öğretmen) çatışmaya ve ayrımcılığa maruz kalmaya dayalı isteksizlik ve ilgisizliktir. Keskinlikç Kara (2016) yaptığı

çalışmada, okullarda yaşanan siyasi ayrımcı davranışlar karşısında öğretmenlerin yoğunluklu olarak nefret, öfke ve mutsuzluk duygusu yaşadıklarını ve ayrımcı davranışların, öğretmenler üzerinde bireysel ve örgütsel etkilerinin olduğunu tespit etmiştir. Durğun'un (2011) çalışmasında yöneticiler, öğretmenlerle iletişim sorunları yaşadıklarını belirtmişler ve bu sorunların "görevlerin aksatılması", "aidiyet duygusu eksikliği" ve "motivasyon eksikliği" gibi sonuçları doğurduğunu belirtmişlerdir. Akçadağ'ın (2013) sonuçları, üst yöneticiler olarak Bakan ve Bakanlık mensubu yöneticilerin, il ve ilçe milli eğitim müdürleri ve eğitim denetçilerinin yapmış oldukları açıklama ve uygulamaların, okul yöneticilerinin moral motivasyon ve iş görme biçimlerini etkilediğini ve bazı sorunların yaşanmasına neden olduğunu göstermiştir. Görüldüğü gibi üst birimlerle yaşanan çatışmaların ve okulda ayrımcılığa maruz kalmanın önemli olumsuz duygusal çıktıları bulunmaktadır.

Her örgütte hemen her gün üzüntü, kızgınlık, neşe, korku, öfke, kin, nefret, güven ve güvensizlik, sevgi ve bağlılık gibi duygu durumları yaşayan yönetici ve çalışanlar, bu duygularının farkında olmak ve onları kontrol etmek zorundadır. Kararlarımızdan ve bu kararlara dayalı davranışlarımızdan sorumlu olduğumuz kadar duygularımızdan da sorumlu olduğumuzu unutmamamız gerekir (Barutçugil, 2004). Sonuç olarak, okul yöneticileri birçok sorunla karşı karşıya kalmaktadır. Bu sorunlar farklı olumsuz duygu durumların yaşanmasına neden olmaktadır. Bu süreç sonunda deneyimli okul yöneticilerinin bir kısmı yöneticilik görevinden ayrılmakta bir kısmı ise bu sorunlarla ve olumsuz duygu durumlarla birlikte yöneticiliğe devam etmektedir. Oysa okulların deneyimli yöneticilerin önderliğinde daha iyi performans gösterdikleri, bu yöneticilerin işlerini bırakmalarının bir maliyetinin olduğu yapılan araştırmalarla kanıtlanmış bir gerçektir (Clark, Martorell ve Rockoff, 2009). Örneğin, uzun yıllar yöneticilik yaptıktan sonra öğretmenliğe dönmek, öğretimsel süreç içerisinde motivasyonel sıkıntılar doğurabilir, mesleki yeterlilik ve uyum sorunları yaşanabilir (Akman, 2016).

Okul yöneticilerine, duygu yönetimi ve duygusal zekâ yeterliklerinin artırılmasına yönelik eğitimler verilebilir. Okul yöneticilerinin yetki sorumluluk dengesizliğini giderecek düzenlemeler yapılabilir. Üst birimlerin "çok sorumluluk az yetki" anlayışının daha çok kendi konularını koruma ve yükseltmeye dönük algılanması, okul yöneticilerinin çalışma azmini düşürmekte stresi ise arttırabilmektedir. Bu konuda kapsamlı bir çalıştay yapılabilir. Milli Eğitim Bakanlığı, okullara yeterli kaynak aktarmalı, okul yöneticileri, hatta veliler ikilem ve çatışma içine sürüklenmemelidir. Bu konuda bakanlık üst birimlerinden yapılan beyanatlar ile el altından alınması müsaade ve teşvik edilen mali talep ikilemi okul yöneticilerine yaşatılmamalıdır. Okul yöneticilerinin iş yükü fazlalığını arttıran uygulamalara son verilmeli, üst birimlerce yaptırılan ve fonksiyonel olmayan bu işler sınırlandırılmalıdır. Örgüt içi ve dışı iletişimin yetersiz olması, kişiler arası ilişkileri olumsuz etkiler. Yönetici öğretmen, yönetici veli ve yönetici öğrenci arasındaki iletişim kanalları açık tutulmalı, açık bir okul iklimi ve kültürü teşvik edilmelidir. Pozitif psikoloji, örgütsel mutluluğu arttırmada bir araç olabilir. Okul yöneticilerinin örgüt içi ve örgüt dışı yıpranmalara karşı koyabilecek, psikolojik dayanıklılıklarını arttıracak eğitimler yoluyla pozitif psikolojinin verilerinden yararlanılmalıdır.

