

PUBLIC SCHOOL PRINCIPALS' WORKLOAD SOURCES, PROBLEMS AND MANAGEABILITY

KAMU OKULU YÖNETİCİLERİNİN İŞ YÜKÜ KAYNAKLARI, SORUNLARI VE YÖNETİLEBİLİRLİĞİ

Nihan DEMİRKASIMOĞLU¹

Abstract

The purpose of this study was to determine the intensity of public primary and secondary school principals' workloads, sources and factors effecting their workloads and their opinions related to the manageability of their workloads. The research was designed as a phenomenologic design which is one of qualitative research methods. Participants were from 20 public and secondary school principals from Ankara province. In data analysis, quasi-statistical approach and descriptive analysis were used. Findings demonstrated that, current and ideal intensity of principals' workloads were inconsistent. Most of the principals indicated that their workloads had negative effects on their private lives. Among the factors that makes difficult to manage principals' workloads; inefficiency of material opportunities, personnel's qualitative and quantitative deficiencies, problems in school and parent cooperation were the most prominents.

Keywords: School principals, workload sources, workload problems, manageability of workload

Özet

Bu araştırmanın amacı, kamu ilk ve ortaokul yöneticilerinin iş yüklerinin yoğunluğu, iş yüklerinin kaynakları, iş yüklerini etkileyen faktörler, iş yüklerinin sonuçları ve iş yüklerini yönetme stratejilerine ilişkin görüşlerinin ne olduğunun belirlenmesidir. Araştırma, nitel araştırma desenlerinden olgubilim ile tasarlanmıştır. Araştırmaya Ankara ilinde kamu ilk ve ortaokullarında görevli 20 okul müdürü katılmıştır. Verilerin analizinde nitel araştırma yaklaşımlarından olan yarı-istatistiksel yaklaşım ile betimsel analiz kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, okul müdürlerinin ideallerindeki iş yükleri ile mevcut iş yükleri uyumlu değildir. Okul müdürleri, genel olarak, iş yüklerinin orta düzeyde olduğu görüşündedirler. Buna karşılık, iş yüklerinin özel yaşamlarını olumsuz yönde etkilediği görüşü ağır basmaktadır. Maddi olanakların, personelin niteliksel ve niceliksel yetersizliği ile okul-veli işbirliğindeki eksiklikler, okul müdürlerinin iş yüklerini yönetmeyi zorlaştıran etkenler arasında öne çıkanlardır.

Anahtar Kelimeler: Okul müdürleri, iş yükü kaynakları, iş yükü sorunları, iş yükünün yönetilebilirliği.

¹ Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi Teftişi Ekonomisi ve Planlaması Anabilim Dalı, 06800 Beytepe/ANKARA

Giriş

Modernleşme, kentleşme, küreselleşme ve teknolojik gelişmeler gibi etmenler nedeniyle, eğitim yöneticilerinin geleneksel olarak tanımlanan yönetim becerilerine yenilerinin eklenmesi gereği belirlemiştir (Aslanargun ve Bozkurt, 2012). Okul müdürlerinin zamanlarının yaklaşık üçte birini alan yönetsel gereklilikler, okul müdürleri için en öncelikli konu olan eğitim liderliği rolleri ile yarış halindedir (Earley ve Bubb, 2013). Son dönemlerde ortaya çıkan sosyal, politik ve teknolojik alanlardaki gelişmelerin etkisiyle, okullar merkeziyetçi yapıdan uzaklaşarak, okulun yakın çevresini oluşturan veliler, sivil toplum kuruluşları ve yerel kuruluşlar gibi eğitim paydaşlarının eğitimle ilgili kararlara daha fazla katıldığı bir yapıya bürünmüştür. Bu tür değişiklikler, okulların klasik anlayışla yönetilmesini olanaksız kılmaktadır. Artık okul yöneticilerinin çağın gerekliliklerini karşılayabilmek için toplumla işbirliği yapması, okulların değişen örgüt ve yönetim yapısına cevap verebilmesi ve okulun etkinliklerini öğrenci başarısını merkeze alacak biçimde yönlendirmesi, tüm bunları yaparken de etik ilkeleri ve mevzuatı izlemesi gerekmektedir (Gümüşeli, 2001). Başka bir deyişle, okul müdürlerinin çağdaş rolleri, onları hızla nitelik ve nicelik bakımından değişen bir iş yüğü ile karşı karşıya bırakmaktadır. Mevzuata göre bir okul müdürü “okulun öğrenci, her türlü eğitim ve öğretim, yönetim, personel, tahakkuk, taşınır mal, yazışma, eğitici ve sosyal etkinlikler, yatılılık, bursluluk, taşınmalı eğitim, güvenlik, beslenme, bakım, koruma, temizlik, düzen, nöbet, halkla ilişkiler ve benzeri görevler ile Bakanlık ve il/ilçe milli eğitim müdürlüklerince verilen görevler ile görev tanımında belirtilen diğer görevlerin yerine getirilmesinden” sorumludur (Milli Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, m.39). Okul müdürlerinin liderlik ve yönetim becerileri çok sayıda araştırmanın odağında yer alırken, gündelik yaşam pratiklerindeki gerçeklikleri ihmal edilmiş görünmektedir. Bilinmektedir ki, okul müdürlerinin günlük rutin işleri, çok zaman ideal rollerinin önüne geçebilmektedir.

Ulusal literatürde, eğitim yönetimi alanındaki okul yöneticilerini konu edinen çalışmaların liderlik konusuna ağırlık verdiği, okul müdürlerinin belirli bir zaman dilimindeki yapıp ettiklerini (örn. Çelikten, 2004) konu edinen ampirik araştırmaların çok sınırlı olduğu söylenebilir. Yine, okul müdürlerinin görev tanımlarının dışında yaptıkları işleri (Koşar, Sezgin ve Aslan, 2013) ve okul müdürlerinin yetki ve sorumluluklarını kullanma düzeylerini (Keser ve Gedikoğlu, 20007) konu edinen araştırmalar bulunsa da, okul müdürlerinin yükümlülüklerini doğrudan “iş yüğü” kavramı temelinde irdeleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ayrıca, öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin görevleri kapsamında yapıp ettiklerini konu edinen çalışmalarda (örn. Şahin, 2007), iş yüğü kavramı kullanılsa da, “iş yüğü” kavramının yönetim ve örgütsel davranış alanında tanımlarına ilişkin literatür bilgisinin çok yetersiz olduğu belirlenmiştir. Bu çalışmada öncelikle eğitim literatüründe öğretmen ve yöneticilerin görev, yetki ve sorumluluk alanlarına ilişkin yapılan çalışmalarda satır aralarında sıkça atıfta bulunulan ancak kavramsal açıdan merkeze alınmamış olan iş yüğü kavramına ilişkin bir çerçeve çizilmiştir. Daha sonra, okul müdürlerinin gündelik ve haftalık temel etkinlikleri dikkate alınarak, iş yüklerini oluşturan işler, bu işlerin görelî ağırlıkları, iş yükünün getirdiği zorluklar ve bu zorlukların üstesinden gelmede başvurabilecekleri olası stratejilerin irdelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma sorularına yanıt aramak üzere elde bulguların, okul müdürlerinin iş yüklerini nasıl daha etkili bir biçimde yönetebileceğine ilişkin ipuçları sağlayacağına inanılmaktadır. Böylelikle

okul müdürlerinin liderlik rollerine ve okul geliştirme rollerine odaklanmaları için neler yapılabileceğiyle ilgili olarak hem okul müdürleri hem de politika belirleyiciler için bir yol haritası çıkarılabilir. Araştırmanın problemine geçmeden önce aşağıda “iş yükü” kavramının literatürde nasıl kavrandığı anlaşılmaya çalışılmış ve ardından okul müdürlerinin iş yükünü tanımlamaya yönelik bir çaba gösterilmiştir. Son olarak, araştırmanın genel amacı çerçevesinde alt amaçlara yanıt aramak üzere araştırmanın sorularından elde edilen bulgular, yorumlar ve önerilere yer verilmiştir.

Kuramsal Çerçeve

İş Yükü Kavramı

İş yükü konusu, uluslararası alanda; çalışanların ortalama iş yüklerinin hesaplanması (e.g. Billot, 2003; Leithwood ve Azah, 2014), artan iş yükünün nedenleri (e.g. Ballet ve Kelchtermans, 2009; DfE, 2014), iş yükünün çeşitli örgütsel değişkenlerle ilişkisi (Male and Male, 2003; ; Butt ve Lance, 2005; Keser, 2006) ve artan iş yükünü yönetmek için neler yapılabileceği (e.g. Baeder, 2011; Leithwood ve Azah, 2014) konularına yoğunlaşmaktadır. Bu çalışmaların neredeyse hiç birisinde iş yükü kavramının kavramsal ya da işlevsel bir tanımı yapılmamakla birlikte, iş yükü kavramının günlük ya da haftalık iş için harcanan saatleri ifade etmek için kullanıldığı söylenebilir.

