

**OKUL MÜDÜRLERİNİN İŞ YÜKÜ  
KAYNAKLARI VE İŞ YÜKÜNÜ  
YÖNETME STRATEJİLERİ**

Şeref ALTUNDAĞ  
Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Muhammet Emin TÜRKOĞLU  
Haziran, 2022  
Afyonkarahisar

**T.C.  
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**OKUL MÜDÜRLERİNİN İŞ YÜKÜ KAYNAKLARI VE İŞ  
YÜKÜNÜ YÖNETME STRATEJİLERİ**

**Hazırlayan  
Şeref ALTUNDAĞ**

**Danışman  
Dr. Öğr. Üyesi Muhammet Emin TÜRKOĞLU**

**AFYONKARAHİSAR 2022**

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum“Okul Müdürlerinin İş Yükü Kaynakları ve İş Yükünü Yönetme Stratejileri” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerinKaynakça’da gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumubelirtir ve bunu onurumla doğrularım.

29/06/2022

İmza

Şeref ALTUNDAĞ

**T.C.**  
**AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ENSTİTÜ ONAYI**

<b>Öğrencinin</b>	<b>Adı- Soyadı</b>	Şeref ALTUNDAĞ
	<b>Numarası</b>	180625107
	<b>Anabilim Dalı</b>	Eğitim Bilimleri
	<b>Programı</b>	Eğitim Bilimleri
	<b>Program Düzeyi</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora <input type="checkbox"/> Sanatta Yeterlik
<b>Tezin Başlığı</b>	Okul Müdürlerinin İş Yükü Kaynakları ve İş Yükünü Yönetme Stratejileri	
<b>Tez Savunma Sınav Tarihi</b>	29.06.2022	
<b>Tez Savunma Sınav Saati</b>	14:00	

Yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez,Afyon Kocatepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek oy birliği – oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

**Prof. Dr. Elbeyi PELİT**  
**MÜDÜR**

## ÖZET

### OKUL MÜDÜRLERİNİN İŞ YÜKÜ KAYNAKLARI VE İŞ YÜKÜNÜ YÖNETME STRATEJİLERİ

Şeref ALTUNDAĞ

AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

Haziran, 2022

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Muhammet Emin TÜRKOĞLU

Bu araştırmanın amacı, okul müdürlerinin iş yükü kaynaklarının neler olduğunu ve iş yüklerini yönetmede kullandıkları stratejileri incelemektir. Bu amaç doğrultusunda Afyonkarahisar ilinde, 2019-2020 eğitim öğretim yılı içerisinde görev yapan 20 okul müdürü ile görüşülmüştür. Araştırma nitel araştırma yönteminde temel nitel araştırma deseni ile yürütülmüş ve okul müdürlerinin seçiminde amaçlı örneklem tekniği kullanılmıştır. Veriler yarı yapılandırılmış görüşme yapılarak toplanmıştır. Elde edilen veriler betimsel ve tematik analize tabi tutularak kod ve temalar oluşturulmuştur. Araştırma sonucunda; okul müdürlerinin iş yükü çeşitliliğinin fazla olduğu ve bu iş yüklerinden dolayı, ailelerine ve sosyal hayatlarına yeterli zaman ayıramadıkları, paydaşlarla olan iletişimlerinde olumsuz durumlar yaşadıkları; sağlıklarının olumsuz etkilendiği ve duygusal yıpranma yaşadıkları görülmüştür. Araştırma sonucunda önerilere yer verilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Okul müdürleri, iş yükü, iş yükü kaynakları, iş yükünü yönetme stratejileri.

## ABSTRACT

### SCHOOL PRINCIPALS' WORKLOAD SOURCES AND MANAGEMENT STRATEGIES

Şeref ALTUNDAĞ

AFYON KOCATEPE UNIVERSITY  
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES  
DEPARTMENT OF EDUCATIONAL SCIENCES

June, 2022

**Advisor: Assist. Prof. Dr. Muhammet Emin TÜRKOĞLU**

The purpose of this research is to explore the sources of workload of school principals and the strategies they use to manage their workloads. For this purpose, 20 school principals working in Afyonkarahisar in the 2019-2020 academic year were interviewed. The research was carried out with the basic qualitative research design in the qualitative research method and the purposeful sampling technique was used in the selection of school principals. Data were collected through semi-structured interviews. The obtained data were subjected to content analysis and codes and themes were created. As a result of the research; school principals have a wide variety of workloads and cannot spare enough time for their families and social lives because of this workload, they experience negative situations in their communication with stakeholders; It was observed that their health was adversely affected and they experienced emotional wear. Depending on the results of the research, some suggestions are given.

**Keywords:** School principals, workload, workload sources, workload management.

## ÖNSÖZ

Bu araştırma okul müdürlerinin iş yükü kaynaklarının belirlenmesi ve iş yükünü yönetme stratejilerini incelemek için yapılmıştır.

Araştırma sürecinde bana rehberlik yapıp, sabır gösteren, emek veren çok saygıdeğer danışman hocam Dr. Öğretim Üyesi Muhammet Emin TÜRKOĞLU'na, bilimsel araştırma derslerinde verdiği emeklerden dolayı değerli hocam Prof. Dr. Gürbüz OCAK'a, olaylara farklı bakış açıları ile bakabilmeme vesile olan kıymetli hocam Dr. Öğretim Üyesi Mücahit GÜLTEKİN'e teşekkürlerimi arz ederim.

Bu uzun süreçte onlara ayıracağım zamandan feragat eden kızım Hatice İrem ALTUNDAĞ'a ve oğlum Ali İshak ALTUNDAĞ'a, her an her koşulda yanımda olan, varlığıyla, sevgisiyle bana destek veren sevgili eşim Sultan ALTUNDAĞ'a, teşekkürlerimi sunarım.

Lisansüstü eğitim sürecimin başından beri desteğini esirgemeyen, her zor anımda yanımda olan fakat bu süreçte kaybettiğim çok kıymetli büyüğüm, abim İbrahim Ethem BİNGÜL'ü rahmet ve minnetle anarken; yine bu süreçte desteğini hep hissettiğim çok kıymetli büyüğüm, abim İsmail Hakkı GÜRKAN'a saygılarımı ve minnettarlığımı sunarım.

Şeref ALTUNDAĞ  
2022, Afyonkarahisar

## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
YEMİN METNİ.....	ii
ENSTİTÜ ONAYI .....	iii
ÖZET .....	iv
ABSTRACT .....	v
ÖN SÖZ.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLOLAR LİSTESİ .....	ix
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	x
GİRİŞ.....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### KURAMSAL AÇIKLAMALAR VE İLGİLİ LİTERATÜR

1. İŞ YÜKÜ.....	14
1.1. NİTELİKSEL İŞ YÜKÜ .....	15
1.2. NİCELİKSEL İŞ YÜKÜ .....	16
1.3. FİZİKSEL İŞ YÜKÜ.....	17
1.4. ZİHİNSEL İŞ YÜKÜ .....	18
2. YÖNETİM KAVRAMI.....	19
2.1. YÖNETİM.....	19
2.2. EĞİTİM YÖNETİMİ .....	20
2.3. OKUL YÖNETİMİ .....	22
2.4. ZAMAN YÖNETİMİ.....	23
2.5. STRES YÖNETİMİ .....	24
2.6. OKUL MÜDÜRLÜĞÜ .....	25
2.7. TÜRKİYE’DE OKUL MÜDÜRÜYETİŞTİRİLMESİ VE GÖREVLENDİRİLMESİ SÜRECİ.....	26

### İKİNCİ BÖLÜM

#### YÖNTEM

1. ARAŞTIRMANIN MODELİ .....	30
2. ÇALIŞMA GRUBU .....	31
3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI .....	32
4. VERİLERİN ANALİZLERİ .....	33
5. ARAŞTIRMANIN GEÇERLİĞİ VE GÜVENİRLİĞİ.....	33

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### BULGULAR

1. MÜDÜRLERİN İŞ YÜKÜ ALGILARI VE İŞ YÜKÜ KAYNAKLARI .....	36
1.1. İŞ YÜKÜ ALGISI.....	36
1.2. İŞ YÜKÜ YOĞUNLUĞU .....	39
1.3. ZAMAN YETERSİZLİĞİ.....	41
1.4. PERSONEL YERSİZLİĞİ VE PAYDAŞ KAYNAKLI SORUNLAR.....	44



1.5. TEKNOLOJİK UYGULAMA VE SİSTEMLER .....	45
1.6. ÜST MAKAMLARIN GÖREV TALEPLERİ .....	47
<b>2. İŞ YÜKÜNÜN MÜDÜRLERİN YAŞAMLARI ÜZERİNDEKİ OLUMSUZ ETKİLERİ .....</b>	<b>48</b>
2.1. AİLE HAYATINA ETKİ.....	48
2.2. OKUL DIŞI SOSYAL HAYATA ETKİ.....	50
2.3. DUYGUSAL YIPRANMA.....	51
2.4. SAĞLIK SORUNLARI.....	52
2.5. PAYDAŞLAR İLE İLETİŞİME ETKİ .....	53
<b>3. İŞ YÜKÜNÜ YÖNETME YOLLARI .....</b>	<b>56</b>
3.1. PLANLAMA.....	56
3.2. GÖREV DAĞILIMI.....	57
3.3. PAYDAŞ YARDIMI.....	58
<b>TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER .....</b>	<b>61</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>75</b>
<b>EKLER DİZİNİ .....</b>	<b>87</b>

## TABLULAR LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
<b>Tablo 1.</b> Katılımcı Özellikleri .....	31
<b>Tablo 2.</b> İş Yükü Algısına İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşleri .....	36
<b>Tablo 3.</b> İş Yükü Yoğunluğuna İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşleri .....	39
<b>Tablo 4.</b> Zaman Yetersizliğine İlişkin Müdür Görüşleri .....	41
<b>Tablo 5.</b> Personel Yetersizliği ve Paydaş Kaynaklı Sorunlara İlişkin Müdür Görüşleri	44
<b>Tablo 6.</b> Teknolojik Uygulama ve Sistemlere İlişkin Müdür Görüşleri .....	45
<b>Tablo 7.</b> Üst Makamların Görev Taleplerine İlişkin Müdür Görüşleri.....	47
<b>Tablo 8.</b> Aile Hayatına İlişkin Müdür Görüşleri.....	48
<b>Tablo 9.</b> Okul Dışı Sosyal Hayata İlişkin Müdür Görüşleri .....	50
<b>Tablo 10.</b> Duygusal Yıpranmaya İlişkin Müdür Görüşleri.....	51
<b>Tablo 11.</b> Sağlık Sorunlarına İlişkin Müdür Görüşleri .....	52
<b>Tablo 12.</b> Paydaşlar ile İletişime İlişkin Müdür Görüşleri .....	53
<b>Tablo 13.</b> Planlamaya İlişkin Müdür Görüşleri .....	56
<b>Tablo 14.</b> Görev Dağılımına İlişkin Müdür Görüşleri .....	57
<b>Tablo 15.</b> Paydaş Yardımına İlişkin Müdür Görüşleri.....	58

## **SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ**

- MEB:** Milli Eğitim Bakanlığı  
**DYS:** Doküman Yönetim Sistemi  
**KTS:** Kalite Takip Sistemi  
**EBA:** Eğitim Bilişim Ağı  
**YÖK:** Yüksek Öğretim Kurumu

## GİRİŞ

Günümüzde okul müdürlerinden eğitimi yönetme görevinden dolayı toplumun taleplerine karşılık verebilmek adına siyasi gelişmeler, kültürel değerler ve insan doğasına dair birçok alanda sürekli öğrenmeleri beklenmektedir. Okul müdürleri aynı zamanda yaşadığı toplumun bir üyesi olmasından dolayı toplumsal uyuma katkı sağlamalı ve toplumun azınlık kısmında kalanların çoğunluk ile uyumu sürecinde rol oynamalıdır. Öte yandan, okul başarısının artması için oluşturacağı sağlıklı bir okul ikliminde okulun hedeflerinin ve stratejilerinin uygulanabileceği bir okul kültürünü meydana getirmelidirler (Cherian & Daniel, 2008: 8). Okulu kanunları yönetmelikler kapsamında yönetmekle yükümlü olan okul müdürü, başarılı bir eğitim öğretim ortamı oluşturmak için öğretmenlerle olan iletişimini etkin bir şekilde sürdürebilmelidir. İletişimin ikinci plana alındığı ve sadece kanun ve yönetmeliklerin hüküm sürdüğü bir yönetim şekli öğretmenlerin ve diğer çalışanların huzursuz bir iş ortamı ile karşılaşmasına ve yönetim kademesine tepki göstermesine neden olabileceği düşünülmektedir (Gedikoğlu vd., 2004: 74). Bu tepkinin muhatabı olan okul müdürü de huzurlu bir ortamda çalışmaktan mahrum kalır ve böyle bir ortam eğitim öğretimin kalitesine olumsuz etkilerde bulunabilir. Okuldaki tüm personelin arasında sıcak ilişkilerin kurulabileceği ortamları oluşturan, personeli ile bir birliktelik içerisinde hareket eden ve onlara sahip oldukları değeri hissettiren yönetimler daha etkili olmaktadır (Özdemir, 2006). Bu bağlamda okul müdürlerinin görevleri çeşitlenmektedir. Okul müdürleri tüm paydaşlarla ilgilenmek ve paydaşlara karşı olan görevleri yerine getirmekle yükümlüdür.