Kaynaklar

- Akça, F. ve Yaman, B. (2009). Okul yöneticilerinin problem çözme davranışlarını etkileyen faktörleri incelemeye yönelik bir çalışma. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 17(3), 767-780.
- Akçadağ, T. (2013). Okul yöneticilerinin bakış açılarıyla üst yönetimler: Sorunlar, çözümler, beklentiler, yansımalar. *International Journal of Human Sciences*, 10(2), 379-399.
- Akçay, C. ve Başar, M. A. (2004). İlköğretim okul müdürlerinin yönetsel görevlere ayırdıkları zaman ve bunları önemli görme dereceleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 38, 170-197.
- Akçay, C. ve Çoruk, A. (2012). Çalışma yaşamında duygular ve yönetimi: Kavramsal bir inceleme. *Eğitimde Politika Analizi Dergisi*, 1(1), 3-25.
- Akın, U. (2012). Okul yöneticilerinin seçimi ve yetiştirilmesi: Türkiye ve seçilmiş ülkelerden farklı uygulamalar, karşılaştırmalar. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(2), 1-30.
- Akman, Y. (2016). Okul yöneticilerinin öğretmenliğe dönüş sürecine ilişkin görüşleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(2), 319-334.
- Aküzüm, C. (2017). Kurucu müdürlerin okul yönetimi bağlamında karşılaştıkları temel yönetsel sorunlar ve çözüm önerileri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(60), 161-185.
- Argon, T. (2015). Öğretmenlerin sahip oldukları duygu durumlarını okul yöneticilerinin dikkate alıp almamalarına ilişkin görüşleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(1), 377-404.
- Arıkan, E. (2012). *Karar verme süreçlerinde duygunun rolü*. Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ashkanasy, N. M. ve Dorris, A. D. (2017). Emotions in the workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 67-90.
- Aslanargun, E. ve Bozkurt, S. (2012). Okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştığı sorunlar. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 349 -368.
- Arslantaş, İ. ve Özkan, M. (2014). Öğretmen ve yönetici gözüyle etkili okulda yönetici özelliklerinin belirlenmesi. *International Journal of Social Science*, 26, 181-193.
- Awasthi, S. ve Yadav, P. (2016). Emotional intelligence as a predictor of conflict resolution style in public sector employees. *International Journal of Business and Management Invention*, 5(9), 21-27.
- Aydın, Ö. B. (2009). *Ortaöğretim okullarında görev yapan okul yöneticisi ve öğretmenlerin mobbing (psikolojik şiddet)'e maruz kalma düzeyleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Balıkçı, A. (2016). *Bürokrasi ve gündelik hayat bağlamında okul müdürlüğünün incelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Baltaş, A. (2015). *Akılsız duyguların cezasını kararlar çeker. Akıllı insanlar neden yanlış kararlar verir?* stanbuRemzi kitabevi.
- Barsade, S. G. ve Gibson, D. E. (2007). Why does affect matter in organizations? *Academy of Management Perspectives*, 21(1), 36-59.
- Barutçugil, İ. (2004). *Organizasyonlarda duyguların yönetimi (ikinci baskı)*. Kariyer Yayınları.
- Clark, D., Martorell, P. and Rockoff, J. (2009). School principals and school performance. *CALDER Working Paper*, No. 38. 1-33.
- Coşkun Demirpolat, B. (2016). Büyük Göç: Okul yöneticilerinin öğretmenliğe dönüşü. *Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(8), 127-150.
- Çakar, U. ve Arbak, Y. (2004). Modern yaklaşımlar ışığında değişen duygu zekâ ilişkisi ve duygusal zekâ, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(3), 23-48.
- Çelikten, M. (2004). Okul müdürü koltuğundaki kadınlar: Kayseri ili örneği. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(2), 91-118.
- Çelikten, M. (2004). Bir okul müdürünün günlükü. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 123-135.
- Çınkır, Ş. (2010). İlköğretim okulu müdürlerinin sorunları: Sorun kaynakları ve destek stratejileri. *Elementary Education Online*, 9(3), 1027-1036.
- Demirbilek, M. ve Bakioğlu, A. (2019). Okul müdür yardımcılarının görevlerinden ayrılma nedenleri. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 52(3), 737-769.
- Demirtaş, H. ve Özer, N. (2014). Okul müdürlerinin bakış açısıyla okul müdürlüğü. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 22(1), 1-24.