Üzerinde uzlaşmaya varılmış bir iş yükü tanımı olmasa da, literatürde iş yüküne ilişkin tanımlamalar, belirli bir iş çevresinde bireyden beklenen talepler ve buna karşılık olarak bireyin verdiği yanıtları işaret etmektedir. Çalışandan talep edilen görevler ve bireyin bu taleplerle başa çıkma yeteneği, çalışanın iş yüküne ilişkin algısını belirlemektedir. İş yükü konusuna literatürde çok ilgi gösterilmesinin nedeni bireyin performansının deneyimlediği iş yükü sonucunda ortaya çıkmasındandır (Roy ve Schultz, 2008). İş yükü bir çaba, etkinlik ve başarılarından oluşan bir dizi görev gereklilikleri olarak tanımlanmıştır. Burada sözü edilen görev gereklilikleri başarılı amaçlardır: görevi yerine getirmede çalışana verilen süre ve görevi tamamlanması için göstermesi gerekli performans düzeyidir. Harcanan emeği etkileyen faktörler; iş çevresinden sağlanan bilgi ve araç gereç, çalışanın becerileri ve deneyimi, benimsenen stratejiler ve durumlara verilen duygusal yanıtlardır (Gawron, 2008). Başka bir tanıma göre iş yükü kavramı, bireyin işyerinde kendisine yüklenen işin normalin üzerinde olduğuna yönelik algısıdır (Keser, 2006). İş yükü kavramının tanımlanması güç, çok boyutlu ve karmaşık bir kavram olduğunu ileri süren Gopher ve Donch'e göre ise (1986) bu kavram, işi yapan kişi ile kendisine verilen görevler arasındaki etkileşimin boyutlarını açıklamak için kullanılmaktadır. Bu tanımlamadaki görevler, işlerin yapısal özelliklerini; bir dizi uyarıcı ve bu uyarıcıya belirli kurallar çerçevesinde verilen yanıtları ifade etmektedir. Bunlara ek olarak, işin yapısı ile insanın kapasitesi ve becerileri arasındaki ilişkiden elde edilen bilgiye dayalı olarak performansın niteliğine ilişkin beklentiler de vardır. Bu beklentiler, bireyin geçmişteki performansı ya da benzer işleri başkalarının nasıl yaptığına bağlı olarak şekillenebilir. Genellikle bu beklentiler, işi yapan birey görevi kabul etmeye ve beklentilere göre gerçekleştirmeye istekli olsa bile karşılanmayabilir. Performanstaki bu tür başarısızlıklar genellikle görevin artırılmış zorluklarına atfedilmektedir.

Literatürde, araştırmaya konu edilen meslekler ya da görevler için farklı adlarla anılan iş yükü türlerinden söz edilmektedir. Bunlardan ilki, bilişsel iş yüküdür. Blackwood

ve diğerlerine göre (1995) bilişsel iş yüğü, bir iş için gerekli olan zamanın, eldeki zamandan çok daha az olmasını ifade etmektedir. İş yükünün başka bir türü, zihinsel iş yüküdür. Bu tür, çalışanların az ya da çok etkili bir biçimde başa çıkması gereken bağımsız, dış bir değişken olarak iş gerekliliklerini belirtmektedir. Başka bir deyişle zihinsel iş yüğü, insanın kapasitesi ve kaynakları ile görevin gereklilikleri arasındaki etkileşimdir (Hacker, 2011).

İş yükünün literatürdeki tanımlardan ve okul müdürlerinin görevleri, yetkileri ve sorumluluklarını konu edinen çalışmalarda iş yüğü olarak kabul edilen işlerin bağlamından yola çıkılarak bu çalışmada okul müdürünün iş yüğü şöyle tanımlanabilir: Okul müdürünün okul sisteminin işleyişinde kendisinden beklenen görevler, roller ve taleplere resmi ve resmi olmayan rollerine ilişkin öznel algısıdır.

Okul Müdürlerinin İş Yüğü

Okul müdürlerinin öğrenci başarısının artırılması yönünde eğitim paydaşlarını harekete geçirmesi ile ilgili beklentiler ve roller özellikle liberal ekonomik modelin benimsendiği 1980'li yıllardan itibaren artmaya başlamıştır (Gündüz ve Balyer, 2013). Bu gibi etkenlere dayalı olarak okulların işlevleri ve yapıları, bu yapının yöneticisi olan okul müdürlerinin rolleri de değişmektedir (Balyer, 2012). Çağdaş okul yöneticilerinin değişen dünyanın taleplerini karşılayabilmek için geçmişteki okul müdürü rollerinden daha fazlasını yüklenmeleri kaçınılmaz olmuştur (Murphy, 1998). Çağdaş okul yöneticiliğinin bağlamını oluşturan dinamikler arasında; hesap verebilirlik taleplerinin artması, öğrenci merkezli liderlik, veriye dayalı karar alma, rekabet artışı, sistem çağlı okul bütünleşmesi, küreselleşme ve bilgi toplumu olguları sayılabilir. Sözü edilen bu dinamiklere bağlı olarak, eğitim ve okul yöneticilerinden bilgi, beceri ve anlayış bakımından daha önce mümkün ya da gerekli olmayan taleplerde bulunmaktadır (Balcı, 2011). Okul müdürlerinin görevlerinden beklentilerle ilgili yaşanan bu değişimleri Dimmock ve Walker (2000) şöyle açıklamaktadır: Okul müdürleri, merkezi bürokrasinin yönetsel meseleleri ve hesap verebilirlikle ilgili beklentilerini karşılamaya çalışırken okulun çekirdek işlevleri olan öğretmen ve öğrencilerden uzaklaşarak, büro yöneticisi konumuna gelmişlerdir. Böyle bir resimde okul müdürü, liderlik rolünün eğitim ya da öğretime odaklanmasından çok yönetsel bir rol üstlenmektedir.

Okul müdürlüğü üzerinde oldukça hacimli bir literatür bulunmasına karşılık, bu literatür betimsel ve ampirik olmaktan çok kural koyucu ve nasihat verici eğilim göstermektedir. Okul müdürlerine ilişkin bilgilerimizin büyük çoğunluğu araştırmacıların rol kuramı ya da liderlik davranışına ilişkin ilgilere dayalı olarak gelişmiştir. Bu eğilim sonucunda; öğretmen-okul müdürü etkileşimi, öğretim liderliği ve okulda değişime odaklanan bir literatür birikimi ortaya çıkmıştır. Bunların sonucunda ise, bu alana ilgi duyan bilim insanlarından oluşan topluluk okul yöneticisinin okulunun "öğretim lideri" olduğu ve olması gerektiğinin inşasına yönelik bir çeşit "geleneksel aklı" kucaklamak zorunda kalmıştır. Bu süreçte olmaması gerekenin ne olduğu ve yine okul müdürünün iş başındaki davranışının rolü ile ne kadar uyumlu olduğu netlik kazanmamıştır (Morris ve Crowson, Hurwitz ve Poerter-Gehrie, 1982).

Çağdaş dünya düzeninde, okul müdürleri yalnızca bir dizi sorumluluk üstlenmekle kalmamakta, bunun yanında çok yoğun ve bunaltıcı bir iş yüğü ile de karşı karşıyadır. Okul müdürlerinin üstlendiği bu aşırı iş yükünü tanımlamak için okul

liderliğini “açđözölü iş” olarak tanımlayan Gronn (2003), eğitim liderliğini “açđözölü meslek” olarak tanımlamaktadır (Mestry ve Naicker, 2014, 286). Çelikten’in (2004), bir ilköğretim okulunda görev yapan okul müdürünü bir dönem süresince gözleyerek ortaya koyduğu “bir okul müdürünün günlükü” konulu çalışmada, okul müdürünün en fazla zaman ayırdığı üç yönetim işlevinin genel yönetim, planlama ve gezinti olduğu belirlenmiştir. Okul müdürünün en az zaman ayırdığı çalışmaların ise üst yönetim ile ilişkiler, kendini yetiştirme ve okul-çevre ilişkileri alanına giren etkinlikler olduğu saptanmıştır. Okul müdürlerinin günlük mesailerinde yaptıkları işleri, bunları nasıl düzenlediklerini konu edinen bir araştırmada, yaptıkları işlerin %72’lik bir bölümünün eğitim ve öğretimle doğrudan ilgili olmadığı belirlenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, resmi yazışmalar, denetim, para işleri, bürokratik işlemlerin okul müdürlerinin zamanını büyük bir bölümünü kapladığı belirlenmiştir (Yücel, 2007).

Okul müdürlerinin yönetsel, bürokratik ve rutin prosedürlere aşırı zaman harcadığı, bu nedenle de öğrenme ve öğretme etkinliklerini desteklemeye yeterince katkı sağlayamadığı yönünde kayda değer sayıda kuramsal ve ampirik önerme mevcuttur (örn. Geraghty, 2011; Leithwood ve Azah, 2014;). İlköğretim okullarında görevli yöneticilerinin eğitim programları, öğrenci ve işgören hizmetleri ile okul işletmeciliği ve okul geliştirme görevlerine ayırdıkları zaman ve bu görevlerin önemine ilişkin algıları belirleme amacıyla yürütölen bir araştırmada okul müdürlerinin okul işletmesi ve işgören hizmetlerine ağırlık verdikleri bulunmuştur (Akçay ve Başar, 2004). Benzer şekilde Koşar, Sezgin ve Aslan (2013), da okul müdürlerinin eğitim-öğretim ve yönetim işleri dışındaki işlere toplam görevleri içerisinde ortalama olarak %50-70 arasında zaman harcadıklarını bulmuştur. Tüm gayretini öğretim geliştirilmesi ve öğrencinin öğrenmesine yöneltmek neredeyse bütün okul yöneticilerinin değer verdiği bir konu olsa da, gündelik işleyişin getirdiği kaçınılmaz gereklilikleri yönetmek artık tatsız bir problem görünümüne bürünmüştür (Leithwood ve Azah, 2014). Uzun çalışma saatleri ve ağır iş yüğü, okul müdürlerinin iş doyumsuzluklarının ve görevden ayrılmalarının temel nedenleri arasında sayılmaktadır. Okul liderlerinin, her geçen gün artan iş yükünü belirli stratejilere başvurmadan ve rutin günlük yönetsel işleri aksatmadan ile yürütmeleri tüm zamanlarına ve enerjilerine mal olması güçlü olasılıktır (Baeder, 2011).