Eğitim, toplumsal değerlerinin ve öğretilerin bireylere aktarılması noktasında önemli bir araçtır. Bir toplumun varlığını sürdürüp, geliştirebilmesinde en önemli unsur eğitilmiş insandır. Bu bağlamda okullar büyük önem arz etmektedir. Okul, toplumun eğitim kavramını yüklediği ve eğitim hizmetini aldığı bir kurum, eğitim sistemindeki en işlevsel bir öge, amacı ürün ortaya koymak olan somut yapısıdır (Spector & Jex, 1998; Açıkalin, 1998:1). “Okul, çok boyutludur ve bir ülkenin gelişip, ilerlemesi ve kalkınabilmesi ile doğrudan ilgilidir” (MEB, 1993:85). Okul, belirlenen eğitimin amaçlarına yavaş yavaş şekilde öğrencilerin olumsuz edinimlerinin değişmesini ya da yeni edinimler kazanmalarını sağlayan bir sistem olarak tanımlanabilir (Başaran, 1993:32). Okulda kurumsal sisteminin etkin faaliyetlerinden, çevre ile olan uyumundan, sürekliliğinden, kurum içinden veya dışından gelen talepleri karşılamaktan sorumlu olan

kişi okul müdürüdür. Bu yüzden gerek kurumsal işleyiş yönünden gerekse çevrenin beklentilerinden dolayı okul müdürlerinin iş yükü artmaktadır. Karşılaşılan iş yüklerinin nasıl yönetilmesi gerektiği konusunda bilgi sahibi olunmaz ve yanlış bir yöntem ile yönetim gerçekleştirilse daha da sıkıntılı durumlar ortaya çıkabilmektedir. Aynı zamanda idarecilerin karşılaştıkları iş yüklerinin birbirine benzerlikleri de bulunmaktadır. Ortak çözüm yollarının kullanılması aynı zamanda uygulamalardaki işbirliğinin sağlanmasına ve kurumsallığa da hizmet edecektir.

### Araştırmanın Problemi

Eğitim denilince ilk akla gelen kurum okuldur. Okul, toplumun eğitim kavramını yüklediği aynı zamanda eğitim hizmetini aldığı bir kurumdur ve eğitim sisteminin en işlevsel bir ögesidir. Toplum açısından bu denli önem arz eden, eğitimin çıkış noktası olan okullar, eğitim ile aynı öneme sahiptir. Günümüzde toplumun okuldan beklentileri de yükseltmektedir. Bu yüzden okul yönetimini ve eğitim yönetimini gerçekleştiren okul müdürleri de aynı oranda önem kazanmaktadır. Günümüz şartları göz önüne alındığında, okul müdüründen sadece eğitimi yönetmesi beklenmemektedir. Okulla ilgili olan her alandan okul müdürleri sorumlu tutulmaktadır. Bu bağlamda okul müdürü eğitimi ve okulu yönetmenin yanında iş güvenliği, öğrenci sağlığı, okul hijyeni, resmi iş ve işlemler, personellerin çalışmalarının kontrolü, eğitsel projelerin uygulanması, çevresel ilişkilerin düzenlenmesi, inşaat, tadilat tamirat işlerinin yapılması, okul güvenliği ve ekonomik kaynak sağlama gibi birçok konuda sorumlu tutulmaktadır. Sorumluluk alanının genişlemesi okul müdürlerinin iş yüklerinin artmasına sebep olmaktadır. İş yükünün bu denli çeşitlenmesi ve artması okul müdürlerinin olumsuzluklar yaşamasına da zemin hazırlamaktadır. Karşılaştığı iş yükünü yönetemeyen okul müdürü, öğretmenlerin ve diğer çalışanların performanslarına olumlu katkı sunamamaktadır. Okul müdürlerine göreve başladıktan sonra iş yükünü nasıl yöneteceklerine dair herhangi bir eğitim verilmemektedir. Bu yüzden her müdür kendi stratejisi ile kendi iş yükünü yönetmeye çalışmaktadır. Bu alanda yapılacak çalışmalar okul müdürlerinin iş yükleriyle başa çıkmalarında yol gösterici konumunda olacaktır.

Yönetilemeyen iş yükü, çalışanların refahını olumsuz etkiler, işten ayrılmaya ve devamsızlığa yol açar ve işe duyulan duygusal bağlılığı azaltabilir. Ayrıca yoğun iş yükü, iş performansını azaltmakta ve çalışanların kurumlarına olan bağlılığını ve üretkenliğini olumsuz yönde etkilemektedir (Bowling & Kirkendall, 2012). Bunun yanında bazı sağlık sorunlarının ortaya çıkmasına zemin hazırlayabilir. Duygusal açıdan

yıpratıpış-aile çatışmasına neden olabilir. Ayrıca iş yükü, stres oluşturup müdürlerin tükenmişlik düzeylerini artırmaktadır (Borg Mark, 1993). Bu nedenle çoğu birey yoğun iş yükü nedeniyle iş-yaşam dengesini kaybetmektedir (Crawford, 2012). Yine birçok okul müdürü iş yükü nedeniyle ağır bir baskı altında kalmakta ve görev ve sorumluluklarını yerine getirmekte zorlanmaktadır. Bu alanda yapılacak çalışmalar okul müdürlerinin iş yükleriyle başa çıkmalarında yol gösterici konumunda olacaktır.

Çağın şartlarına ve toplumun isteklerine göre şekillenen ve toplumun okul müdürlerinden sergilemelerini beklediği bir takım roller bulunmaktadır. Bu rollere yönelik yapılan araştırmalarda, ilk sırayı kolaylaştırıcı bir okul müdürü beklentisi almaktadır. Bu amaçla yaptığı bir araştırmada, okul müdürlerinin üzerinde durulan rollerin dağılımı, %77 okul ortamında işlerin kolaylaştırılması, % 31 zamanı yönetme ve %23 toplumsal ilişkilerin iyileştirilmesi ve finansal kaynak temini şeklinde ortaya koymuştur (Foley, 2001). Başka bir araştırmada ise okul müdürlerinin yarısından fazlasının rollerinin çeşitlendiğini ve işlerine dair yükümlülüklerinin arttığını tespit edilmiştir. Araştırmada değişim gösteren alanları, okul personelinin değerlendirilmesini %60, öğretim uygulamalarının değerlendirilmesini %57 ve program geliştirmeyi ise % 53 olarak belirlemiştir (Doud, 1989). İlköğretim ve ortaöğretimde görev yapan kurum müdürleri ile yürütülen bir araştırmada ise karar alma, bütçe ve finans alanlarında rol beklenti düzeyinde artış olduğuna tespit edilmiştir (Sahid, 2004). 12 okul müdürü ile yürütülen diğer bir araştırmada, var olan işleyiş içinde okul müdürlerinin görev ve rollerini beş başlıkta ortaya koymuştur. Bu başlıklar; rutin yönetim görevleri, okul içindeki ve okul dışındaki ilişkileri iyileştirmek, okulda yer alan grupların veya bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak, öğretmen ve diğer personelin mesleki yeterliliklerini arttırmak amaçlı eğitim düzenlemek, rehberlik yaparak okula ait bir vizyon ortaya koyup bu bağlamda çalışmaktır (Castle & Mitchell, 2001). Okul müdürlerinin kendilerinden beklenen rolleri genellikle sergiledikleri, süreçte ise kendilerinden daha farklı rolleri sergilemelerinin bekleneceği, yapılan araştırmalarda ortaya çıkmıştır (Hale & Moorman, 2003; Foster, 2007). Bu konu üzerinde ülkemizde de yürütülmüş çalışmalar bulunmaktadır. Alanyazındaki bir araştırmada, okul müdürlerinin vizyoner liderlik rolünü fazlasıyla gerçekleştirirken, kültürel liderlik rolünü az düzeyde gerçekleştirdiklerini ortaya koyulmuştur (Tahaoğlu ve Gedikoğlu, 2009). Bir diğer araştırmada; okul müdürü kurumda insani ilişkileri, kurumsal işleyişin gelişme süreçlerini düzenleyen üst düzey bir organizatör olarak tanımlanmaktadır (Kapusuzoğlu,

2007). Bir başka çalışmada ise günümüz okul müdürlerinin rolleri altı başlık altında sıralanmıştır. Bu başlıklar vizyonerlik, öğretim liderliği, toplumsal liderlik, kurumsal liderlik, etik liderliği ve politik liderlik olarak ele alınmıştır (Gümüşeli, 2001). Çağın ve gelişen eğitim ortamında gerek eğitim paydaşları gerekse toplumun okul müdürlerinden gerçekleştirmelerini beklediği roller şunlardır:

**Öğretim Liderliği Rolü:**Öğretim liderliği, öğrenci başarısı ve öğretim kalitesinin iyileştirilmesini okulun en önemli önceliği haline getirilmesi ve okul müdürü tarafından okulun tüm paydaşlarının bu vizyonun gerçekleştirilmesi için teşvik edilmeleri adına ortaya konulan davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Hallinger & Heck, 1998). Öğretim liderliği, okul müdürünü eğitim uzmanı olarak gören bir anlayışın sonucudur (Türkoğlu ve Cansoy, 2018).Öğretim liderleri, yüksek öğrenci başarısı için beklentileri sürdürme, okulu denetleme ve organize etme ve müfredatı ortak hedefler doğrultusunda koordine etme görevlerini üstlenirler (Barth, 1986). Öte yandan okul müdürlerinin öğretmenlere sürekli olarak dönüt vermeleri ve farklı alan bilgilerine hâkim olmaları gerekmektedir (Lochmiller, 2016). Çalışmalar daha geniş bir çerçevede incelendiğinde öğrenci başarısı, nitelikli öğretim liderliğinin en önemli sonucu olarak görülmektedir (Andrews, Basom & Basom, 1991; Alig-Mielcarek, 2003; Dayvd., 2016; Quinn, 2002).

Öğrenmeyi gerçekleştirmek okulun en temel görevlerindedir (Şişman 2002).Okul sadece öğrencilere değil, aynı zamandaöğretmenlere, velilere, çalışanlarına, hatta toplumun tamamına öğrenme hizmeti sunan bir merkez olmalıdır. Buna göre okul müdürü, bu eğitim merkezinde ortamı hazır hale getiren, öğrenmeyi kolaylaştırıp bu konuda liderlik yapan kişi durumundadır. Okul müdürü bu kapsamda öğrencilerin öğrenmesi hususunda sorumlu olduğu için akademik standartlar oluşturmalı ve okulda herkesi bu amaca yöneltmelidir. Sonuç olarak okul müdürlerinden, bürokratik işlerin takipçisi ve uygulayıcısı olmaktan çıkmaları, etkili öğretim liderleri olarak okulun öğretim alanlarını zenginleştirmeleri (Balıkçı, 2018), etkili iletişimciler olmaları (Le Fevre & Robinson, 2015), öğretmenlere her konuda rehberlik etmeleri (Hallinger, 2011) ve öğrenci başarısını sürekli artırmaları beklenmektedir (Day & Sammons, 2016).