- Durğun, S. (2011). Genel ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin örgüt içi iletişim sürecinde yaşadıkları sorunlar ve bu sorunlarla başa çıkma yolları. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 1(2), 57-68.
- Ekinci, A. (2010). İlköğretim okullarında çalışan müdür ve öğretmenlerin mesleki sorunlarına ilişkin görüşleri. *İlköğretim Online*, 9(2), 734-748.
- Erçetin, Ş. Ş. ve Maya, İ. (2013). Views of educational managers on stress management working in the body of province directorate of national education: Çanakkale Case. *US-China Education Review*, 3(8), 612-623.
- Eren, A. (2007). *Gönüllü isten ayrılımlar üzerine ekonometrik bir yaklaşım*. Yayımlanmamış Yüksek Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erşin, A. ve Köse, M. F. (2012). Okul yöneticilerinin yöneticiliği tercih ve bırakma nedenlerine ilişkin nitel bir çalışma. *E- Journal Of New World Science Academy*, 7(4), 14-28.
- Erol, F. (1995). Okul müdürlerinin görevlerini başarmada karşılaştıkları engeller (Burdur ili örneği). *Eğitim Yönetimi*, 1(1), 1-8.
- Ersoy, A. F. (2016). *Fenomenoloji, Eğitimde nitel araştırma desenleri*. (Ahmet Saban, Ali Ersoy, Ed.), (s. 51-109). Anı Yayıncılık.
- Goleman, D. (2006). *Duygusal zeka neden IQ'dan önemlidir? (Otuzuncu basım)*. İstanbul: Varlık yayınları.
- Gökçer, N. ve Çiçek, F. (2016). Kadın yöneticilerle çalışan öğretmenlerin, kadın yöneticilerin yeterliklerine ilişkin görüşleri. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 17(3), 747-766.
- Günay, G. ve Özbilen, F. M. (2018). Öğretmenlerin okul yöneticiliği istekliliğini etkileyen faktörlerin belirlenmesi. *Turkish Studies Educational Sciences*, 13(19), 1331-1344.
- Günbay, İ. ve Akcan, F. (2013). İlköğretim kurumları yöneticilerinin yaşadıkları iş streslerine ilişkin görüşleri: Bir durum çalışması. *Journal of Teacher Education and Educators Öğretmen Eğitimi ve Eğitimcileri Dergisi*, 2(2), 195-224.
- Gündüz, Y. (2010). Öğretmen algılarına göre kadın öğretmenlerin kariyer engellerinin incelenmesi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Dergisi*, 10(1), 133-149.
- Gürbüz, R., Erdem, E. ve Yıldırım, K. (2013). Başarılı okul müdürlerinin özellikleri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20, 167-179.
- Harriott, S. A. (2014). *The relationship between emotional ve Social intelligence and conflict management behavior in leadership*. Doctoral dissertation. Nova Southeastern University. Retrieved from NSUWorks, College of Arts, Humanities and Social Sciences-Department of Conflict Resolution Studies. Florida.
- Hohlbein, P. J. (2015). *The power of play in developing emotional intelligence impacting leadership success: A study of the leadership team in a midwest private, Liberal Arts University*. [Unpublished Doctoral dissertation]. Pepperdine University Graduate School of Education and Psychology, California.
- Karadağ, E. (2011). Okul müdürlerinin niteliklerine ilişkin olarak öğretmenlerin oluşturdukları bilişsel kurgular: Fenomonolojik bir çözümleme. *Eğitim ve Bilim*, 36(159), 25-40.
- Karlı, M. D., Gündüz, H. B., Titrek, O. ve Yaman, E. (2002). *Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi programlarında duygusal zekâ yeterliklerinin kullanılabilirliği*. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, Yayın No: 191, Ankara: (16/17 Mayıs 2002).
- Kayıkçı, K. (2013). Türkiye'de kamu ve eğitim alanında sendikalaşma ve öğretmen ile okul yöneticilerinin sendikalardan beklentileri. *Amme İdaresi Dergisi*, 46(1), 99-126.
- Kazak, E. (2019). The impact of drudgery jobs and procedures on quality and performance. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 25(4), ss.692-744 doi: 10.14527/kuey.2019.017
- Keser, Z. ve Gedikoğlu, T. (2008). Ortaöğretim okul müdürlerinin yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerinin belirlenmesi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 5(2), 1-23.
- Keskinkılıç Kara, S. B. (2016). Okullarda yaşanan siyasi ayrımcılığın bireysel ve örgütsel etkileri. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(3), 1371-1384.
- Kumari, N. (2015). Emotional intelligence as a predictor of conflict resolution style. *Research Journal of Business Management*, 9(2), 350-363.
- Madondo, N. F. (2014). *Emotional intelligence and school leadership: A study of primary school principals in the pinetown district of kwazulu-natal*. Dissertation, University of KwaZulu-Natal, Submitted in partial fulfilment of the Master of Education (MEd) degree in the discipline Educational Leadership, Management and Policy, School of Education, College of Humanities, South Africa.
- Memduhoğlu, H. B. ve Meriç, E. (2014). Okul müdürlerinin eğitim yönetiminin işlevleri bağlamında yönetim sürecinde karşılaştıkları temel sorunlar. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(33), 653-666.