Okul müdürlerinin yönetmelikler çerçevesinde yerine getirmek zorunda olmadıkları ancak yapmak zorunda olduklarını düşündükleri işlere ilişkin görüşlerinin araştırıldığı bir çalışmada ise, müdürlerin resmî görevleri ve eğitim-öğretim faaliyetleri dışında birçok görevle ilgilendikleri, bu görevlerin uzun zaman aldığı, eleman eksikliği, uygulamalardaki yanlışlıklar ve yetersiz planlama gibi etkenlerin, bu işleri ortaya çıkaran nedenler arasında olduğu bulunmuştur (Koşar, Sezgin ve Aslan, 2013). Benzer şekilde ortaöğretim okullarında görevli okul müdürlerinin kendilerine verilen yetki ve sorumlulukları kullanma derecelerini belirlemek amacıyla yapılan bir araştırmada, okul müdürlerinin en yüksek ortalamaıyla bürokratik işleri, en düşük ortalamaıyla da okul gelişimiyle ilgili işleri yerine getirdikleri belirlenmiştir (Keser ve Gedikoğlu, 2008). Okul yöneticilerinin öğretmenlerle iletişimde karşılaştıkları problemler ve bunları çözümede başvurdukları yöntemlerin belirlenmesi amacıyla yürütölen bir araştırmada, okul müdürlerinin yasal sorumluluklara öncelik verdikleri belirlenmiştir. Aynı araştırmaya göre, okul ikliminin geliştirilmesine yeterince önem verilemediği ve bunun yapısal ve donanımsal sorunların gerisinde kaldığı belirlenmiştir (Aslanargun ve Bozkurt, 2012).

Okul yöneticilerinin iş yüklerine ilişkin doğrudan olmasa da dolaylı olarak bilgi sahibi olabildiğimiz bir kaynak da okul yöneticilerini konu edinen stres ve tükenmişlik konularındaki araştırmalardır. Örneğin, Wiggings (1988), Oklahoma’da kamu okulları üzerinde yaptığı araştırmada ilkökul yöneticilerinde strese neden olan etkenlerden birisinin iş yükü fazlalığı olduğunu bulmuştur. Ural (2002) ile Günbayı ve Akcan (2013), da aşırı iş yükünün okul yöneticilerinde strese neden olan faktörlerde olduğuna ilişkin ampirik kanıtlara ulaşmışlardır. Benzer şekilde, aşırı iş yükünün öğretmenler ve yöneticilerde tükenmişliğe neden olduğu kuram ve araştırmalarla (örn. Whitehead, Ryba ve Driscoll, 2000; Özipek, 2006; Beatriz, Deborah ve Hunter, 2008) desteklenmektedir. Özetle, gerek ulusal (örn. Akçay ve Başar, 2004; İ Koşar, Sezgin ve Aslan, 2013) gerekse uluslararası (örn. Cranston, Ehrich ve Billot, 2003) literatürdeki önermeler ve ampirik bilgiler, okul müdürlerinin iş yüklerinin ağırlık merkezinin bürokratik ve yönetsel işler olduğu, durum böyle olunca çağdaş okul yöneticilerinden beklenen öğrenci başarısının artırılmasına katkıda bulunma ve kolaylaştırıcı olma rollerin ihmal edildiği anlaşılmaktadır. Daha önce de belirtildiği gibi, okul müdürlerinin öğretim liderliği rolleri belki de okulların performanslarının yükseltilmesinde üzerinde en çok durulan konulardandır. Okul müdürlerinin geniş görev alanlarının, liderlik, yönetim, günlük rutin yönetsel işlemler gibi pek çok iş ve yükümlülüğü kapsadığı bilinmektedir. Durum böyleyken, bir okul müdürünün günlük iş yükünün ne gibi işlerden oluştuğunu, iş yükünün günün ne kadarını kapladığını ve bu işlerin kendi içlerindeki ağırlığını anlamak, bir okul müdürünün okulu etkili yönetebilmesi için gerçekçi bir betimleme yapılabilmesi için önemlidir. Başka bir deyişle, eğer okul müdürlerinin potansiyellerini en üst düzeyde okulun başarısını artırmaya yöneltmesi bekleniyorsa – ki beklenti he zaman bu yöndedir – okul müdürlerinin iş yüklerinin kaynaklarını, bunlardan kaynaklanan sorunları ve yönetilebilirliği için neler yapılabileceğini anlamak önemlidir.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, kamu ilk ve ortaokul yöneticilerinin iş yüklerinin yoğunluğu, iş yüklerinin kaynakları, iş yüklerini etkileyen faktörler, iş yüklerinin sonuçları ve iş yüklerini yönetme stratejilerine ilişkin görüşlerinin ne olduğunun belirlenmesidir. Araştırmanın bu genel amacı çerçevesinde aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

1. Okul müdürleri mesai saatleri dâhilinde okulda haftada kaç saat çalışmaktadır? Bu çalışma saatini yoğunluk açısından nasıl değerlendirmektedirler?
2. Okul müdürlerinin iş yükleri mesai saatleri dışında okulda kalmalarını gerektirmekte midir? Eğer gerektiriyorsa, mesai dışında haftada kaç saat ayırmaktadırlar?
3. Okul müdürlerinin iş yüklerinin kaynakları nelerdir?
4. Okul müdürlerinin iş yüklerinden kaynaklanan görevlere ayırdıkları zaman özel yaşamlarını etkilemekte midir?
5. Okul müdürlerinin iş yüklerinin olumsuz sonuçlarına ilişkin görüşleri nasıldır?
6. Okul müdürlerinin iş yüklerini yönetmeyi zorlaştıran nedenler nelerdir?
7. Okul müdürleri iş yüklerini yönetmede hangi stratejileri kullanmaktadırlar?
8. Çalışma yaşamında ne tür değişiklikler okul müdürlerinin iş yüklerini yönetmede onlara yardımcı olabilir?

Yöntem

Desen

Okul müdürlerinin iş yüklerine ilişkin görüşlerine çeşitli yönleriyle ışık tutmayı amaçlayan bu araştırma nitel araştırma desenlerinden olgubilim ile tasarlanmıştır. Olgu bilim deseni “gerçek nedir?” sorusuna cevap arayan bir yöntemdir (Akturan ve Esen, 2008, 83). Bu çalışmada da, okul müdürlerinin iş yüklerine ilişkin gerçekliğin ne olduğuna ilişkin yanıt arandığı için araştırmanın bu desen çerçevesinde yapılandırılması uygun görülmüştür. Bu bağlamda çalışmanın odağında “işyükü” olgusu yer almıştır. Araştırmanın alt problemleri ise, bu olgu ve onun okul müdürlerinin yaşantısındaki gerçekliğine odaklanarak yapılandırılmıştır.

Katılımcılar

Olgubilimsel yaklaşımda, gerçeklik bireylerin içinde bulunduğu durum, çevre ve şartlara göre değişiklik gösterdiğinden (Akturan ve Esen, 2008, 84), bu çalışmadaki katılımcıların seçiminde işyükü olgusunu deneyimleyen farklı nitelikteki okul müdürlerinin seçilmesine özen gösterilmiştir. Bu noktada, katılımcılar amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örneklemesine göre seçilmiş ve maksimum çeşitlilik kaynağı olarak okul büyüklüğü (öğrenci sayısı) esas alınmıştır. Bunun için, Ankara’da öğrenci sayısı 106 ile 950 arasında değişen ve sosyo-ekonomik durumu düşük, orta ve yüksek düzeydeki ilk ve ortaokullarında görevli müdürlerden araştırmaya katılmaya gönüllü olanlar seçilmiştir. Böylelikle, öğrenci sayısı ve bundan etkilenebilecek iş yoğunluğundan kaynaklanabilecek iş yüküne ilişkin okul müdürlerinin görüşlerinin farklı gerçeklikleri temsil edilebileceği düşünülmüştür. Katılımcıların niteliklerine ilişkin bilgiler Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo1. Katılımcılara İlişkin Bilgiler

<i>Katılımcı</i>	<i>Cinsiyet</i>	<i>Yaş</i>	<i>Kıdem</i>	<i>Okuldaki Öğrenci Sayısı</i>	<i>Okul Türü</i>
M1	Erkek	36	14	600	İlkokul
M2	Erkek	41	19	300	İlkokul
M3	Erkek	40	16	600	İlkokul
M4	Kadın	38	15	360	İlkokul
M5	Erkek	32	10	120	Ortaokul
M6	Erkek	56	34	135	Ortaokul
M7	Erkek	45	17	750	İlkokul
M8	Erkek	50	27	160	Ortaokul
M9	Erkek	34	13	748	İlkokul
M10	Erkek	45	22	675	İlkokul
M11	Kadın	59	35	220	Ortaokul
M12	Erkek	41	11	950	Ortaokul
M13	Erkek	51	22	150	İlkokul
M14	Erkek	51	28	106	İlkokul
M15	Erkek	29	9	240	Ortaokul
M16	Erkek	46	24	350	Ortaokul
M17	Erkek	41	19	170	Ortaokul
M18	Kadın	33	9	130	Ortaokul
M19	Erkek	28	8	185	Ortaokul
M20	Erkek	41	20	200	İlkokul

Tablo 1'den görüleceği gibi, araştırmaya Ankara ilinde kamu ilk ve ortaokullarında görevli 20 okul müdürü katılmıştır. Okul müdürlerinin 10'u ilköğretim, 10'u ortaöğretim kurumunda görev yapmaktadır. Katılımcıların kadınların 3'ü (%15) kadın ve 17'u (%85) erkektir.