**Toplum Liderliği:**Günümüzde okulunçevre ile bağları kuvvetlendikçe, okul müdürü ile toplum arasındaki ilişki çok daha etkin bir hale gelmektedir (Murphy, 1997).Okulunvizyonu ve misyonu üzerine çalışmanın, çevresel gruplarla ilişkileri geliştirmenin ve eğitimselhedefleri geliştirmenin yanında, bir okul müdürü okulunun toplumdaki yerini, kapasitesi arttırma ve mevcut kaynakların etkin kullanımı gibi

konularda yeterli olmalıdır. Buna göre okul müdürü, dış çevreden okuleksenli eğitim öğretim süreçleri ile ilgili yapılan çalışma, uygulama, finansal kaynak ve materyal temin eden bir rolü üstlenmektedir (Usdan, 2000). Okul müdürlerinin görev ve rollerinde meydana gelen budeğişme göre okul müdürünün yöneticiliği, bina yönetiminden, okul ile toplum arasındaki ilişkiler dizayn eden bir duruma dönüştürmektedir. Bahsi geçen roller göz önüne alındığında okul müdüründen birçok görevi yerine getirmesi beklenmektedir (Salazar, 2007). Öğrencilere yönelik öğretim alanında liderlik yapılması, öğretmenlerin mesleki ve kişisel gelişimlerine destek olunması, toplumla olan ilişkilerin geliştirilmesi bu görevlerden sadece bazılarıdır (Usdan, 2000).

**Vizyoner Liderlik:** Davranışsal ve durumsal yaklaşımlardan sonra 1980'li yıllarda vizyoner liderlik ön plana çıkmış ve 1990'lı yıllarda ise vizyoner liderliğe büyük önem verilerek geleceğin liderliği olarak tanımlanmıştır (Doğan, 2016: 124). Vizyoner liderlik, okula ait bir vizyon ve misyon belirleyerek, okuldaki tüm görevli ve katılımcıları bu misyon ve vizyonun gerçekleştirilmesi yönünde güdülemek ve bu doğrultuda çalışmalarını sağlamaktır (Duttweiler & Hord, 1987). Bu bağlamda okul müdürü vizyon sahibi bir lider vasfıyla öğrenci öğrenimini merkeze alan, her bir öğrencinin öğrenebileceği düşüncesiyle hareket eden ve bu düşünceleri de sorumlu paydaşlara benimseten bir konumda yer almaktadır.

**Kurumsal Mimarlık:** Okul müdürleri, okulda bulunan bireyleri bir arada tutmak suretiyle, bireylerin bilgi, beceri ve yeteneklerini artırma konusunda ortaklık oluşturmalıdır (Elmore, 2000). Bundan dolayı liderler bir tür kurumsal mimardır (Louis & Miles, 1990). Bu süreçte okul müdüründen, okulda görev yapan öğretmenlerin niteliklerinde bir artış meydana getirmesi beklenmektedir. Bununla birlikte okul müdürü yapıcı dönütler vererek, sürdürülebilir başarının yanında okul kültürüne hâkim bir şekilde, öğrencilerin ortak sorumluluk boyutunda uygun öğrenme ortamları oluşturur. Okul müdürünün, eğitimin hem alt hem de üst paydaşları ile çalışarak, yeni belirlenen hedef ve amaçları uygulanması, var olanların ise geliştirilmesi, ihtiyaca binaen öğretmenlerin mesleki gelişimleri için çalışma yapması, mevcut tüm olanakları ve kaynakları okulun hedeflerine ulaşmasında kullanılması gerekir (Voorhis & Sheldon, 2004). Bu kapsamda okul müdürü tıpkı bir mimar gibi okul toplumunu tasarlamaktadırlar.

**Öğretmen ve Öğrencilere Rehberlik:** Rehber, lider olma vasfında olan ve bu vasıflarını aktarma isteği, vizyonu ve enerjisi olan kişidir.



Rehberlik yönteminin kullanılma amacı bireyin potansiyelini geliştirmenin yanında, kurumsal kültürü aktarmak, akademik yönden hedef kitleyi desteklemek ve sonuçta insan kaynağını etkin kılmaktır. Rehberlik birçok alanda ve kurumda uygulanmakta olup, okul müdürleri bakımından ayrıca önemlidir. Bunun sebebi müdürlerin öğretmenlerine rehber olmasıdır (Morrison, 2007'den akt. Balyer, 2012). Öğretmen ve öğrencilerin arasındaki ilişkilerini anlayıp, onlara gerekli rehberliği yapabilen okul müdürü, etkili bir okul müdürüdür. Okul müdürü, okulundaki öğretmen ve diğer eğitim dışı görevli personellerin, öğrenme süreçlerinde başvurulabilecek bir rehberdir (Trail, 2000). Bundan dolayı Salazar (2007), değişim içerisinde olan öğretmen ve öğrenci ihtiyaçlarına rehberlik edebilmek için okul müdürünün kariyeri boyunca, öğrenmesini sürekli hale getirmesi gerektiğini vurgular.

**Koçluk Rolü:** Okul müdürü, öğretimi zenginleştirme ve öğretmenleri güdüleme gibi yönetsel tutumundan dolayı öğrencilerin başarıları üzerinde dolaylı etkiye sahiptir (Mulford, 2003; Williams, 1988; Usdan, 2000). Okul müdürü öğretmenlerin eğilimlerini, bilgi ve becerilerini geliştirir, okul kültürünü düzenler, donanım, zaman, yer ve teknik konularda yardımcı olur (Fullan, 2001). Bu sebeple okul müdürünün, amaç ve beklenti oluşturmak, öğrenme iklimi oluşturmak, sembolik değerleri etkin bir şekilde yönetmek, topluma ve kuruma hesap vermek gibi birden fazla destek sağlama ile ilgili rolü vardır.

**Kültürel Lider Rolü:** Kültürel liderlik kavramı 1980'li yıllarda kurum kültürü üzerine yapılan araştırmalar neticesinde ortaya çıkmıştır (Erdoğan, 2002'den akt. Tuhaoğlu ve Gedikoğlu, 2009). Kültürel liderin, liderlik yaptığı kurum kültürü ve yaşadığı toplumsal kültür, davranışlarına etki etmektedir. Okullar ise kültür değişimi yaşanan kurumların başında gelmektedir. Bu yüzden de okul müdürünün kültürel liderlik rolü ayrı bir önem kazanmaktadır (Tuhaoğlu ve Gedikoğlu, 2009). Okul, kültürü aktaran ve taşıyan bir olgu olarak kabul edilmektedir. Değişik sebeplere bağlı olarak okulların yapısının değiştiği ve farklı niteliklere sahip kişilerin çoğaldığı bir ortamda bu kişileri ortak amaçlar doğrultusunda birlikte tutmak önem arz etmektedir. Böyle bir durumda okul müdürünün okulunda var olan, kültür, ekonomik durum, soy, inanç gibi farklılık gösteren özelliklere sahip öğrenci ve personelin beklentilerini anlaması ve bunlara cevap verebilecek beceriler geliştirmesi gerekmektedir. Diğer yandan liderliğin kültür üzerinde etkisinin bulunduğu dair çok sayıda araştırma bulgusu bulunmaktadır (Keiper, 2002; Wong, 2002). Kültürel lider, kültürel değerleri korumanın yanında,

önemli kültürel anlamları açıklayan, adetler geliştiren ve önemli değerleri ve ilkeleri okul ikliminde canlı bir şekilde tutan kişidir (Sergiovanni & Starrat, 1988: 197). Okul kurumunabakıldığında lideri, yalnızca karar vermeyen aynı zamanda okulda oluşan problemlere dekalıcı çözümler üretebilmek için öğretmenleri araştırmayaözendiren,ve onları öğretim ve okulun temel değerleri konusunda yönlendiren kişi olarak tanımlayabiliriz. Kültürel liderlik, okulun misyonunun yerine getirebilmesi adına büyük önem arz edebilmektedir. Okul müdürünün üç tür kültürel liderlik rolü vardır denilebilir. Bu rollerinbirincisi; okulunnormlarını, görevlerini ve değerlerini yorumlamaktır.İkinci rolü; davranışımaddeleştirme, davranışların ayrıntılarını belirlemek ve topluluk önünde etkilisunu yapmaktır. Üçüncü rolü ise geleneksel törenleri ve halka açık etkinlikleridüzenlemektir (Gürses, 2003: 3).

**Güvenlik Uzmanlığı Rolü:** Özellikle son zamanlarda okul bünyesinde görülmeye başlanan şiddete meyiletme, tütün ürünleri ve yer yer uyuşturucu madde kullanımı gibi davranış bozuklukları, ailelerin çocuklarıyla ilgili kaygı ve korkularının artmasına sebep olmaktadır. Bunlarınneticesinde günümüzde okulların güvenilir yerler olmadığı düşüncesi insanlar arasında yayılmaktadır (Balyer, 2012).Bahçeşehir Üniversitesi 2013 yılında bir araştırma yaptırmış ve bu araştırmada, velilerin çoğunluğunun okullardaki güvenlik ortamından endişe ettikleri tespit edilmiştir. Eğitim seviyesi ve gelir düzeyi arttıkça, güvenlik endişesi ve okul ortamının güvenli oluşuna karşı olumsuz algıartış göstermektedir (Bahçeşehir Üniversitesi, 2013). Okuldaki eğitim ve öğretimin etkili olabilmesi için öğrencilerin sınıftan bahçeye kadar okulun tüm bölümlerinde kendilerini güvende hissetmeleri gerekmektedir. Güven kaygısı yaşayan bir öğrencinin, Maslow'un motivasyon teorisine göre öğrenmeye istekli hale getirilebilmesi neredeyseimkansızdır (Işık, 2004). Bundan dolayı okul idaresi eğitim öğretim faaliyetlerininyanında güvenli bir ortamoluşturma gayretinde olmalıdır; okula ve öğrencilere yönelik gelebilecek tehlikelere karşımevcut ortamlarını güvenli hale getirmelidir. Okul müdürlerinden bu rollerinin gereğini yerine getirmeleri ve ailelerin, toplumun daha rahat olmaları noktasında hizmet sunan bir nevi güvenlik uzmanı olmaları istenmektedir.

**Sosyal Hizmet Uzmanlığı:**Sosyal hizmet uzmanı, daha çok kentleşmiş toplumlarda görülen ve kent kırsal iletişimsizliği kaynaklıproblem yaşayan bireylere yardımcı olan kişidir (Seyyar, 2000).Günümüz toplumunda yaşanmakta olan sosyal, ekonomik, psikolojik ve toplumsal problemler öğrencileri fazlasıyla etkilemektedir. Okul müdürününadeta bir sosyal hizmet uzmanıymışçasınagörev yaptığıokuldaki

öğrencilerin yaşadıkları iletişim sorunları ile ilgilenip, bu öğrencilerin okulun sosyal ortamına uyumlarının sağlanmalarına katkı yapması beklenmektedir.

**Kolaylaştırıcı, Değişimci Yönetici:** Hızla değişim gösteren okul ve okul çevresi, günümüz okul müdürlerinin değişim süreçlerini etki altına almayı ve başarılı bir şekilde yönetmeyi öğrenmeleri gerektiğini göstermektedir (Fullan, 1999; Crow vd, 2002). Okul müdürünün okul işlerini külfetsiz hale getirmek, işbirliğini hayata geçirmek, var olan sorunlara çözüm bulmak, okulu ilerletmek, personellerin mesleki açıdan gelişimlerine ve değişimlerine destek olmak gibi bir rolü vardır (Castle & Mitchell, 2001). Yine okul müdürünün, personel için kaynak bulmalarını kendilerini geliştirmelerine fırsat sunacak ortamları düzenlemek gibi bir rolü de mevcuttur (Trail, 2000; Wendel, 1977; Crow vd, 2002).