- Merriam, S. B. (2013). *Nitel araştırma: Desen ve uygulama için bir rehber*. (3. Basımdan Çeviri, Çev. Editörü. S. Turan), Nobel yayın Dağıtım.
- Myers, D. G. (2015). *Sosyal Psikoloji*. Onuncu basımdan çeviri, Ankara: Nobel.
- Nikoui, H. R. (2015). *The effect of nationality differences on the emotional intelligence of leaders*. Unpublished Doctoral Dissertation, College of Management and Technology, Walden University.
- Ongun, Y. (2017). *Okullarda uygulanan mobbingin personel üzerinde etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Örücü, E. ve Özafşarlıoğlu, S. (2013). Örgütsel adaletin çalışanların işten ayrılma niyetine etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde bir uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(23), 335-358.
- Özaslan, G. (2018). The essential meaning of self-actualization via principalship: A phenomenological study. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi–Journal of Qualitative Research in Education*, 6(2), 9-24.
- Sefer, S. R. (2006). *Üsküdar ilçesindeki okullarda çalışan bazı kadın yöneticilerin mesleklerine ilişkin beklenti ve sorunları*. Yayımlanmamış Yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Staw, B. M., Sutton, R. I. ve Pelled, L. H. (1994). Employee positive emotion and favorable outcomes at the workplace. *Organization Science*, 5(1), 51-71.
- Sunaryo, S. ve Ratri, I. K. (2019). The influence of emotional intelligence on employee performance mediated by cooperative conflict management style of integrating and compromising. *Journal of Applied Management*, 17(1), 37-47. doi: <http://dx.doi.org/10.21776/ub.jam.2019.017.01.05>
- Şahin, F. (2011). Lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde cinsiyetin etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11(2), 277 – 288.
- Şahin, İ., Kesik, F. ve Beycioğlu, K. (2017). Okul yöneticilerinin atanmasında kaotik dönem ve etkileri. *Elementary Education Online/İlköğretim Online*, 16(3), 1007-1021.
- Patton, M. Q. (2014). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri* (Mesut Bütün ve Selçuk Beşir Demir; Çev. Ed.). Pegem yayınları.
- Poirel, E. and Yvon, F. (2014). School principals' emotional coping process. *Canadian Journal of Education*, 37(3), 1-23.
- Tekel, E. ve Karadağ, E. (2017). İlkokul ve lise okul müdürlerinin karşılaştıkları ahlaki ikilemlere ilişkin nitel bir çalışma. *İş Ahlakı Dergisi*, 10, 77–98.
- Tok, T. N. ve Yalçın, N. (2017). Okul yöneticileri gözünden kadın okul yöneticileri. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28, 353-366.
- Toksöz, G. (2002). Kadın çalışanlar ve sendikal katılım. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 3(49), 439-454.
- Turan, S. Yıldırım, N. ve Aydoğdu, E. (2012). Okul müdürlerinin kendi görevlerine ilişkin bakış açıları. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 2(3), 63-76.
- Uslu, M. (2016). *Okul yöneticilerinin psikolojik iyi oluş düzeyleri ile karar verme stilleri arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Usta, I. ve Akova, O. (2015). Örgütlerde duygusal emek, örgütsel davranışta güncel konular (Derman Küçükaltan, Şule Aydın Tükeltürk, Güney Çetin Gürkan, Ed.) içinde. Detay Yayıncılık.
- Yakut, G. (2006). *İlköğretim okulu müdürlerinin mevzuattaki görev tanımlarına ilişkin davranışları gösterme düzeyleri (İzmir ili örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Yıldırım, H. ve Şimşek, A. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, S. (2016). *Karar verme süreçleri ile bazı bilişsel süreçler, kişilik ve duygu durum arasındaki ilişkinin yapısal eşitlik modeliyle incelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek lisans tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yücedağ, F. (2017). *Eğitim yöneticiliğinden ayrılmış kadınların yaşadığı sorunlara ilişkin görüşleri: Fenomenolojik bir çalışma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Yazar

Ender Kazak, Eğitim yönetimi ve deneşimi alanında çalışmalar yapmaktadır.

İletişim

Dr. Öđr. . Düzce Üniversitesi, Eğitim Fakültesi,
Konuralp-Düzce

E-mail: enderkazak@duzce.edu.tr