Verilerin Toplanması ve Analizi

Literatüre göre olgubilim ile desenlenmiş bir araştırmada işe koşulacak temel veri toplama tekniği görüşmedir (Yıldırım ve Şimşek, 2005; Glesne, 2012; Baş ve Akturan, 2013). Bu çalışmada veri toplama aracı olarak, literatürde iş yüğü kavramını konu edinen çalışmalardan yararlanılarak dört genel tema belirlenmiştir. Bu temalar çerçevesinde alt sorularla birlikte sekiz sorudan oluşan bir yarı yapılandırılmış görüşme formu araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Geliştirilen bu form, alan uzmanlarının görüşlerine sunulurken, ön denemesinde üç okul müdürü ile görüşülmüş ve sorulara son hali verilmiştir. Ön deneme kapsamında görüşülen üç okul müdürünün görüşleri ana uygulama bulgularına dahil edilmemiştir. Okul müdürleri ile yapılan görüşmeler, 20-45 dakika sürmüş ve görüşmeler araştırmacının not tutması yoluyla kaydedilmiştir. Araştırmaya katılan okul müdürleri gizliliği sağlamak amacıyla M1-M20 arasında kodlar ile adlandırılmıştır.

Verilerin analizinde nitel araştırma yaklaşımlarından olan yarı-istatistiksel yaklaşım ile betimsel analiz (Robson, 2015, 577) kullanılmıştır. Yarı-istatistiksel yaklaşım ile terim ve kavramların görelî önemlerini belirlemek için anahtar yöntemler olarak kelime gruplarının korelasyonuna başvurulmuştur. Literatürdeki kavramlaştırmalar ışığında araştırma sorularına paralel olarak önceden belirlenen temalar çerçevesinde veriler kodlanmış ve sistematik bir biçimde sunulmuştur. Görüşmelerden elde edilen bilgilerin güvenilirliğini sağlamada katılımcılardan "dönüt alma" yaklaşımını izlenmiştir. Bu yaklaşımı Robson (2015, 603), bir "üye kontrol" süreci olarak tanımlamakta ve bulgulara ilişkin dönüt sağlama konusunda araştırmacı ve katılımcı arasındaki örtülü sözleşmeye bağlılığın bir göstergesi olarak kabul etmektedir. Ayrıca, yazar verileri doğrulamada eşsiz bir araç olduğunu ileri sürmektedir. Bu kapsamda, görüşme yapılan okul müdürlerinden elde edilen verilerin betimsel analizi yapılmadan önce, görüşme sorularına verdikleri yanıtlar altında yazıya dökülerek altı yöneticiye gönderilmiştir. Yanıtların doğru olduğu yöneticiler tarafından doğrulanmıştır. İkinci olarak, araştırma verilerinde geçerliği sağlamanın önemli ölçütlerinden birisi kabul edilen "doğrudan alıntı"lar (Yıldırım ve Şimşek, 2008, 256) sunma stratejisine başvurulmuştur. Böylelikle okul müdürlerinin görüşlerine ilişkin doğrudan kanıtlar sunulmuştur.

Bulgular ve Tartışma

Araştırmadan elde edilen bulgular, araştırma sorularına paralel olarak görüşme formundan elde edilen görüşleri içerecek şekilde alt başlıklar altında aşağıda sunulmuştur.

Tema 1. Okul Müdürlerinin İş Yüğülerinin Yoğunluğuna İlişkin Görüşleri

Okul müdürlerine haftada kaç saat çalıştıkları ve ardından ideal çalışma saatinin kaç olması gerektiği sorulmuştur. Okul müdürlerinin verdiği yanıtlara ilişkin haftalık çalışma süreleri Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Okul Müdürlerinin İş Yüklerinin Mevut ve İdeallerindeki Yoğunluğuna İlişkin Görüşleri

Katılımcı	Cinsiyet	Mevcut Haftalık Çalışma Saati	İdeal Haftalık Çalışma Saati
M1	İlkokul	55	40
M2	İlkokul	45	35
M3	İlkokul	40	40
M4	İlkokul	50	35
M5	Ortaokul	40	40
M6	Ortaokul	10	45
M7	İlkokul	10	40
M8	Ortaokul	45	40
M9	İlkokul	45	40
M10	İlkokul	35	30
M11	Ortaokul	55	40
M12	Ortaokul	60	48
M13	İlkokul	40	35
M14	İlkokul	40	30
M15	Ortaokul	8	8
M16	Ortaokul	40	30
M17	Ortaokul	56	40
M18	Ortaokul	8	6
M19	Ortaokul	40	40
M20	İlkokul	40	40

Tablo 2’den anlaşılacağı gibi, okul müdürlerinin büyük çoğunluğu (N=15) haftada 40 saat ve üzerinde çalışmaktadır. Katılımcılar arasından az sayıda okul müdürü (N=3) 55-60 çalıştıklarını belirtirken, az sayıda okul müdürü de (N=4) haftada 8-10 saat çalıştığını ifade etmiştir. Buna göre okul müdürlerinin genelinin çalışma saatlerinin 40 saate denk geldiği, az sayıda okul müdürünün bu iş yükünün çok altında ve üstünde iş yükü ile karşı karşıya olduğu söylenebilir. Diğer yandan, okul müdürlerinin yarısı (N= 10) bir okul müdürünün ideal haftalık çalışma saatinin 40 saat olması gerektiğini belirtmiştir. Katılımcıların mevcut ve ideal çalışma saatlerine ilişkin görüşleri genel olarak değerlendirildiğinde, çalışma saatlerini fazla bulan okul müdürlerinin (N=8), ideallerindeki çalışma saatlerinden 10 saat fazla çalıştığı anlaşılmaktadır. Okul müdürlerinden haftalık çalışma saatlerini yoğunluk açısından değerlendirmeleri istendiğinde; az sayıda katılımcı (N=3) çalışma saatlerini “çok yoğun” olarak değerlendirirken, yarısı (N=10) “yoğun” ve yarısına yakını “orta düzeyde yoğun” (N=7) olarak değerlendirmiştir. Buna göre, okul müdürlerinin çoğunluğunun orta ve yoğun düzeyde iş yüküne sahip olduğu düşünülebilir. Pollock, Wang ve Hauseman’ın (2014) Kanada’nın Ontario şehrinde yaptıkları araştırmada okul müdürlerinin haftada ortalama 58.7 saat çalıştıkları belirlenmiştir. Yine Kanada’da okul müdürlerinin iş yükleri ile ilgili araştırmada, yöneticilerin içte ikisinin iş yükünden sıklıkla rahatsız olduğu belirlenmiştir (Leithwood ve Azah, 2014). Güney Afrika’da okul müdürlerinin iş yüklerini konu edinen bir araştırmada ise okul müdürlerinin ortalama 41.5 saat çalıştıkları belirlenmiştir (Chisholm, Hoadley, Kivilu, Brooks, Prinsloo, Kgobe, Mosia, Narsee, Rule, 2009). Bu araştırma bulguları bütüncül olarak değerlendirildiğinde, okul

müdürlerinin iş yüklerinin yoğunluğunun ülkelere göre farklılık gösterdiği, bunun da eğitim yönetiminin yapısından kaynaklandığı düşünülebilir.

Tema 2: Okul Müdürlerinin Mesai Saatleri Dışındaki (Fazladan) İş Yüküne İlişkin Görüşleri

Okul müdürlerine mevcut durumdaki iş yüklerinin mesai saatleri dışında okulda kalmalarını gerektirip gerektirmediği, eğer gerektiriyorsa kaç saat olduğu sorulmuştur. Katılımcıların yarısından fazlası (N=16), iş yükünün fazladan mesai yapmayı gerektirdiğini belirtmiştir. Buna göre üç katılımcı fazladan iki saat, altı katılımcı beş saat, üç katılımcı 10 saat, birer katılımcı 12, 15 ve 20 saat fazladan çalıştıklarını belirtmişlerdir.

Okul müdürlerinin iş yüklerini araştıran yurt dışındaki araştırmaların özellikle yoğunlaştığı noktalardan birisi de “artan işyükü” olgusudur. Bu çalışmaların birisinde, Beatriz, Deborah ve Hunter (2008)’ın da belirttiği gibi, son 20-30 yılda okul yöneticilerinin iş yükleri genişlemiş ve yoğunlaşmıştır. Diğer görev ve rollerin yanında, okul müdürlerinin genişleyen yönetsel görevleri üstlenmesi, insan kaynağı ve finansmanın yönetimi gibi işlerin üstesinden gelmesi, halkla ilişkileri yönetmesi, kalite yönetimi süreçlerinde yer alması, kamuoyuna bilgi vermesi ve öğrenmeyi kolaylaştırmada liderlik yapması beklenmektedir. Böyle bir iş yükü, tek bir bireyin başarılı bir biçimde yönetebileceğinin ötesinde görünmektedir.

Tema 3: Okul Müdürlerinin İş Yüklerinin Kaynaklarına İlişkin Görüşleri

Okul müdürlerinin bir haftalık iş yüklerinin kaynaklarının neler olduğu sorulduğunda katılımcılar 13 farklı iş ve görev yaptıklarını ifade etmişlerdir. Ardından bu işlere haftada kaç saat ayırdıkları sorulmuştur. Okul müdürlerine iş yüklerinin kaynaklarının bir haftalık zaman dilimi için sorulmasının nedeni iş yükünü oluşturan herhangi bir işin her gün yapılmıyor olmasındandır. Örneğin, bir okul müdürü her gün inceleme ve soruşturma yapmıyor olabilir. Okul müdürlerinin iş yüklerini oluşturan işler ve bu işlere harcadıkları zaman Tablo 3’de sunulmuştur.