**Denetmen Rolü:** Okul, genel ve özel amaçları olan kurumdur. İdari görevli personel ve öğretmenler bu amaçların gerçekleştirilebilmesi için çaba gösterirler. Burada en önemli rol okul müdürüne aittir. Okul müdürü, yapılan veya yapılacak etkinliklerin amacına uygun olarak gerçekleşmesinde birinci derecede sorumludur. Okul müdürü bu yüzden bir takım önlemler almalı ve gerekli denetimleri yapmalıdır. Bu denetimler yönetsel denetimlerdir ve hedefi, okulun amaçlarını gerçekleştirmektir (Başaran, 1996). Alanyazında farklı çalışmalarda okul müdürlerinin denetim görevleri (Bursalıoğlu, 1980; Zimmerman, 1959'den Akt. Sağlamer, 1985; Kowalski, 2003) sıklıkla vurgulanmaktadır. Bu anlamda, özellikle son yıllarda okul müdürlerinin denetim görevi rollerine ayrı bir önem verilmektedir. Denetimin ayrıca okul müdürünün kendisini geliştirmesini zorunlu kılar (Başar, 1988). Bu durum okul müdürü ile öğretmenler arasındaki ilişkilerin gelişmesine ve çatışmanın azalmasına yardımcı olur. Denetim esnasında okul müdürünün adil olması ve yargılayıcı bir üsluptan kaçınması öğretmen davranışlarında olumlu değişimlere neden olabilir (Morrison, 2007).

**Hukuk Uzmanlığı:** Toplumsal yaşantıyı dizayn etmek için devlet tarafından hazırlanan ve belirli yaptırımlara bağlanan kurallar biçimine "hukuk" denilir (Balyer, 2012). Toplum hayatında olduğu gibi eğitim hayatında da gündelik işleyiş, bir takım kanun ve yönetmelikle düzenlenmektedir. Ekonomik faaliyetlerin yoğun olduğu okullar da bu hareketliliği yönetebilmek içinde okul müdürünün gerekli hukuk bilgisine hâkim olması lazımdır. Kısaca okul müdürü yönetim alanında gerekli bilgilere sahip olsa da tüm işleyişlerin olması gereken şekilde sürdürebilmesi için hukuk bilgisine de ihtiyaç duyar. Bunun yanında öğretmenlerin, öğrencilerin ve diğer kurum personelinin mağdur

olmaması için, kanun ve yönetmelik maddelerini doğru anlaması ve yorumlaması gerekmektedir. Bu da ancak hukuk uzmanlığı rolünü yerine getirmekle gerçekleştirilebilir (Balyer, 2012).

**Zaman Yöneticisi Rolü:** Zaman yönetimi, zamanın verimli bir biçimde kullanılması, üretkenliğin sağlanması ve stresin azaltılmasını kapsayan faaliyetler bütünüdür (Özsoy vd, 2015). Zaman yönetimi, zamanın en verimli şekilde kullanılma çabası olarak tanımlanabilir. Zaman yönetimi, zamana bağlı olarak yapılması gereken birçok işi olduğu için okul yönetiminde son derece önemli bir kavramdır. Zaman yönetimi hemen hemen herkesin hayatında önemli bir yer tutar fakat büyük sorumlulukları yüklenen ve lider konumunda olan öğretmenler için ayrı bir önemi bulunmaktadır (Ensari, 1995: 101). Hatta okulda bütün işler zamana bağlıdır denilebilir. Müfredat konularının belirli bir zaman içerisinde işlenmesi, sınavların belirli tarihler arasında tamamlanması, belirli gün ve haftaların kutlama programlarının zamanında yapılması, resmi yazışmaların belirli bir zamana kadar cevaplanması gibi birçok iş ve işlem zamana bağlı olarak yürütülmektedir. Günümüzdeki tüketim hızı, zaman tüketimini de etkilemektedir. Bu sebeple okul müdürünün işinde başarılı olması için etkili zaman yönetimini açısından işlerini çok iyi planlamalı, zamanı etkin kullanmalı ve öğretmenleri de bu konuda yönlendirmelidir.

**Programı Geliştirme ve Yöneticisi Rolü:** Eğitim programı, öğrenme süreci içerisinde okul içinde veya dışında yapılması planlanan faaliyetler vasıtasıyla sağlanan öğrenme yaşantıları düzeneğidir. Program geliştirme ve yönetme işi uzmanlık gerektirir. Ülkemizde okul müdürleri eğitim programlarının hazırlamasına katılmayıp sadece uygulayıcı durumunda yer almaktadırlar. Batılı birçok ülkede ise okul müdürleri bu süreçte aktif rol oynamaktadır. Programın yürütücüsü olarak okul müdürü, hazırlanan programların okulun hedeflerine uygun şekilde yürütülmesinden sorumludur. Hallinger ve Murphy'ye (1992) göre aldıkları eğitimlerde programı anlama, öğretimi yönlendirme ve analizini yapma gibi kavramlar bulunmadığı için öğretmenlikten gelen okul müdürleri program hakkında tam bir bilgiye sahip değildirler. Böyle bir durum da toplumun ve öğrencilerin beklentilerine tam olarak cevap vermek mümkün değildir. Bu durumlar okul müdürünün program, öğretim ve öğrenci başarısı konularında bilgilerinin yeterli olması gerektiğini göstermektedir. Bu sebeple, sistem bakımından sorunların çözümü için eğitim programlarının yerel koşullara göre uygunlaştırılmaları ve program geliştirme sürecine okul müdürlerinin etkin bir biçimde katılmaları gerektiğini

belirtmektedir (Yüksel, 2003). Kısaca okul müdürünün öğretim ve program konusunda gerekli olan bilgilere sahip olması gerektiğini göstermektedir.

**Disiplin Figürü Rolü:** Disiplini, toplum içerisinde uyulması gerekli normlar olarak ifade etmek mümkündür. Okulun eğitim gören öğrencinin, okulun işleyişine ve amaçlarına ulaşmasına engel oluşturan davranışlar öğrencinin ortaya çıkardığı disiplin dışı davranıştır. Okul müdürü disiplin dışı her türlü davranışı önleyici tedbirler almalı, strateji geliştirmeli, alınan tedbirlere rağmen problemlerin devamlılığını sağlayan bireyleri disiplinli davranmaya isteklendiren bir lider olmalıdır (Neal, 2007: 19). Okul bünyesindeki disiplin ise okulun amaçlarının gerçekleştirilebilmesi adına, hem personel hem de öğrencilerin üzerinde durması gereken önemli bir kavramdır. Okullarda bir birinden farklı özellikte bireyler bulunmaktadır. Bu farklılıklar bazen öğretimsel amaçlara erişmeyi engelleyebilecek disiplin sorunlarını meydana getirebilir. Böyle bir durumda okul müdürü disiplin sorununu çözmek suretiyle öğrenme sürecinin önünü açar ve öğretimsel hedeflere ulaşmayı kolaylaştırır. Artık günümüzde disiplin sorunları daha çağdaş yöntemlerle çözülmektedir çünkü öğrencilerin bilişsel, fiziksel ve duyuşsal gelişimleri olumlu değişimler geçirmiştir. Neticede insan onuruna yakışır davranış şekilleri önem kazanmıştır. Böylelikle daha çağdaş ve eğitsel çözümler ortaya çıkmıştır. Okul müdürü bu çözüm yollarını bilerek ve uygulayarak disiplin figürü rolünü yerine getirmelidir (Balyer, 2012).

**Ekonomist Rolü:** İşletmelerin mal ve hizmet üretip bunları pazarlamak gibi iki temel işlevi vardır (AÖF, 2005). Okulların özellikle büyük okulların sahip oldukları kaynaklar ve bu kaynakların yönetimi, bir nevi okullarında işletmeler gibi görülmesine sebep olmaktadır. Okulda kaynak yoksa bulunması, var olan kaynakların ise okulun amaçları doğrultusunda kullanılması okul müdürünün mesuliyetindedir. Bu sebeple okul müdüründen bütçeleme eğitim ekonomisi, gibi konularda kendini yetiştirmesi ve buna uygun davranması beklenmektedir (NASSP, 2007; Dembowski, 2007).

Özetle, okul müdürleri çok farklı roller ışığında değerlendirildiğinde toplumun okul müdüründen beklentileri çok farklı ve çeşitlidir. Günümüzdeki okul müdürü algısı, klasik okulu yöneten okul müdürü algısından çok farklıdır. Toplumun beklentileri ve eğitim sistemindeki iyileştirme çalışmalarından dolayı okul müdürlerinin rollerinde çeşitlenmeler söz konusu olmuştur. Bu bağlamda, buaraştırmanın problemini, okul müdürlerinden yerine getirmesi istenilen görevlerin onlarda oluşturduğu iş yükü ve bu iş yükünü yönetmek içingeliştirdikleri çözüm stratejileri oluşturmaktadır.

## Araştırmanın Amacı Ve Önemi

Bu araştırmanın amacı okul müdürlerinin iş yükü kaynaklarının ve iş yükü karşısında nasıl bir strateji uygulayarak çözüm ortaya koyduklarının belirlenmesidir. Araştırmanın sonunda müdürlerin iş yüklerinin ve kaynaklarının neler olduğu tespit edilip, iş yükü ile mücadele ederken kullandıkları yöntem ve teknikler araştırmanın sonuç bölümünde tartışılmıştır. Araştırma sonucunda okul müdürlerine karşılaştıkları iş yüklerini nasıl yönetebileceklerine dair bir kaynak oluşturulmuş olacaktır. Bu amaç doğrultusunda şu sorulara cevap aranmıştır:

- Okul müdürlerinin iş yükü algısı nedir?
- İş yükünü oluşturan ve arttıran unsurlar nelerdir?
- Okul müdürleri iş yüklerini nasıl yönetmektedirler?

Alanyazın incelendiğinde iş yükü kavramının eğitim alanında çok fazla ele alınmadığı görülmektedir. Öte yandan, müdürlerin iş yükü kaynaklarının daha çok bürokratik ve yönetsel işlerden kaynaklandığını belirtmiştir (Demirkasımoğlu, 2015). İş yükü, nitelikli eleman eksikliği, işlerin yetişmesi için tanınan zamanın kısalığı, okulların ekonomik durumlarının eşit olmaması ve resmi yazışmalara uzun zaman ayrılmasından kaynaklanmaktadır (Ural, 2002). İş yükü algısı okul türüne göre farklılık göstermekte olup, anaokullarında görev yapan müdürleri, iş yükünü lisede görev yapan müdürlerine göre daha düşük düzeyde algılamaktadırlar (Karabulut, 2015). Öğrenci işleri, öğretim işleri, resmi yazılar, personelin özlük işleri ve velilerle yapılan görüşmeler iş yükünün oluşmasında önemli etkenler olarak tespit edilmiştir. Diğer araştırmalar, okul müdürlerinin okullardaki tadilat işleri (Özer ve Kış, 2015), okul ekonomisi, öğrencilerin disiplin sorunları oluşturması (Demirtaş ve Özer, 2014), okul ve eğitimle ilgili olmayan sorunlarla (Turan ve Yalçın, 2015) ilgilendiklerini göstermektedir. Maddi sorunlar, okul-aile çatışması (Demirkasımoğlu 2015), yönetim ve zaman yönetimi becerilerinin yeterli olmaması (Altun, 2011) ve eğitim-öğretim dışındaki konulara ayrılan zaman (Aydın, 2016; Şahin, 2007), müdür yardımcılarının yetersizliği (Baltacı, 2017), asıl iş yükü olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda, okul müdürlerinin, bürokratik işler, plansız çalışma ve okuldaki iletişim sorunlarının çözümüne ayrılan zaman nedeniyle aşırı yük yaşadıkları ulusal literatürde sıklıkla vurgulanmaktadır.

Bu çalışma sadece iş yükünü değil, iş yükü ile mücadele yöntemleri kavramını da içermektedir. Bu bağlamda kendi alanında özgün bir çalışma olması

düşünülmektedir. Bu çalışma ile eğitim yönetimi alanında okul idarecilerinin iş yükü ile mücadelede başvurabileceği bir kaynak oluşturulması düşünülmektedir. Ayrıca bu alanda yapılan çalışmalar genel olarak nicel çalışmalardır. Bu çalışma ise nitel bir çalışma olacaktır.

Türkiye’de 2020 yılsonu itibariyle görev yapan 31765 okul müdürü bulunmaktadır (Kasap, 2020). Çeşitli öğretim kademelerinde görev yapan okul müdürlerinin iş yükleri ve sorumlulukları da kurumlarının türüne ve büyüklüğüne göre değişiklik gösterebilmektedir. Dolayısıyla bu değişiklikler okul müdürlerinin iş yükü algılarını ve bununla mücadele yöntemlerini de etkileyebilmektedir. Okul müdürlerinin iş yükü algıları ve mücadele yöntemleri yönettikleri okulu ve eğitim paydaşlarını da etkileyebileceği için bu yönde yapılacak bir çalışma eğitim yönetimi açısından önem arz etmektedir.

#### Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma, Afyonkarahisar Merkez, Çobanlar ve İncehisar ilçelerinde 2021-2022 eğitim öğretim yılında görev yapan ve araştırma kapsamında görüşülen 20 okul müdürü ile sınırlıdır.

#### Tanımlar

**İş Yüğü:** Belirli bir zamanda ve nitelikte yapılması gereken işlerin tamamıdır. (Maslach, vd., 1997).

**Niteliksel İş Yüğü:** Yapılması gereken iş için gerekli olanlar ile işi yapacak kişinin özellikleri arasında kişi aleyhinde bir dengesizlik olması halinde ortaya çıkan durumdur (Karacaoğlu ve Çetin, 2015).

**Niceliksel İş Yüğü:** Yapılacak işin fazla fakat verilen sürenin az olması durumunda ortaya çıkan haldir(Karacaoğlu ve Çetin, 2015).

**Fiziksel İş Yüğü:** İş yapan kişinin bir işi yerine getirirken harcadığı fiziksel kaynakların ölçülebilir bir tanımıdır (Ordukaya, 2011).

**Zihinsel İş Yüğü:** Çalışan bireylerin işlerini yaparken katlanmak zorunda olduğu zihinsel faaliyetlerdir (Kramer, 1990).

**Yönetim:** Yönetim, yapılması planlanan işlerin en etkili ve verimli şekilde gerçekleştirilebilmesi için Belirli bir grup içerisinde işbirliği ve koordinasyon sağlamak amaçlı yapılan faaliyetlerdir (Başaran,1993).

Eğitim Yönetimi: Sahip olunan kaynakları en verimli şekilde kullanılması suretiyle eğitimibelirlenmiş amaçlara ulaştırabilmek için yürütölen faaliyetler bütünüdür (Çelik, 2015).



## BİRİNCİ BÖLÜM

### KURAMSAL AÇIKLAMALAR VE İLGİLİ LİTERATÜR

Bu bölümde iş yükü ve yönetim kavramları açıklanmıştır. Kavramların sınıflandırılması yapılmış ve alt kavramlara yer verilmiştir.

#### 1. İŞ YÜKÜ

İş yükü, bireyin normal şartlarda yaptığı işlerden daha fazlasını yüklenmesi sonucunda, bireyde baskı oluşması durumudur (Reid & Nygren, 1988). Bir başka ifadeyle, bireyin düzenli yürüttüğü işlerin üzerine yüklenen iş fazlalığında sahip olduğu algı olarak tanımlanabilir. Genelde iş yükü benzer işleri yapan bireylerin iş miktarları ile kıyaslanabilmektedir. Bazı durumlarda iş yükü rakamsal olarak ifade edilebilse de, kıyaslanmanın mümkün olmadığı durumlarda vardır. Böyle durumlarda iş yükü soyut bir anlam kazanabilmektedir. Çalışanın bireysel özellikleri, çevresel ve örgütsel etmenler gibi unsurlar iş yüküne etki etmektedir. Alanyazında bu durumu ortaya koyan çalışmalar mevcuttur (Arlitt & Williamson, 1996; Meijman & Mulder, 1998).

Johannsen ise iş yükünü tanımlarken üç gruptan bahsetmektedir. Bunların birincisi dış faktörler, ikincisi çalışanın motivasyonu deneyimi üçüncüsü ise çalışanın çabasıdır (Xhako, 2017). Johansen iş yükünü bunları kapsayan bir şemsiye olarak nitelendirmektedir. İş yükünün diğer tanımları, görevlerden ziyade çalışanların çaba ve performansına dayanmaktadır. Aynı şekilde iş yükü, “istenen performansı elde etmek için çalışanların neden olduğu maliyet” olarak tanımlanmıştır (Hart & Staveland, 1988: 140).

İş yükü aynı zamanda, çalışma esnasında ortaya çıkan zihinsel ve fiziksel ihtiyaçların toplamı şeklinde de tanımlanabilir. İş yükü, çalışanın kapasitesi ile ilgili bir terimdir, yapılacak işin niteliği ve işi yapacak kişi ile ilişki halindedir. Çalışan birey duygusal, zihinsel ve fiziksel sınırlılığı olan bir varlıktır. Her çalışan farklı yeteneklere sahiptir. Çalışan performans ölçütlerini karşıladığı miktarda iş ile uyum sağlar. Çalışanın yetenek ve kapasitesiyle gösterdiği performans, eğer yaptığı işin ortalama süresiyle uyumlu olmazsa bu durum çalışanda aşırı bir iş yükü algısına sebep olmaktadır (Atik, 2015; Ordukaya, 2011).

İş yükü ile ilgili tanımların genel olarak yoğunlaştığı başlıklar; çalışma isteği, performans düzeyi, gayret ve algı olarak görülmektedir. Çalışanın görev sayısının artması ile iş yükünün artabileceğine işaret edilmiştir. Böyle durumlarda çalışanın

performansının, yapılan işte oluşacak hata sayısının da iş yükü kaynaklı olduğuna dikkat çekilmektedir. İş yükünde sadece fiziksel ve zihinsel çabanın yokturunun yanında duygusal bir çabanın da vardır. Bu duygusal çabanın iş yükünün belirlenmesinde önemli bir yeri vardır (Atik, 2015). Çalışan ile iş arasındaki uyum düzeyi iş yükü bakımından belirleyici bir unsurdur. Eğer çalışan ile yapacağı iş arasında bir denge ve uyum sağlanırsa, kişi işini severek yapmakta hatta kendisini geliştirmek suretiyle mesleki kariyerine dair planlar yapabilmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2009). Çalışma ortamının ve çalışanın kurumuna duyacağı aidiyet hissi günümüzde iş hayatında önem kazanmaktadır ve bu noktada iş yükü de önemli yere sahiptir. Ağır iş yükleri işe ve kuruma bağlılığı etkilemekte hatta iş yükünün artış göstermesi çalışanların işi bırakma niyetlerinin de arttığını ortaya koymuştur (Jones, vd., 2007). Kişi başına düşen iş miktarı olarak da tanımlanabilen iş yükü birçok bileşenden oluşmaktadır. Bu kapsamda çalışma süresi, üretim miktarı, yapılan işe ilişkin duygusal istekler dahi iş yükünün algılanmasına neden olmaktadır (Spector & Jex, 1998). İşverenin iş yükü olarak görmediği ek iş, istek ve talepler, çalışan bireylerde iş yüküne dönüşebilmektedir. Çalışanlar kendilerine verilen görevleri belirli bir zaman aralığında veya kısıtlı bir zaman diliminde bitirmek durumundayken, kendi görev tanımlarının dışında iş yüklenmesi çalışanın görevlerini tamamlayamadığında kendini baskı altında hissetmesine ve psikolojik meşguliyet kıskacına girmesine sebep olmaktadır. Çalışanın kendi görevlerinin dışındaki işlerle ilgilenmesi iş yükünü arttırmaktadır. Örneğin, çalışan sayısının yetersiz olması, bürokratik işlerin çokluğu, zorunlu yapılması gereken görüşme ve toplantılar gibi işler çalışanları asli işlerinden alıkoyduğu için iş tatminini düşürmektedir (Derya, 2008).

Literatürde iş yükü karmaşık doğası nedeniyle çok yönlü bir yapı olarak tanımlanmaktadır. İş yükü niteliksel veya niceliksel (Bowling ve Kirkendall, 2012), zihinsel veya fiziksel (Dwyer & Ganster, 1991) olarak tanımlanmaktadır. Bu kavramların dışında iş yükü ile ilgili alt kavramlar da bulunmaktadır.

### 1.1. NİTELİKSEL İŞ YÜKÜ

Niteliksel iş yükü, çalışan bireylerin işlerini yapmak için gereken temel bilgi ve yetenekler kendilerinde barındırmadıklarını hissettiklerinde veya işleri için gereken performansın çok yüksek olması gerektiği durumlarda görülmektedir (Solmuş, 2004). Alanyazındaki bir başka tanıma göre de, çalışan ile işin gerektirdiği nitelikler arasında oluşan ve çalışanın aleyhine olan bir uyumsuzluk olarak tanımlanmıştır (Cam,

2004). Niteliksel iş yükü, performans ve beceri gerektiren zor işlerde, iş görenlerin bilgi ve becerilerinin işi yapmak için yeterli olmadığı durumlarda ortaya çıkmasından dolayı, bireyleri olumsuz bir şekilde etkileyen kolay işlerde dahi performans düşüklüğüne sebep olabilmektedir. Bunların yanında niteliksel iş yükünü ortaya çıkaran faktörler; görevlerin net ve anlaşılır bir biçimde verilmemesi, sosyal desteğin az olması, uyumsuz eğitim, bilgi fazlalığı, mesai saatler dışında çalışmasını gerektiren görevler ve fazla sayıda insanla muhatap olunmasıdır (Turgut, 2011). Aşırı niteliksel iş yükü, çalışanın kapasitesinin yapılacak iş için yetersiz olduğunu ifade eder. Çünkü yapılacak iş, çalışan için üstesinden gelemeyeceği zorlukta ve karmaşıklıktadır. Bu durum çalışan üzerinde iş yükü algısı meydana getirmektedir. Bireyde oluşan bu aşırı iş yükü algısı kişide hem psikolojik hem de fizyolojik olarak olumsuz sonuçlara sebep olabilmektedir. Yapılan bir araştırmada iş yükünün çalışanalarda stres, depresyon, tükenmişlik ve kalp rahatsızlıkları gibi ciddi sorunların oluşmasına sebep olduğunu tespit edilmiştir (Karasek, vd., 1987). Bunların dışında yine çalışanalarda uyku problemi, aşırı sinirlilik hali, dikkatsizlik, kararsızlık yaşamahallerinin görüldüğü ve neticede iş hatalarının arttığı tespit edilmiştir (Ivancevich, vd., 2014). Fazla nitelik gerektirmeyen iş yüklerinde ise çalışan birey rutin ve zekâ kullanımının gerekmediği işlerde çalışmaktadır. Bu tarz bir işte çalışan birey sıradanlaşmaya başlamakta ve hep aynı tür işi yapmaktan fiziksel rahatsızlık yaşamaktadır (Kulaklıkaya, 2013). Çalışanların iş yükü, olması gerekenden fazla veya az ise niteliksel iş yükü kaynaklı sorunlar ortaya çıkabilir. Aşırı ve az iş yükü çalışanları tükenmişliğe itebilmektedir. Çalışan üzerinde olumsuz etki oluşturan koşulların gözden geçirilerek suretiyle iyileştirilmesi çalışanın tükenmişlik yaşamaya olasılığını düşürebilir (Özkalp ve Kirel, 2018).

## 1.2. NİCELİKSEL İŞ YÜKÜ

Niteliksel iş yükü, çalışanın yapacağı bir iş için zamanın yetersizliğini veya belli zamanda yapılması gereken birden fazla ve birbirinden farklı işlerin olması olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımdan yola çıkılarak, çalışan için işlerin önceden belirlenen bir zamanda bitirilmesi gerekliliği olan bir çalışma sistemi, çalışan bireyde sıkıntıya ve gerilime sebep olan aşırı yüklenme çeşididir (Eroğlu, 1998; Cam, 2004). Çalışan üzerinde oluşan zaman baskısı, çalışana olumsuz etki etmektedir. Çalışan yapacağı iş ile ilgili kapasite ve donanıma sahip olmuş bile olsa bu baskıdan olumsuz yönde etkilenmektedir. Çalışan bu baskı yüzünden işini gerektiği şekilde yapamamakta (Karacaoğlu ve Çetin, 2015) ve çalışmanın belli bir zamanda bitecek

olması, sürekli dikkat gerektirmesi, karmaşık bilgiler içermesi, üst düzey kararlara ihtiyaç duyması ve fazla teknik bilgi içermesi niceliksel iş yükünü arttırmaktadır (Atik, 2015). Niceliksel olarak fazla iş yükü, çalışanları yapacağı fazla sayıda işin olması veya kısıtlı sürede işin bitirilmeye çalışılması olarak ifade edilmektedir. Böyle durumlarda çalışanların zaman karşı yarışması ve aşırı çalışması söz konusu iken (Balaban, 2000) niceliksel olarak az iş yükü, işin bitirilmesi için gereken sürenin uzun tutulması veya uzun bir süreç isteyen işlerin kısa bir zaman diliminde bitecekmiş gibi bir özelliğe büründürülmesi olarak ifade edilmektedir. Çalışan birey böyle bir durumda zamanını etkin kullanamayacak, yeteneklerini yeterince kullanamayacak ve iş tatminsizliği yaşayabilecektir (Karacaoğlu ve Çetin, 2015). Bu bağlamda çalışanın yapacağı iş için verilen sürenin, olması gereken sürenin üzerinde veya altında olması halinde niceliksel iş yükü kaynaklı sorunlardan bahsedilebilir. Böyle bir durumda işin bitirilmesi için tanınan zaman ideal zamandan az ise niceliksel iş yükü ağır düzeyde, ideal zamandan çoksa niceliksel iş yükü hafif düzeyde olacaktır. Neticede iş yükünün olması gerekenden az veya fazla olması çalışan bireylerde iş tatmininde azalma, stres, tükenmişlik, ruhsal ve fiziksel yorgunluk ve işi bırakma gibi durumların ortaya çıkmasının sebebi olarak kabul edilmektedir (Çelik, 2016; Samancı ve Basım, 2018).

### 1.3. FİZİKSEL İŞ YÜKÜ

Fiziksel iş yükü, çalışanın iş yaparken kullandığı ve ölçülebilir fiziksel kaynakları ifade etmektedir. Fiziksel iş yükünün ölçümü genelde harcanan enerji ile ölçülmektedir (Ordukaya, 2011). Fiziksel iş yükü, fizyolojik olaylarla yapılan işin miktarı arasındaki bağlantıdır (Şimşek, 1994). Çalışanın yapacağı iş için gerekli enerji yetmediğinde; iş yükü artış gösterebilmektedir. Tabii fiziksel iş yükü sadece çalışanın kapasitesi ile ilgili değildir. Yapacağı işin özelliği de fiziksel iş yükünü etkileyebilmektedir. İşin yapılabilmesi için gereken duruş şekli veya ayakta kalma süresi de fiziksel iş yükünü artıran etmenler arasında gösterilebilir (Atik, 2015). Fiziksel iş yükünü etkileyen faktörler çevre, eğitim düzeyi, işin yapılış biçimi ve motivasyondur. Ağır işlerde harcanan enerji miktarını ölçmek için kullanılan yöntemler, hafif işler içinde kullanılırsa gerçeğe uymayan sonuçlar verebilir. Örnek olarak hafif bir iş yaparken oluşan yorgunluk düzeyini kalp atış sayısında meydana gelen değişikliklerle belirlemek çokta mümkün değildir. Böyle bir yorgunluk hissiyatı olarak açıklanamamaktadır. Bu yorgunluk fiziki sebeplerden ziyade merkezi sinir sisteminde meydana gelen psikolojik bir etki olarak tanımlanabilmektedir (Ordukaya,

2011).Fiziksel iş yükü, çalışan bireylerin yapacakları işe yönelik enerjilerinin yetersiz kaldığı durumlarda artabileceğinden dolayı cinsiyet ve yaş faktörü burada göz önünde bulundurulabilir. Kadın çalışanların, erkek çalışanlara göre fiziksel iş yükü kapasitesinin farklı olduğunu gösteren çalışmalar mevcuttur. Örneğin 30 yaşındaki kadın ve erkek çalışanların fiziksel iş yükü kapasitelerinin aynı olmadığı,kadın çalışanın fiziksel iş yükü kapasitesinin erkek çalışana göre düşük olduğu ölçülmüştür. Aynı şekilde yaş faktörü de fiziksel iş yükünde önem arz etmektedir. Yapılan çalışmalarda çalışanların 40-65 yaş aralığında kapasitelerinde yaklaşık olarak % 20'lik bir azalma olduğu belirlenmiştir (Dağdeviren, vd., 2005; Efe, 2013).Çalışma esnasında farklı şekillerdevücut hareketlerinin yapılmasının gerekliliği ve iş alanının uygunsuzluğu fiziksel iş yükü ile ilişkilendirilebilir. Böyle durumlar çalışan için fiziksel iş yükünün artmasına neden olmaktadır(Dağdeviren vd.,2005).

#### 1.4. ZİHİNSEL İŞ YÜKÜ

Zihinsel iş yükü, çalışan bireylerinçalışma anında katlanmak zorunda kaldıkları zihinsel faaliyetlerin toplamıdır (Kramer, 1990). Zihinsel iş yükü kavramına dair tanımlarda çalışanların işleri ile beyin sistemleri arasındaki uyumsuzluk, kapasitelerinin iş için yetersiz kalması gibi durumlar öne çıkmaktadır (Atik, 2015).Zihinsel iş yükü, hesaplama, karar verme, hatırlama, araştırma ve iletişim kurmagibi zihinsel ve algısal faaliyetlerin oluşturduğu iş yükü türüdür (Dağdeviren vd., 2005). Bu nedenle zihinsel iş yükünü sayısal verilerle belirleyip net sonuçlar ortaya koyabilmek oldukça zordur.Zihinsel iş yükünün belirlenmesi ve dengelenmesi,zihinsel ağırlıklı çalışmaların performans düzeyini tespit etmek, çalışanlara görev dağılımı esnasında temel oluşturmak ve sistemin çıktı kalitesini değerlendirebilmek adınabüyük önem arz etmektedir (Karadağ ve Cankul, 2015). Zihinsel iş yükü, çalışanın bilgiyi işleme kapasitesinin yetersizliğinde veya işverenin beklentilerini karşılamak için kullandığı zihinsel aktivitelerin yetersiz kaldığı durumlarda ortaya çıkmaktadır (Eggemeier vd.,1991). Buradan da anlaşılacağı üzere zihinsel iş yükünün oluşmasında, diğer iş yükü sınıflarından farklı olarak iş görendeki zihinsel ve algısal faaliyetler rol oynamaktadır.Zihinsel iş yükünün sebepleri, belirti ve sonuçları ile ilgili alanyazında yer alan çoğu tanım ve çalışma, kavramın yapısının karmaşık olduğunu göstermektedir. Ancak yine de farklı görüş ve deneyimlere sahip olmalarına rağmen yapılan değerlendirme puanların birbirine paralellik göstermesi de mümkündür (Özkalp, 2003).Zihinsel iş yükünün artmasında gürültü, sıcaklık, ışık seviyesi gibi çevre

faktörleride etkilidir. İş ortamınıdüzenlenmesinde görevli kişilerin bu durumları dikkate alarak yapacakları ayarlamalar, iş yerinin etkinliğini ve çalışanın verimliliğini arttırmaktadır (Duman, 2015).Zihinsel iş yükünün artması çalışanların performansını düşürmekte, görevlerini yerine getirme sürelerini arttırmaktadır. Bu durum, birim zamanda ortaya konulan iş miktarı azalttığı gibi ve başka konularla ilgilenmeyi de zorlaştırmaktadır (Huey &Wickens, 1993).

## **2. YÖNETİM KAVRAMI**

### **2.1. YÖNETİM**

Yönetim insanın var olması ile başlamıştırve insanlık ile varlığı devam edecek bir sosyalihtiyaçtır. İnsanoğlu bu ihtiyacını gidermek için tarih boyunca aşiret, kabile veya devlet kurmak suretiyle sosyal ve siyasal kurumlar kurmuşlardır (Eryılmaz, 2014: 1). Yönetim evrensel ve dinamik yapısıyla gündelik yaşamımızda ve hayatımızın her anında yerini almaktadır. En temeliyle evde aile yönetimi iş de kurum yönetimi genelde ise devletin yönetimi vardır. Yönetim sayesinde ev hayatı, iş hayatı, ülke yönetimi, kişiler arası sosyal ilişkiler gibi birçok unsur düzene girer ve sistem içerisinde işler var olan sorunlarda çözüme kavuşur.Yönetme, yönetilme kavramları insanların bir amaç doğrultusunda bir araya gelmek ve mevcut imkânları kullanmak suretiyle gerçekleştirebilecekleri bir süreçtir(Canve Serençelik,2017).Yönetim ile ilgili birden fazla tanım bulunmaktadır (Daft, 2000; Özalp, 2010; Koçel, 2010' den Akt. Besler, 2012).

Yönetime dair yapılan tanımlara bakıldığında yönetim kavramının insani ilişkilere dayandığı, birden fazla kişinin bir araya gelmesi gerektiği, var olan kaynakları etkin ve verimli şekilde kullanılması, süreç odaklı olup sorun veya sonuç odaklı olmaması gerektiği görülmektedir. Yönetim, kurumun bağlı olduğu kanun ve yönetmelikleri harfiyen uygulamaktan ziyade, süreç içerisinde çalışan personelin performansını arttırmaya yönelik faaliyetlerin sergilenip, hedefe ulaşmak için personel tarafından gösterilen gayrete dikkat etmektir(Can ve Serençelik, 2017).George Terry daha ayrıntılı olarak yönetim kavramından bahsetmiştir. Terry'ye göre - “yönetim, insanları ve kaynakları kullanarak hedefleri belirlemek ve gerçekleştirmek için gerçekleştirilen faaliyetleri planlama, organize etme, harekete geçirme ve kontrol etmekten oluşan ayrı bir süreçtir.”

Yönetimin amacı, genel anlamda hizmet alanların memnuniyeti, çalışanların eğitimi ve kişisel ve mesleki gelişimlerini sağlamaktır. Yönetici ve yardımcılarındankurulan yönetim, yönetilecek organizasyonu en küçük detayına kadar düşünülebilecek şeylerle yönetmenin anahtarıdır (Erdem, 2010). Bu yüzden yönetici, kurumundaki çalışma saati, eğitimler, planlamalar ve bunların dışında kalan en küçük detaylardan dahi mesuldür.

Yönetimin uzmanlar tarafından fonksiyonları belirlenmiş ve sınıflandırılmıştır.George & Jerry'ye göre, planlama, organize etme, çalıştırma ve kontrol etme gibi dört temel işlev vardır.Henry Fayol ise tahmin etme, planlama, örgütlenme ve kontrol etme olarak sınıflarken Koontz ve O'donnell planlama, organize etme, işe alma ve kontrol olarak sınıflama yapıştır. Bu sınıflama en yaygın ve kabul edilmiş bir sınıflamadır (Tosunoğlu, 2010).

## 2.2. EĞİTİM YÖNETİMİ

Eğitim kurumlarının öğrenciler, öğretmenler, ebeveynler, eğitim yöneticileri veya politikacılar olarak görünen çeşitli öğeleri vardır. Bunların hepsi okulların ve eğitim sistemlerinin işleyişinde birbiriyle ilişkilidir. Eğitim organizasyonlarındaki önemli paydaş gruplarından biri eğitim yöneticileridir. Bir eğitim yöneticisinin sorumlulukları, çalıştığı ortamlarda yönetim, liderlik, planlama, düzenleme gibi birçok faaliyeti kapsar. Bir eğitim yöneticisinin kendisinden bekleneni yerine getirmek için iyi eğitilmiş ve iyi hazırlanmış olması gerektiği son derece açıktır.Sergiovanni, vd., (1987) tanımıyla eğitim yönetimi; eğitim hedeflerini verimli bir şekilde gerçekleştirmek için başkalarıyla ve başkaları aracılığıyla çalışma sürecidir. Eğitim ortamlarında bu hedeflerin öğretme, öğrenme ve toplum için nitelikli insan gücü yaratma ile ilgili olduğunu belirtmişlerdir.

Eğitim yönetimi, 1980'lerden bu yana tüm ülkelerde eğitime olan ilginin artış göstermesi nedeniyle dünyada ve Türkiye'de daha önemli bir hale gelmiştir. Eğitim kurumları, özellikle okullar, toplumsal ve küresel değişimin odağıdır, bu nedenle eğitim yöneticisi bu durumun merkezindedir. Dünyadaki hızlı değişimlerle başa çıkmak ve uyum sağlamak için okul yöneticilerinin iyi eğitilmiş olmalarının ve işlerini profesyonelce yapmalarının önemi büyüktür. Eğitim yöneticileri sadece alandaki gelişmeleri takip etmemeli, aynı zamanda toplumun eğitim boyutundan beklentilerini de karşılamalıdır.