Tablo 3. Okul Müdürlerinin İş Yüklerinin Kaynaklarına İlişkin Görüşleri

Alt temalar	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	Y13	Y14	Y15	Y16	Y17	Y18	Y19	Y20	Ort
1. Eğitim-öğretim işleri	3	5	5	5	8	1	6	1	5	5	3	1	6	3	1	4	5	6	1	1	8
2. Öğrenci işleri	3	7	2	5	1	6	5	2	5	5	1	1	5	4	8	4	4	4	7	2	5
3. Personel işleri	3	8	5	5	4	4	5	5	5	5	1	7	6	5	8	2	8	1	7	5	5
4. Velilerle ilişkiler	3	4	1	2	1	5	5	1	5	5	5	4	5	5	5	2	1	2	2	3	5
5. Resmî yazışmalar	3	2	1	1	4	2	3	4	5	2	1	4	2	4	2	5	3	3	5	2	3,3
6. Sürdürme etkinlikleri	8	5	1	5	1	2	7	5	5	2	-	3	2	5	2	2	3	1	1	1	3
7. Toplantılara katılma	3	3	3	5	3	2	5	2	1	2	1	4	3	1	1	3	3	1	1	5	2,6
8. Mali işler	8	3	3	5	2	1	5	2	4	4	-	1	2	1	2	4	1	2	1	1	2,6
9. Sosyal etkinlikler	3	2	3	2	-	4	5	2	1	1	2	7	2	2	2	4	3	2	1	3	2,5
10. Öğretmenlere liderlik yapma	3	5	1	6	-	3	5	1	2	1	2	3	2	3	2	3	5	1	1	1	2,5
11. Sınıf gözlemleri	5	1	1	1	1	8	3	1	-	1	5	3	2	2	1	3	5	2	1	2	2,4
12. Mesleki gelişim	3	2	1	4	1	2	5	1	2	1	2	4	2	3	2	3	3	1	1	1	2,2
13. İnceleme ve soruşturma	-	1	-	-	-	-	2	-	-	-	2	-	1	-	3	-	3	-	2	3	0,8

Tablo 3'den anlaşılacağı gibi, okul müdürlerinin iş yüklerini oluşturan kaynakların ortalamaları dikkate alındığında, okul müdürleri en çok eğitim öğretim işlerine zaman ayırmaktadır. Okul müdürlerinin neredeyse yarısı (N=9) eğitim-öğretim işlerine haftada 5-6 saat ayırdıklarını belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin yarısına yakını (N=8) ise, eğitim-öğretime haftada 8-10 saat ayırdığını ifade ederken, bir okul müdürü haftada 30 saat eğitim-öğretim işlerine ayırdığını ifade etmiştir. Katılımcıların eğitim-öğretimden sonra ikinci sırada zaman ayırdıkları iş; ortalama beş saat ile öğrenci işleri, personel işleri ve velilerle ilişkilerdir. Katılımcıların (N=9) yarısına yakını haftada 4-5 saat öğrenci işlerine zaman ayırdıklarını belirtmişlerdir. Benzer şekilde, okul müdürlerinin yarısına yakını (N=8) personel işleri ve velilerle ilişkilere haftada beş saat ayırdığını belirtmişlerdir. Buraya kadar sözü edilen dört etkinliği, okul müdürlerinin görüşlerine göre; haftada ortalama 2,5-3 saat ile resmi yazışmalar, sürdürme etkinlikleri, toplantılara katılma gibi etkinlikler izlemektedir. Okul müdürlerinin görelim olarak daha az zaman ayırdıkları etkinliklerin inceleme ve soruşturma görevleri olduğu anlaşılmaktadır. Okul müdürlerinin yarısından fazlası (N=12) inceleme-araştırmaya bir haftalık zaman diliminde hiç zaman ayırmadıklarını belirtirken, bazı müdürler (n=8) inceleme ve soruşturmaya haftada 1-3 saat ayırdıklarını ifade etmişlerdir. Özetle, okul müdürlerinin haftalık iş yüklerinin ağırlığını yönetsel işler kategorisinde değerlendirilebilecek öğrenci ve personel işleri, velilerle ilişkileri resmi yazışmalar ve malî işler gibi etkinliklerin oluşturduğu söylenebilir.

Okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştığı sorunları araştıran Aslanargun ve Bozkurt da (2002), okul müdürlerinin yasal sorumluluklara öncelik verdiğini buna karşılık, öğrenme ve öğretme sürecini geliştirme rollerini yeterince önemsemediklerini bulmuştur. Earley ve Bubb'ın (2013) Yeni Zelanda'da görevde yeni ortaokul müdürlerinin tipik bir günlerini inceledikleri araştırmada ve aynı araştırmanın Avustralya'da yürütülen ayağından elde edilen sonuçlar (Cranston, Ehrich ve Billot, 2003), mevcut araştırmanın sonuçlarıyla benzer şekilde okul müdürleri arasında oldukça değişkenlik gösterdiği sonucuna varılmıştır. Diğer yandan Earley ve Bubb'ın (2013) araştırma sonuçlarına göre, okul müdürlerinin zamanlarının neredeyse yarısını (%46) yönetim işlerine ayırması bu araştırmanın bulguları ile tutarlı iken, aynı araştırmada okul müdürlerinin liderlik rollerine ikinci sırada (%32) zaman ayırdığı bulgusu bu araştırmanın bulguları ile zıtlık göstermektedir. Başka bir deyişle Yeni Zelanda'daki araştırma kapsamına dahil edilen okul müdürlerinin mesailerini "liderlik" rollerinde yoğunlaşırken, yönetsel etkinlikler arka planda kalmaktadır. Çelikten (2004), bir okul müdürünü sekiz hafta süre ile gözlediği araştırmada, okul müdürünün en fazla zaman ayırdığı yönetsel işlerin; genel yönetim, planlama, gezinti, en az zaman ayırdığı işlerin ise üst yönetim, kendini yetiştirme ve okul-çevre ilişkileri gibi etkinlikler olduğunu belirlemiştir. Araştırma bulguları genel olarak değerlendirilirse, Türkiye'deki araştırma bulguları okul müdürlerinin yönetsel işlere ağırlık verdiğini gösterirken, yurt dışındaki araştırmalarda liderlik rollerine verilen önemin ve bu bu kapsamdaki etkinliklerinin daha üst sıralarda yer aldığını göstermektedir.

Tema 4: Okul Müdürlerinin İş Yüklerinin Özel Yaşamlarına Etkisine İlişkin Görüşleri

Okul müdürlerinin iş yüklerinin özel yaşamlarına etkisine ilişkin görüşleri üçe ayrılmaktadır. Okul müdürlerinden az sayıda katılımcı (N=4), iş yükünün özel

yaşamlarını etkilemediğini belirtirken, yine çok az sayıda katılımcı (N=2) bazen etkilediğini belirtmiştir (Tablo 4).

Tablo 4. Okul Müdürlerinin İş Yüklerinin Kaynaklarına İlişkin Görüşleri

Alt temalar	f
1. Etkilememektedir	4
2. Bazen Etkilemektedir	2
3. Etkilemektedir	
3.1. Zihinsel yorgunluk	2
3.2. Eş ile iletişim zayıflatması	1
3.3 Aile içi iletişimi zayıflatması	1
3.4. Aileye yeterince zaman ayıramamak	3
3.5. Stres	4
3.6. Özel hayatın kalmaması	1
3.7. Dinlenmeye zaman bulamamak	2

Tablo 4'den görülebileceği gibi, katılımcıların çoğu (N=14), iş yüklerinin özel yaşamlarını etkilediğini belirtmiştir. Müdürlerin görüşlerine göre, iş yükü en çok “stres” e neden olmaktadır. Bunu; “aileye zaman ayıramamak” (f=3), “dinlenmeye zaman bulamamak” (f=2), “zihinsel yorgunluk” (f=2), “eş ile iletişimin zayıflaması” (f=1), “aile içi iletişimin zayıflaması” (f=2) ve özel hayatın kalmaması (f=1) gibi sonuçlar izlemektedir. Bu konuya ilişkin olarak M3 ve M5 sırasıyla görüşlerini aşağıdaki gibi ifade etmişlerdir:

Mental yorgunluk az da olsa özel yaşamı etkiliyor. Planlamamı değiştirmek durumunda kalmak gibi...

Geç saatte okuldan çıkmış olmak, evdeki sorumluluklar ile birleşince özel hayata vakit bırakmıyor.

Yeni Zelanda'da ortaokul müdürlerinin iş yüklerini konu edinen bir araştırmada da, okul müdürlerinin büyük çoğunluğunun artan iş yükü ile karşı karşıya oldukları belirlenmiştir. Aynı araştırmada, özellikle 4-9 yıl arası kıdeme sahip okul müdürlerinin artan iş yükü nedeniyle en çok üzerlerinde baskı hissedilen grup olduğu belirlenmiştir. Aynı araştırma sonuçlarına göre okul müdürlerinin ağır iş yüküne bağlı olarak ev ve kişisel yaşamları ile ilgili kaygılı oldukları belirlenmiştir (Billot, 2003).