Yönetim bilimi ekonomi, sosyoloji, psikoloji, antropoloji ve tarih gibi sosyal bilimlerden yararlanılarak ortaya çıkmıştır. Eğitim yönetiminin göstergesi olan müdür, eğitim müdürü, denetim ve yetki gibi ilk ifadeler akademik bir disiplin olarak eğitim yönetiminin başlangıcı Amerika'da 1900'lü yılların başlarına kadar uzanmaktadır(Bursalıoğlu, 2003:3). Ayrıca, alandaki bilginin geliştirilmesine yönelik süregelen bir endişe ve bununla birlikte, kişilerin bilgi üretimine katılmaya nasıl hazırlanmaları gerektiğine dair endişeler söz konusudur(Riehl vd., 2000).

Eğitim yönetimi alanı, gelişiminden dolayı genel yönetim düşüncesi ve yönetim bilimine bağlı olarak, ortaya çıkışından bu yana farklı paradigmalardan, tematik alanlardan, çeşitli sorgulama hatlarından ve devam eden bir bilgi temeli arayışından etkilenmiştir. Ayrıca, çeşitli örgütsel teorilerden yararlanılmış ve bu alanda farklı zamanlarda çeşitli eğilimler baskın hale gelmiştir (Willower ve Forsyth, 1999). Yukarıda belirtildiği gibi alanın evrimi, yönetim bilimindeki eğilimler ve teorilerle birlikte devam etmiştir. Farklı bilim adamları, eğitim yönetimi tarihindeki evreleri farklı bakış açılarından görmektedirler(Örücü ve Şimşek, 2011). Örneğin,(Murphy 1993'den, akt. Şimşek, 2003: 131) eğitim yönetiminin gelişimini üç aşamaya ayırır: 1820-1900 arası Çıraklık Modeli, 1900-1946 arası Bilimsel Yönetim Modeli ve 1946-1985 arası Davranış Bilimi Modeli.

Eğitim yönetimindeki son entelektüel gelişimin, her biri yönetimi görüntülemek için oldukça farklı bir model öneren dört ana düşünce dalında gruplanabileceğini iddia etti. Bu modeller verimlilik, kişi, politika ve kültürle ilgilidir. Günümüzde eğitim yönetiminde geçmişten gelenlere ek olarak başka eğilimler de vardır. Hem teorik hem de felsefi türden daha çeşitli farklı bakış açılarına doğru bir hareket vardır(Sergiovanni vd., 2003).Bununla birlikte örgütsel analiz ve uygulamada kullanılan son teoriler ise kurumsal teori, kaos teorisi, bilişsel çalışmalar, materyalist pragmatizm, katılımcı yönetim, toplam kalite yönetimi, insan kaynakları yönetimi ve açık sistem yaklaşımıdır(Willower ve Forsyth, 1999).

Türkiye'de John Dewey, 1924'te Türk eğitim sistemi hakkında bir rapor hazırladığında, okul müdürlerini eğitmek için bazı programlar açılması konusunda bazı önerilerde bulunmuş, ancak 1950'lere kadar bunu yapmak için ciddi bir girişimde bulunulmamıştır (Şişman ve Turan, 2002). Eğitim yönetiminin Türk üniversitelerinde bir çalışma alanı olarak ortaya çıkışı 1960'ların sonlarına kadar uzanmaktadır. ABD'de eğitim yönetiminde hâkim olan paradigmlar, Türkiye'deki eğitim yönetimi



programlarına doğrudan yansıtılmış ve eğitim bilimleri kavramı ortaya çıkmıştır. Eğitim Bilimleri Bölümlerinin çatısı altında müfredat geliştirme, eğitim yönetimi ve psikolojik danışma ve rehberlik gibi çeşitli bölümler oluşturulmuştur. Geleneksel olarak, teoriye, sahadaki uygulamadan daha fazla önem verilmiştir. Yöneticilerin eğitimi görevi, örgütsel davranış, liderlik ve yönetim gibi bir dizi kursla sınırlandırılmıştır. Ancak, Milli Eğitim Bakanlığı'nın, eğitim yönetimi bölümlerinden yeni mezun olanları, gerçek bir okul ortamında somut bir öğretim ve çalışma deneyimi olmadan okul müdürü olarak ataması mantıklı görülmemiştir (Şimşek, 2003).

Bilim teriminin, eğitim alanında kullanılması sorundur (Şimşek, 2006). Eğitim yönetiminin bir bilim mi yoksa uygulamalı bilim alanı mı olduğu, bu alandaki saygın bilim adamları tarafından hala tartışılmaktadır (Donmoyer, 2001; Willower, 1984). Türkiye'deki eğitim yöneticilerinin eğitimi, Milli eğitim sözleşmelerinde tartışılmaktadır. 1939'dan bu yana, Ulusal Eğitim Kongresi on altı kez yapılmış ve o zamandan beri önemli kararlar alınmıştır. Özellikle 1993 yılındaki 14. sözleşmede Türkiye'deki eğitim idaresinin durumu tartışılmış ve alanında profesyonelleşme ve uzmanlaşma, sahanın işleyişinde siyasi etkilerden korunması gibi konularda önemli kararlar alınmıştır. Yönetmeliklerde şeffaflık, eğitim yöneticilerine daha fazla yetki verilmesi, iş analizine dayalı görev tanımları, mevcut yöneticilerin eğitimi ve eğitim yöneticilerinin işe alım kalitesinin yükseltilmesi. 1996 ve 1999 yıllarında, merkez ve taşra birimlerinin yeniden yapılandırılması, toplumun ihtiyaçlarına dikkat edilerek yöneticilerin sorumluluk ve yetkilerinin revize edilmesi, yöneticilerin mesleki ve teknik eğitim için yetiştirilmesi gibi sözleşmelerde başka kararlar alınmıştır. İyi bir eğitim yöneticisinin nitelikleri gözden geçirilmelidir (Can ve Çelikten, 2000). Daha sonra Şişman ve Turan'ın (2004) kronikleştirdiği gibi, 1990'ların sonunda, lisans eğitim yönetimi programları, eğitim fakültelerinin yeniden yapılandırılması çabaları nedeniyle Yüksek Öğretim Kurulu (YÖK) tarafından kapatılmıştır. Nitekim yukarıda da belirtildiği gibi MEB tarafından bu bölümlerin mezunlarına işe alım fırsatı verilmemiştir. Son zamanlarda, eğitim yönetimi lisansüstü programları üniversitelerde yaygınlaşmıştır.

### 2.3. OKUL YÖNETİMİ

Okul, bireylerin ailesinde kazandığı bilgilerin ve becerilerin üstüne yenilerini koyarak onları geleceğe hazırlayan, toplum normlarına uygun, milli değerleri içselleştirmiş bireyler yapmakiçin formal eğitim sürecinde hizmet veren resmi ve özel

kurumdur (Yağ, 2019). Okullarda verilen eğitim, sosyal hayattaki gibi örtük öğrenme değil aksine planlı ve programlıdır. Okular da eğitimin sürdürülme süreci insanın etkin olduğu bir süreçtir çünkü bu sistemin girdisi de çıktısı da insandır (Aydın,1994). Okul yöneticiliği, yönetsel uygulamaların ve sürecin okul ortamında birlikte yürütülmesi; mevcut iş ve işlemlerin gerekli kişi veya kişilere yönlendirilmesidir (Bursalıoğlu, 1999). Milli Eğitim sisteminin amaçları ve hedefleri okul yöneticiliği esnasında dikkat edilecek hususları belirler. Okulun yönetiminden birinci derecede müdür sorumlu iken, müdür yardımcısı ve öğretmenlerde bu görevi yerine getirmede katkı sunmaktadırlar (Celep, 2004). Okul yöneticiliği de diğer yöneticilikler gibi yönetim faaliyetlerinde planlama, örgütlenme, iletişim, koordinasyon sağlama ve değerlendirme adımlarını kapsamaktadır (Yağ, 2019).Okul yöneticisinin okulun bulunduğu sosyal çevreyi ve kültürü tanıyıp ihtiyaçlara göre bir yönetim stili ile okulun amaç ve hedeflerine ulaşmasını sağlaması daha etkili olabilir.

#### 2.4. ZAMAN YÖNETİMİ

Zamanın etkili bir biçimde kullanılması ihtiyacı, yönetim literatüründe “zaman yönetimi” kavramını ortaya çıkmasını sağlamıştır (Öktem, 1993; Özçelik, 2006). Zaman insan hayatının en önemli kaynağı olmasına rağmen en kötü kullanılan kaynağıdır. Yöneticilerin başarı durumlarını gösteren en temel olay; zamanı etkin ve verimli kullanma becerileridir. Bu sebeple, kurumsal hayatta çok çalışmaktan ziyade, akılcıl ve etkili bir zaman yönetimi gerçekleştirmek daha çok önem arz etmektedir (Aytürk, 1999).Yöneticiler zamanın yönetilmesi gerek bir kaynak olduğunun 1980’lerde görmeye başlamışlardır (Jandt’dan akt. Gözel, 2009). Günümüzde yaşanan sorunların temelinde zaman yetersizliği vardır (Erdem, vd., 2004: 1). Gerçekte sorun zamanda değil, bireylerin belirli bir zamanda neler yaptığı veya yapabildiğidir(Akatay, 2001).Zaman yönetiminde önemli olan, kısa zamanda yanlış işler yapmak yerine, doğru işleri kısa zamanda yapmaktır (Aydın ve Gürbüz, 2012: 12). Zamanı yönetebilen kişinin, sahip olduğu zamanı, çalışma ve özel hayatı ile birliktekışisel zevkleri gibi farklı aktiviteler arasında paylaşırabileceği savunulmaktadır (Tutar, 2011).

Zaman yönetimi bir planlama sürecidir ve işler veya faaliyetler için harcanan zamanı yönetmektir (Tata, 2019). Özellikle artan verimlilik, üretkenlik veya etkililik kavramları bağlamında zaman yönetimi dikkatleri üzerine çekmektedir (Adebisi, 2013; Chapman & Rupured, 2014).Zaman, üretimin önemli bir bileşeniolduğu zaman yönetiminin önemi artmıştır. Zaman yönetimi kavramının, faaliyetin türüne, sorumlu

olanların niteliğine, organizasyon türüne, amaçlarına ve misyonuna bağlı olarak birçok tanımı yapılmaktadır. Zaman yönetimi mevcut kaynakların etkin kullanılmasıdır. Zaman yönetimi bağlılık, analiz, takip ve planlama gerektirir. Zaman yönetimi, planlama, organize etme, yönetme ve kontrol etme süreci olarak tanımlanmıştır. Zaman yönetimi aynı zamanda belirli amaç ve hedeflere ulaşmak amacıyla bireyler için yüksek düzeyde planlama, organizasyon ve zaman kontrolü gerektiren bir uygulamadır (Davies vd., 2002).

## 2.5. STRES YÖNETİMİ

Stres; kaygı, duygusal değişim, olumsuz benlik etkileme, gerginlik, güvenlik tehdidi gibi etkilerinden ve fiziksel olayların insanda ortaya çıkardığı psikolojik tepkilere sebep olmasından dolayı psikolojik bir kavram olarak ele alınır. Psikolojik olarak stres kişinin algıladığı çevresel etmenler ve uyum sınırı aşıldığı durumlarda meydana gelir (Balcıoğlu, 2005; Cohen vd., 2007).