Tema 5: Okul Müdürlerinin İş Yüklerinin Olumsuz Sonuçlarına İlişkin Görüşleri

Tablo 5'de görüleceği üzere, katılımcıların büyük çoğunluğu (N=13) iş yüklerinin “stres”e neden olduğunu belirtmişlerdir. Yine katılımcıların yarısından fazlası (N=11) iş yükü karşısında “öfke” duyduklarını belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin görüşlerine göre iş yükünün istenmeyen diğer sonuçları; tükenmişlik (N=7), sağlık sorunları (N=6) ve görevden ayrılma isteğidir (N=1).

Tablo 5. Okul Müdürlerinin İş Yüklerinin Olumsuz Sonuçlarına İlişkin Görüşleri

Alt temalar	f
1. Stres	13
2. Öfke	11
3. Tükenmişlik	7
4. Sağlık sorunları	6

5. Görevden ayrılma isteği

1

Okul müdürlerinin iş yüklerinin sonuçlarına ilişkin görüşleri, yoğun çalışma saatlerinin en çok strese, daha sonra sırasıyla öfke, tükenmişlik ve sağlık sorunlarına neden olduğunu işaret etmektedir. Başka bir deyişle, araştırmaya katılan okul müdürleri nin iş yüklerinin sonuçlarına ilişkin görüşleri karamsardır. Diğer yandan, bir okul müdürü iş yükünün işten ayrılma niyetine neden olduğunu ileri sürmüştür. Beatriz, Deborah ve Hunter (2008), mevcut liderlerin niteliğinin geliştirilmesi ve gelecekte sürdürülebilir bir liderlik anlayışı geliştirilebilmesi için ağır iş yükünün bir zorluk olduğunu belirtmektedir. Yazarlara göre, ağır iş yükü potansiyel okul müdürü adaylarının gözünü korkutmakta ve kariyerlerini geliştirmelerini engellemektedir. Kanada'da okul müdürlerinde iş stresine neden olan temel faktörleri araştıran bir çalışmada da, okul müdürlerinin üçte ikisine yakını iş yükünün sıklıkla strese neden olduğunu bildirmiştir (Poirel, Lapointe ve Yvon, 2012). Bunların dışında okul yöneticilerinin iş yüklerinin fazlalığının strese neden olduğunu kanıtlayan pek çok araştırma bulgusu (Friedman, 2002; Ural, 2002; Sorenson, 2007; Lainas, 2010; Pounder and Merrill, 2001) mevcut bulgularla tutarlılık göstermektedir.

Tema 6: Okul Müdürlerinin İş Yüklerini Yönetmeyi Zorlaştıran Etkenlere İlişkin Görüşleri

Araştırmaya katılan okul müdürleri, iş yüklerini yönetmelerini zorlaştıran bir dizi neden sıralamışlardır (Tablo 6).

Tablo 6. Okul Müdürlerinin İş Yüklerini Yönetmeyi Zorlaştıran Etkenlere İlişkin Görüşleri

Alt temalar	f
1. Okul bütçesinin yetersizliği	3
2. Okul ve aile işbirliğindeki yetersizlikler	3
3. Mevzuatın sık değişmesi	2
4. Personelin deneyimsizliği	2
5. Yöneticiler arası uyumsuzluk	1
6. Yardımcı personel eksikliği	1
7. Öğretmenlerin değişime ve gelişmeye kapalı olması	1
8. Çalışanların bencil davranması	1
9. Milli eğitim sisteminin yapısı ve işleyişi	1
10. Yeni bir okula atanmak	1
11. Personelin sayıca yetersiz olması	1
12. Personelin nitelikli olmaması	1
13. İkili eğitim	1
14. İş yoğunluğu	1
15. Öğretmenlerin sık yer değiştirmesi	1
16. Okul yöneticilerinin deneyimsizliği	1
17. Bürokrasinin fazlalığı	1
18. Yok -	2

Tablo 6'da özetlenen okul müdürlerinin görüşlerine örnek olarak M9 aşağıdaki etkenleri sıralamıştır:

Yöneticiler arası uyumsuzluktan, müdürlerin kendi ekibini kurmasıyla bu durum çözüldü. Yardımcı personel eksikliği... Eğitim kadrosunun genç olmaması, değişim ve gelişime kısmen kapalı olmaları... İlkokullara bütçe verilmemesi... Sık sık veliler ve üst yöneticilerle sıkıntı yaşanması vb.

Başka bir okul müdürü ise (M14), farklı etkenleri aşağıdaki gibi ifade etmiştir:

Öğrenci, öğretmen, idare ve velilerin davranışları ile disiplin sağlamadaki zorluklar... Maddi imkansızlıklar, yönetimin belirlenmemesi, hizmetleri sürdüreceklemanların yetersiz ve işlerinde yetersiz olmaları, sosyal çevrenin anlayışsız tavırları, çevresel sebepler, taşınma ve göç.

Okul müdürlerini iş yükleri arasında kendilerini en çok zora sokan nedenler arasında öne çıkan etkenler; “okul bütçesinin yetersizliği” (f=3) ve “okul aile işbirliğindeki yetersizlikler” (f=3), “mevzuatın sık değişmesi” (f=2), personelin deneyimsizliğidir (f=2). Bunların dışında, “yöneticiler arası uyumsuzluk”, “yardımcı personel eksikliği”, “öğretmenlerin değişime ve gelişmeye kapalı olması”, “çalışanların bencil davranışları”, “eğitim sisteminin yapısı ve işleyişi” gibi nedenler okul yöneticilerinin iş yüklerini yönetmeyi zorlaştıran nedenler arasında sıralanmıştır. Bu bulgular, literatürdeki pek çok araştırma bulgusu ile örtüşmektedir. Örneğin, Demirtaş ve Özer’in (2014), okul müdürlerinin karşılaştıkları zorlukları belirlemek amacıyla yürüttükleri araştırmada da, okul müdürlerinin en çok bütçe ve kaynak sorunu yaşadığını belirlemiştir. Çinkır (2010) okul müdürlerinin karşılaştığı sorunlar arasında önceliğin, okul bütçesi ile genel ve idari hizmetlerin yönetiminde olduğunu belirlemiştir. Okul müdürlerinin görevlerini yerine getirirken karşılaştıkları sorunlara ilişkin görüşlerinin araştıran Turan, Yıldırım ve Aydoğdu (2012) da, en sık karşılaşılan problemlerden birisinin maddi sorunlar olduğunu belirlemişlerdir. Aynı araştırmada, velilerin eğitime yeterince ilgi göstermemesi, bu çalışmada ulaşılan okul-aile işbirliğinin yetersizliği bulgusu ile uyum göstermektedir. Ayrıca, bu araştırma ile ulaşılan sonuçlardan; öğretmenlerin değişmeye ve gelişmeye kapalı olması ile milli eğitim sisteminin yapısı ve işleyişi, sözü edilen araştırmacıların, öğretmenlerin kariyer gelişimine önem vermemesi, öğretmen niteliğinin yeterli düzeyde olmaması ve sistemle ilgili sorunlar (bürokrasi) bulguları ile tutarlı sonuçları işaret etmektedir. Aslanargun ve Bozkurt (2002) da, okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları güçlüklerin “veli ilgisizliği, yardımcı personelin olmayışı, temizlik, okul aile birliklerinin yeteri kadar çalışmaması ve okul bütçelerinin yetersizliği” gibi noktalarda yoğunlaştığını belirlemiştir. Bu araştırma bulgularına başka bir destek de, Memduhoğlu ve Meriç’in (2014), okul müdürlerinin eğitim yönetiminin işlevleri bağlamında yönetim sürecinde karşılaştıkları temel sorunlara ilişkin araştırma bulgularından gelmektedir. Araştırmacılar, okul müdürlerinin en çok bütçe yetersizliği ve okul aile-işbirliğinde yaşanan sorunlarla karşılaştığını belirlemişlerdir. Tüm bu araştırma bulguları ve mevcut araştırmanın bulguları göstermektedir ki, okul müdürlerinin iş yüklerine ilişkin sorunların başında okul bütçesinin yetersizliği, okul-veli iletişimde yaşanan sorunlar, öğretmen niteliğinin ve personel sayısının yetersizliği ile bürokrasinin patolojilerinden kaynaklanan sorunlar gelmektedir.

Tema 7: Okul Müdürlerinin İş Yüklerini Yönetme Stratejilerine İlişkin Görüşleri

Okul müdürlerine iş yüklerini yönetmede kullandıkları stratejilerin neler olduğu sorulduğunda altı farklı alt tema ortaya çıkmıştır (Tablo 7).

Tablo 7. Okul Müdürlerinin İş Yüklerini Yönetme Stratejilerine İlişkin Görüşleri

<i>Alt temalar</i>	<i>f</i>
1. Öğretmenlerle sıcak ve güvene dayalı ilişkiler kurarak onlardan yardım almak	16
2. Görev almaya istekli öğretmenlerle görevleri paylaşmak	15
3. Yasal yetkiyi kullanarak, görevleri dengeli bir biçimde öğretmenlere dağıtmak	11
4. İşleri önem derecesine göre sıralayarak yapmak	9
5. Okul-veli ilişkisini düzenli olarak sürdürmek	2
6. Duruma göre anlık kararlar vermek	1

Okul müdürlerinin tamamına yakını, öğretmenlerle sıcak ve güvene dayalı ilişkiler kurarak onlardan yardım aldığını (f=16) ve görev almaya istekli öğretmenlerle sorumluluklarını paylaştığını (f=15) belirtmiştir. Bu iki alt tema farklı kodlanmış olsa da, her ikisi de yönetimde insan ilişkilerini işaret etmektedir. Açıkçası, okul müdürlerinin iş yüklerini yönetme stratejileri arasında öne çıkanın insan ilişkilerini yönetmek ve onun gücünden yararlanmak olduğu söylenebilir. Üçüncü sırada; yasal yetkiye başvurarak görevleri dengeli bir biçimde dağıtma stratejisi yer almaktadır. Yöneticilerin yarısına yakını ise (f=9), iş yüklerini yönetmede işleri önem derecesine göre sıralayarak yapma stratejisini kullandıklarını ifade etmişlerdir. Bunların dışında çok az sayıda yönetici, velilerle ilişkileri sürdürmek (f=2) ve duruma göre anlık kararlar vermek (f=1) gibi stratejileri de kullandıklarını belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin bu görüşleri Koşar, Sezgin ve Aslan'ın (2013), okul müdürlerinin eğitim-öğretim ve yönetim işleri dışındaki işleri yaparken izledikleri yollara ilişkin ulaştıkları sonuçlarla benzerdir. Araştırmacılar, okul müdürlerinin bu tür işlerin yapılmasında yerel yönetimlerin desteğini alarak kişisel ilişkilerle çözmeye çalıştıklarını, işin önem derecesine göre hareket ettiklerini veya yetenekli öğretmenlerden yardım alma yoluna giderek çözüm bulmaya çalıştıklarını belirtmişlerdir. Görünen o ki, okul müdürleri iş yüklerini yönetmede informal ilişkilerin gücüne sıklıkla başvurmuşlardır.

Tema 8: Okul Müdürlerinin İş Yüklerini Yönetmelerinde Yararlı Olabilecek Düzenlemelere İlişkin Görüşleri

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin iş yüklerini yönetmede önerdikleri düzenlemelere ilişkin görüşleri Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8. Okul Müdürlerinin İş Yüklerini Yönetme Yararlı Olabilecek Düzenlemelere İlişkin Görüşleri

<i>Alt temalar</i>	<i>f</i>
1. Öğretmen niteliğinin iyileştirilmesi	17
2. Okul bütçesinin arttırılması	17
3. Temizlik görevlilerinin sayısında artış	13
4. Okul müdürünün görevlerini net bir şekilde belirleyen görev tanımı ve iş analizinin yapılması	13
5. Müdür yardımcısı sayısında artış	12

6. Öğretmen sayısında artış	10
7. Sınıf mevcutlarının azaltılması	7
8. Okulların teknolojik alt yapılarının güçlendirilmesi	2
9. Okul-aile işbirliğinin geliştirilmesi	1
10. Hizmet içi eğitimler	1

Okul müdürlerinin tamamına yakını (f:17), öğretmen niteliğinin iyileştirilmesinin ve okul bütçesinin artırılmasının iş yüklerini yönetmeye olumlu katkı sağlayacağına inanmaktadırlar. Bunun yanında temizlik görevlilerinin sayısında artış (f=13) ve okul müdürlerinin görevlerini net bir biçimde ortaya koyan görev tanımı ve iş analizleri de iş yükünü yönetmeyi kolaylaştırabilecek düzenleme önerileri arasında öne çıkmaktadır. Ayrıca, okul müdürlerinin yarısından fazlası, müdür yardımcısı (f=12) ve öğretmen sayısında artışın (f=10) iş yüklerinde bir rahatlama sağlayacağı görüşündedirler.

Leithwood ve Azah'ın (2014) Kanada'da okul müdürlerinin görüşlerine göre iş yüklerinin yönetilebilirliğine etki edebilecek etkenleri araştırdığı çalışmalarında; personelin yüksek oranda tüm öğrencilerin öğrenebileceğine inanmasının ve sürekli mesleki öğrenme sorumluluğunu hissetmesinin, güçlü bir liderliğin, çalışanların birbirini desteklemede istekli olmasının ve takım çalışmasının iş yükünün yönetilebilirliğini kolaylaştırdığı belirlenmiştir. Yeni Zelanda'da görev yapan ortaokul müdürlerinin işyüklerini konu edinen başka bir araştırmada ise araştırmaya katılan okul müdürlerinin tamamı iş yüklerinin geçmişle kıyaslandığında arttığını, bazı okul müdürleri ise haftada 80-100 saat çalıştıklarını belirtmişlerdir (Billot, 2003). Başka bir araştırmada da, okul müdürlerinin iş yüklerinin azaltılmasına yönelik önerilerinin arasında; öğrenci ve öğretmen sayısına göre yardımcı personel görevlendirilmesi, okulların bağımsız bütçeye sahip olmaları, okulların etkin hale getirilmesi, iş tanımlarının açık ve net hale getirilmesi öne çıkmıştır (Koşar, Sezgin ve Aslan, 2013). Bu bulgular, Baeder'in liderlerin iş yüklerinin yönetilmesine ilişkin görüşleri ile tamamlanabilir. Yazara göre, okul müdürlerinin uzun çalışma saatleri ve iş yükleri, iş doyumsuzluğunun ve işten ayrılmaların belli başlı nedenlerindedir. İş yükünü yönetmede stratejiler olmadan her gün yenileri eklenen rutin yönetsel çalışmaların üstesinden gelmeye çalışmak, okul müdürlerinin tüm zaman ve enerjisinin tükenmesine neden olmaktadır. Böyle olunca öğrenme ve öğretmede liderden beklenen dönüştürücü roller ihmal edilebilmektedir.

Sonuç

Okul müdürlerinin iş yüklerine ilişkin gerçekçi bir betimleme yapmak amacıyla yürütülen bu çalışmada, öncelikle okul müdürlerinin mevcut iş yükleri ile onların ideallerindeki belki de olması gereken iş yükü arasındaki uyum(suzluk) belirlenmiştir. Buna göre, okul müdürlerinin çoğu haftada 40 saatin üstünde çalışmakla birlikte, az sayıda okul müdürü iş yükünü "yoğun" olarak değerlendirmiştir. Başka bir deyişle, okul müdürleri genel olarak uzun saatler çalışmakla birlikte, yoğun bir iş yükü ile karşı karşıya olduklarını düşünmemektedirler. Yine de, ideallerindeki çalışma saatleri ile mevcut çalışma saatleri arasında 10 saatlik bir uyumsuzluk bulunduğu söylenebilir. Okul müdürleri, mevcut iş yüklerinin 10 saat daha az olmasının onları iş yükü açısından rahatlatacağı görüşündedirler.

Okul müdürlerinin bir haftalık iş yüklerinin oluşturan etkinlikler arasında eğitim-öğretim işleri bşata olmak üzere, öğrenci işleri, personel işleri, velilerle ilişkileri, resmi

yazışmalar, sürdürme etkinlikleri gibi etkinliklerin öne çıktığı 13 etkinlik türü belirlenmiştir. İlginçtir ki, öğretmenlere liderlik yapma rolü, diğer işler arasında altıncı sırada gelmektedir. Bu araştırmadan elde edilecek bir başka sonuç ise, okul müdürlerinin iş yüklerinin özel yaşamlarına etkisi üzerinedir. Okul müdürlerinin özel yaşamlarının iş yüklerinden genel olarak olumsuz etkilendiği söylenebilir. Bu olumsuzluklar arasında, iş yükünün literatürdeki sonuçları ile tutarlılık gösteren şekilde stres başta olmak üzere, yorgunluk ve iletişimin zayıflaması gibi sonuçlar sayılabilir.

Okul müdürlerinin iş yükleri arasında en zorlandıkları konular başta bütçe yetersizliği olmak üzere, maddi yetersizlikler ve personel niteliği ve niceliğinden kaynaklanan sorunlarda yoğunlaşmaktadır. Bürokratik yapıda işlerin hızlı ve etkili bir biçimde yürütülmemesi ve okul-aile işbirliğinin yetersiz olması diğer iş yükü sorunları arasında yer almaktadır. Bu sorunların çözümünde okul müdürleri, ağırlıklı olarak informel ilişkilerin gücünden yararlanarak öğretmenlerden destek alma ve iş yükünü paylaşma eğilimi göstermektedirler. Ek olarak, okul müdürleri öncelikli işlere yoğunlaşmak ve duruma göre karar vermek diğer iş yükü yönetim stratejileri arasında yer almaktadır. Okul müdürleri bu stratejileri kullanmakla birlikte, öğretmen niteliğinin geliştirilmesi, bütçe kaynaklarının artırılması ve okul-veli işbirliğinin geliştirilmesi gibi düzenleme ve değişikliklerin iş yüklerini yönetmede yarar sağlayacağı inancındadırlar. Bu bulgular, okul yöneticilerinin gündelik rutinlerinin, bu rutinlerden kaynaklanan sorunların ve okul müdürlerinin gözünden çözüm önerilerinin bir yansıması olduğundan, okul müdürlerinin resmi görev ve sorumluluklarının belirlenmesinde politika belirleyiciler için aydınlatıcı olabilir. Aynı zamanda okul müdürlerine yönelik düzenlenen eğitim programlarında iş yükünü yönetmeyi konu edinen içerikler yer alabilir.

Bu çalışma ile ulaşılan sonuçlar, nitel araştırmanın doğasına uygun olarak, okul müdürlerinin öznel değerlendirmelerini yansıtmaktadır. Tek bir veri kaynağı olarak yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen sonuçların aynı araştırma bünyesinde gözlem ve diğer paydaşların görüşleri ile bütünleştirilmesi daha zengin ve çoklu bir perspektif sunabilirdi. Bu nokta, mevcut araştırmanın sınırlılıklarından birisidir. Araştırmanın diğer bir sınırlılığı ise, verilerin sınırlı sayıda okul müdürünün görüşlerini yansıtmaması ve büyük bir kentte görev yapan okul müdürlerinin iş yüklerini betimlemede genellemeye olanak sağlayacak bir desen ve katılımcı sayısı ile gerçekleştirilmemiş olmasıdır. Ayrıca, bu araştırma kapsamına pratik nedenler dolayısıyla ilk ve ortaokul müdürleri alınmış, lise müdürleri kapsam dışı tutulmuştur. Gelecek araştırmalarda lise okul müdürlerini ve hatta okul ütüne göre karşılaştırmaları da olanaklı kılan daha büyük örneklemelerle çalışılabilir. Yine de, okul müdürlerinin özellikle ideal ve mevcut iş yüklerine ilişkin görüşleri ile iş yüklerini oluşturan işlere ayırdıkları sürelerle ilişkin üretilen bulgular, liderlik rollerinin ateşli tartışma konuları arasında yer aldığı günümüzde uygulamacılara ve politika belirleyicilere önemli ipuçları verebilir. Bu araştırma sonuçlarından, okul müdürlerinin mevcut iş yükleri ile ideallerindeki iş yükleri arasında bir uyumsuzluk bulunduğu, rutin yönetsel yükümlülüklerinin çağdaş okul müdürlerinin en aranan etkinlik alanlarından birisi olan liderlik rollerini geride bıraktığı çıkarılabilir.

Kaynakça

- Akçay, C., & Başar, M. A. (2004). İlköğretim okul müdürlerinin yönetsel görevlere ayırdıkları zaman ve bunları önemli görme dereceleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 38(38), 170-197.
- Akturan, U., & Esen, A. (2008). Fenomenoloji (ss. 83-98), Nitel Araştırma Yöntemleri, (Editörler: Baş, T. ve Akturan, U.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Aslanargun, E., & Bozkurt, S. (2012). Okul Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştığı Sorunlar. *University of Gaziantep Journal of Social Sciences*, 11(2).
- Baeder, J. D. (2011). Peak Productivity: Managing the Workload of Leadership, *The Principal News*, 14-15.
- Balci, A. (2011). Eğitim Yönetiminin Değişen Bağlamı ve Eğitim Yönetimi Programlarına Etkisi
The Changing Context of Educational Administration and its Effects on Educational Administration Postgraduate Programmes. *Education*, 36(162).
- Ballet, K., & Kelchtermans, G. (2009). Struggling with workload: Primary teachers' experience of intensification. *Teaching and Teacher Education*, 25(8), 1150-1157.
- Balyer, A. (2012). Çağdaş okul müdürlerinin değişen rolleri. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(2), 75-93.
- Baş, T. & Akturan, U. (2013). *Nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Beatriz, P., Deborah, N., & Hunter, M. (2008). *Improving School Leadership, Policy and Practice: Policy and Practice* (Vol. 1). OECD publishing.
- Chisholm, L., Hoadley, U., Kivilu, M., Brooks, H., Prinsloo, C., Kgobe, A., Mosia, D., Narsee, H., & Rule, S. (2005). *Educator workload in South Africa*. Cape Town: HSRC Press.
- Cinkir, S. (2010). İlköğretim okulu müdürlerinin sorunları: sorun kaynakları ve destek stratejileri. *İlköğretim Online*, 9(3).
- Çelikten, M. (2004). Bir okul müdürünün günlüğü. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 123-135.
- Demirtaş, H., & Özer, N. (2014). Okul Müdürlerinin Bakış Açısıyla Okul Müdürlüğü. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 22(1), 1-24.
- DfE (2014) 'Teachers' workload diary survey 2013', Department for Education, 46.
- Dimmock, C., & Walker, A. (2000). Globalisation and societal culture: Redefining schooling and school leadership in the twenty-first century. *Compare*, 30(3), 303-312.
- Earley, P., & Bubb, S. (2013). A Day in the Life of New Headteachers Learning from Observation. *Educational Management Administration & Leadership*, 41(6), 782-799.
- Friedman, I. A. (2002). Burnout in school principals: Role related antecedents. *Social Psychology of Education*, 5(3), 229-251.
- Gawron, V. J. (2008). *Human performance, workload, and situational awareness measures handbook*. CRC Press.
- Geraghty, T. (2011). Finding our way in a changed World. *Esha Magazine*, 24-33.
- Glesne, C. (2012). *Nitel araştırmaya giriş*. (Çev: A. Ersoy & P. Yalçınoğlu). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Gopher, D. & Donchin, E. (1986). *Workload - An examination of the concept*. In K. R. Boff, L. Kaufman, and J.P. Thomas (Eds.), *Handbook of Perception and Human Performance, Vol II, Cognitive Processes and Performance*. New York: Wiley & Sons.

- Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş okul müdürünün liderlik alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 7(4), 531-548.
- Günbayı, İ, & Akcan, F. (2013). İlköğretim Kurumları Yöneticilerinin Yaşadıkları İş Streslerine İlişkin Görüşleri: Bir Durum Çalışması. *Öğretmen Eğitimi ve Eğitimcileri Dergisi*, 2 (2), 195-224.
- Gündüz, Y., & Balyer, A. (2013). Gelecekte Okul Müdürlerinin Gerçekleştirmeleri Gereken Roller. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(3), 45-54.
- Hacker, W. (2011). *Mental Workload. Psychological Aspects*, Laurig, Wolfgang, Vedder, Joachim, Editor, Encyclopedia of Occupational Health and Safety, Jeanne Mager Stellman, Editor-in-Chief. International Labor Organization, Geneva.
- Keser, A. (2006). Çağrı merkezi çalışanlarında iş yükü düzeyi ile iş doyumunu ilişkisinin araştırılması. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11 (1), 100-119.
- Keser, Z., & Gedikoğlu, T. (2008). Ortaöğretim okul müdürlerinin yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerinin belirlenmesi. Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, belirlenmesi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1-23.
- Koşar, S., Sezgin, F., & Aslan, H. (2013). Okul Müdürlerinin Resmî Görev Tanımlarının Dışında Olduğunu Düşündükleri İşlere İlişkin Görüşleri School Administrators' Views on Assignments Out of Their Job Definition. Gazi University Journal of Gazi Educational Faculty (GUJGEF), 33(1).
- Lainas, A. (2010). Local directors of school education in Greece: their role and main sources of job stress. *Educational Management Administration & Leadership*, 38(4), 454-471.
- Leithwood, K., & Azah, V. N. (2014). Elementary Principals' and Vice-Principals' Workload Study Final Report.
- Male, Dawn and Male, T (2003) Workload, Job Satisfaction and Perceptions of Role: Preparation of Principal Educational Psychologists in England. *School Psychology International*, 24 (3). pp. 259-275.
- Memduhoğlu, H. B., & Meriç, E. (2014). Okul müdürlerinin eğitim yönetiminin işlevleri bağlamında yönetim sürecinde karşılaştıkları temel sorunlar. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(33), 653-666.
- Mestry, R., & Naicker, S. R. (2014). Exploring Distributive Leadership in South African Public Primary Schools in the Soweto Region. *Multidimensional Perspectives on Principal Leadership Effectiveness*, 283.
- Morris, V. C., Crowson, R. L., Hurwitz, E., & Porter-Gehrie, C. (1982). The urban principal: Middle manager in the educational bureaucracy. *Phi Delta Kappan*, 689-692.
- Murphy, J. (1998). What's Ahead for Tomorrow's Principals. *Principal*, 78(1), 13.
- Özipek, A. (2006). Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerde Mesleki Tükenmişlik Düzeyi ve Nedenleri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Edirne.
- Poirel, E., Lapointe, P., & Yvon, F. (2012). Coping With Administrative Constraints by Quebec School Principals. *Canadian Journal of School Psychology*, 27(4), 302-318.
- Pollock, K., Wang, F. & Hauseman, C. (2014). The Changing Nature of Principals' Work. http://www.edu.uwo.ca/faculty_profiles/cpels/pollock_katina/OPC-PrincipalsWork-Report.pdf adresinden 31.08. 2015 tarihinde erişilmiştir.

- Pounder, D. G., & Merrill, R. J. (2001). Job desirability of the high school principalship: A job choice theory perspective. *Educational Administration Quarterly*, 37(1), 27-57.
- Robson, C. (2015). *Real World Research: A resource for Users of Social Research Methods in applied settings* 3rd Edition. Oxford: Blackwell (Çeviri Editörleri: Şakir Çınkır, Nihan Demirkasımoğlu).
- Sorenson, R. D. (2007). Stress Management in Education: Warning Signs and Coping Mechanisms. *Management in Education*, 21(3), 10-13.
- Turan, S., Yıldırım, Ns., & Aydoğdu, E. (2012). Okul müdürlerinin kendi görevlerine ilişkin bakış açıları. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 2(3), 63-76.
- Ural, A. (2002). Okul müdürlerinin yönetsel stres kaynakları. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*
- Van Roy, & Schultz, K. (2008). The Perceived Workload of ICU Physicians and Physician Extenders and Its Relationship to Burnout, Patient Safety, and Quality of Care. ProQuest.
- Whitehead, A., Ryba, K., & O Driscoll, M. (2000). Burnout among New Zealand primary school teachers. *New Zealand Journal of Psychology*, 29(2), 52-60.
- Wiggins, T. (1988). Stress and administrative role in educational organizations. *The Journal of Educational Research*, 82(2), 120-125.
- William O. Blackwood, National Research Council (US). Panel on Human Factors in the Design of Tactical Display Systems for the Individual Soldier, National Research Council (US). Committee on Human Factors, National Research Council (US). Commission on Behavioral, & Social Sciences. (1995). *Human Factors in the Design of Tactical Display Systems for the Individual Soldier: Phase 1*. National Academies.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2005). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.