Stres tanımında iki geniş ayırım yapılabilir. Çevresel stres perspektifi, çevresel olayların veya deneyimlerin değerlendirilmesine odaklanır. İkinci olarak, biyolojik model perspektifi, hem psikolojik hem de fiziksel olarak zorlu koşullar tarafından modüle edildiği defalarca gösterilen belirli fizyolojik sistemlerin aktivasyonuna odaklanır (Lazarus, 1984). İnsan hastalığında stresörlerin rolüne dair çoğu kanıt, stresli yaşam olaylarına olan ilgiden kaynaklanmıştır. Tarihsel olarak stres, organizmaya etki eden zararlı bir dış uyaran olarak görülmüştür. Binlerce yıldır, insanların stresli yaşam tarzı olaylarından ölebilecekleri yaygın bir bilgi olmuştur. Dış stres kaynakları fiziksel veya sosyokültürel olabilir. Fiziksel stres faktörleri arasında hem anında bedensel zararı tehdit eden travma (araba, kasırga veya yangın gibi) hem de daha ince ancak yine de kirleticiler, gürültü ve benzeri gibi zararlı etkilere sahip olabilen caydırıcı çevresel koşullar bulunur (Cohen, vd., 1997). Sosyal rollerin yapısı da stres için neden teşkil edebilir. Pearlin (1989), dört tip kronik rol tanımlamıştır. Rol gerginliği, yapacak çok şey olduğu gibi aşırı yüklenmeden oluşabilir. Rollerle kişilerarası çatışma (eş, çocuk veya iş arkadaşı ile tartışmalar), roller arası çatışmada olduğu gibi bir rol türü olabilir. Rol tutsaklığı (mali yükümlülükler nedeniyle zahmetli bir işi bırakamama gibi), rolün yeniden yapılandırılmasında olduğu gibi (örneğin, ebeveynleri için bakıcı) özellikle sorunlu olabilir.

Stres yönetimi;stresörünsebep olduğu duygusal gerilimin azaltılması veya yok edilmesi ya da bu gerilime dayanmak için geliştirilen bilişsel, davranışsal ve duygusal tepkilerin tümüdür. Bu durumdavranış değişikliği, yeni alışkanlıklar edinmek, bakış açısını değiştirmek gibi çabaları kapsamaktadır. Bu değişiklikler bireysel bakımdan ruh ve beden sağlığını korurken, kurumsal olarakta uygun işlevselliğin devamlılığını sağlar (Gümüştekin ve Öztemiz 2004; Dalyan, 2010).Stresin meydana getirdiği olumsuz sonuçların yok edilmesi ve eski enerjinin yeniden kazanılması için stres ile etkin bir biçimde mücadele edilmesi gereklidir. Stres yaşayanların çoğunluğu bireysel özelliklerinden ve algılarından dolayı yaşamaktadırlar. Stresin yönetimi hem psikolojik hem de fizyolojik sağlığın korunması, kişinin hayatının verimli ve üretken bir şekilde devamı için oldukça önemlidir. Yüksek performanslı bir çalışma için stresten kaçma yerine, stresle mücadele yollarına başvurulması daha kolaydır. Stres yönetimi stresten kaçmayı değil, stresle mücadeleyi kapsar (Gümüştekin ve Öztemiz, 2004).

Stresle başa çıkmak için mevcut kaynaklar ve bireylerin gerçekte başa çıkma biçimleri, bir dizi psikolojik ve somatik sorunun başlangıcına karşı büyüme ve gelişme modellerini etkileyen önemli faktörler olabilir (Compas, 1987; Compas vd., 1987). Billings & Moos (1984), problem odaklı başa çıkmayı, durum hakkında daha fazla bilgi edinmeye çalışmayı ve sosyal ağ üyelerinden rehberlik almayı ve bir durumla başa çıkmak için belirli eylemler gerçekleştirmeyi içeren "problem çözme" ve başa çıkmayı içeren "bilgi arama" olarak alt gruplara ayırmıştır. Başa çıkma, stresli olaylar ile depresyon, psikolojik belirtiler ve somatik hastalık gibi uyum sonuçları arasındaki ilişkide önemli bir faktördür. Bu tanımın üç temel özelliği vardır. Süreç odaklıdır, bağlamsaldır ve neyin iyi veya kötü başa çıkmayı oluşturduğuna dair herhangi bir ön varsayımda bulunmayız. Özellik odaklı ve süreç odaklı yaklaşımlar arasındaki kritik bir fark, başa çıkmanın gerçekleştiği psikolojik ve çevresel bağlama verilen önemdir. Özellik odaklı yaklaşımda, başa çıkmanın öncelikle kişinin bir özelliği olduğu ve stresli durumdaki varyasyonların çok az önemli olduğu varsayılmaktadır. Aksine, süreç odaklı yaklaşımda bağlam kritiktir çünkü başa çıkma, belirli stresli karşılaşmaların psikolojik ve çevresel taleplerine bir yanıt olarak değerlendirilir (Aldwin, 2009).

## 2.6. OKUL MÜDÜRLÜĞÜ

Okullar eğitim amaçlarının gerçekleştirildiği en temel kurumlardır. Eğitim amaçlarının gerçekleştirilme düzeyi ve kalitesi okulların yönetimleriyle ilişki içerisinde. Okul müdürleri okulların yönetimlerini gerçekleştiren ve işleyişi

yönlendiren kişilerdir. Bu sebeple okulun ve eğitimin verimliliği bakımından önemli bir yere sahiptirler. Aynı zamanda okul müdürü, eğitim ve öğretim amaçlarının gerçekleştirilebilmesi adına, çalışanları organize eden, güdüleyen, yönlendiren ve denetleyen konumundadır. Okul yöneticilerinin görevi, ülkenin eğitim politikalarına ve bakanlığın amaçlarına göre okulu yaşayan, maddi ve insani kaynaklarının örgütlendiği bir yapı haline getirmek ve etkili ve işler kılmaktır (Arıkan, 2007: 27). Kısaca okul müdürü okulu yöneten ve okul yöneticisi denildiği zaman akla ilk gelen kişidir.

Okul müdüründen, okulun ihtiyaç duyduğu kaynakların sağlanması, yerinde ve zamanında kullanması, eğitim ve öğretim ile ilgili süreçlerin planlanması, denetlenmesi ve değerlendirilmesi, ortaya çıkan sorunların da çözülmesi gibi görevleri yerine getirmesi beklenmektedir. Bu beklentiler gerçekleştirilirken okul içi ve dışı unsurlar dikkate alınmalıdır (Özden, 2005: 109). Okul müdürlerinin bir diğer görevleri dış çevre ile etkileşimde bulunmak ve onların ihtiyaçları doğrultusunda gerekli eğitim faaliyetleri düzenlemektir. Okulun dış çevresini oluşturan ailelerin, meslek gruplarının veya iş çevrelerinin okul kaynaklı bazı ihtiyaçları olabilir. Bunun için okul müdürü iletişim içerisinde olacağı dış çevreyi de tanımalı ve ona göre hazırlık yapmalıdır (Buluç, 2007: 6).

21. yüzyılda okul müdürüne bakışta değişmiştir ve okul müdürü sadece kurumunu yöneten bir yönetici değil kurumunun lideri olarak görülmektedir. Bu şekilde konumlandırılan okul müdürlerinin yetiştirilmesi ve atanması, eğitim sistemini kalitesi açısından da önemli görülmektedir. Gelişmiş ülkelerde başarılı okullarda yürütülen araştırmalar da, okul müdürlerinin okulun etkinliğinde rolünün önemli olduğu sonuçlarına ulaşmıştır (Balcı, 2001).

## 2.7. TÜRKİYE'DE OKUL MÜDÜRÜ YETİŞTİRİLMESİ VE GÖREVLENDİRİLMESİ SÜRECİ

Kurumlar amaçlarını gerçekleştirmek için işbirliği ve iş bölümü yapmaya, bunlarında otorite tarafından desteklenmesine ihtiyaç duyarlar. Türkiye'de Milli Eğitim Bakanlığı'nın kurumları olan okullarda bu otoriteyi temsil eden görevliler okul yöneticileridir. Kurumsal amaçların gerçekleştirilebilmesi için çalışanları motive eden, onlara rehberlik yapan okul müdürü önemli bir yere sahiptir (Uğurlu vd., 2017: 155). Kurumlar amaçlarına ulaşabilmek için çalışanlarını bu amaçlar doğrultusunda yetiştirmek zorundadırlar. Bu yetiştirme mesleki yeterliliğin artmasını, kişisel gelişim,

çalışılan kurumun kanunlarına uyma gibi alanları kapsamaktadır. Bu kapsamda kurumların eğitim politikaları, personel politikaları hakkında raporlar hazırlanır ve bu raporlar planlanan eğitimlerle hayata geçirilir (Tuncer, 2000: 24).

Türkiye’de yönetici yetiştirme ile ilgili günümüze kadar üç model etkin olmuştur. Bunlar çıraklık modeli, eğitim bilimleri modeli, eleme modelidir (Şimşek,2002: 308-309). Eğitim Bilimleri Modeli akademik çevrelerce de olumlu karşılanmış ve birçok eğitim fakültesinde lisans düzeyinde eğitim yönetimi ve planlaması adıyla bölümler açılmıştır. Süreçte bu bölümlerden mezun olan kişilerin okul yöneticisi olarak atamalarının yapılmaması üzerine bu girişim başarısızlıkla sonuçlanmıştır.

1999 yılında yürürlüğe giren Millî Eğitim Bakanlığı Yönetici Atama, Değerlendirme, Görevde Yükselme ve Yer Değiştirme Yönetmeliği, hizmet öncesi eğitimini konu alan ilk yönetmeliktir. 2010 yılında bu yönetmelik değişmiş ve yeni yürürlüğe giren Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik’te hizmet öncesi veya hizmet içi eğitimlerine değinilmemiştir (Altın ve Vatanartıran, 2014: 20). Mevcut sistemde ise okul yöneticileri 22.04.2017 tarih ve 30046 sayılı, Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliğine göre atanmaktadırlar. Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği’nin amacı, Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumları yöneticiliklerini ikinci görev olarak yürüteceklerin görevlendirilmelerine ilişkin usul ve esasları düzenlemektir.Yönetmelikte okul müdürü veya müdür yardımcısı olarak görevlendirilecek personelde aranan şartlar kapsamlı bir şekilde anlatılmaktadır. Milli Eğitim Bakanlığı tarafından yayınlanan 05.02.2021 tarih ve 31386 sayılı Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına YöneticiSeçme Ve Görevlendirme Yönetmeliğiile yöneticilerin görevlendirilme esas ve usulleri güncel halini almıştır. Bu yönetmeliğe göre okul müdürü olacaklarda aranan şartlar şu şekilde belirtilmiştir:

- (1) Müdür olarak görevlendirileceklerin aşağıdaki şartlardan en az birini taşımaları gerekir:
  - a) Müdür olarak görev yapmış olmak.
  - b) Kurucu müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı ve müdür yetkili öğretmen olarak ayrı ayrı veya toplam en az bir yıl görev yapmış olmak.
  - c) Bakanlığın şube müdürü veya daha üst unvanlı kadrolarında asaleten görev yapmış olmak.

(2) Müdür olarak görevlendirileceklerde ayrıca;

a) Meslekî ve teknik ortaöğretim kurumlarına müdür olarak görevlendirileceklerde, atölye, laboratuvar veya meslek dersleri öğretmenleri kapsamında olmak,

b) İmam hatip liselerine müdür olarak görevlendirileceklerde, İmam Hatip Lisesi Meslek Dersleri öğretmeni olmak,

c) Özel eğitim kurumlarına müdür olarak görevlendirileceklerde; bilim ve sanat merkezleri için bilim sanat merkezinde kadrolu olarak görev yapmış olmak, rehberlik ve araştırma merkezleri bakımından Rehberlik, diğer özel eğitim kurumları bakımından Özel Eğitim öğretmeni olmak,

d) Fen liselerine müdür olarak görevlendirileceklerde Matematik, Fizik, Kimya veya Biyoloji öğretmeni olmak,

e) Sosyal bilimler liselerine müdür olarak görevlendirileceklerde Türk Dili ve Edebiyatı, Tarih, Coğrafya, Felsefe, Psikoloji veya yabancı dil öğretmeni olmak,

f) Güzel sanatlar liselerine müdür olarak görevlendirileceklerde Görsel Sanatlar/Resim veya Müzik öğretmeni olmak,

g) Spor liselerine müdür olarak görevlendirileceklerde Beden Eğitimi öğretmeni olmak, şartları aranır.

(3) İkinci fıkrada belirtilen niteliklerde aday bulunmaması hâlinde, diğer alan öğretmenlerinden de görevlendirme yapılabilir.

Şartları taşıyan kişiler için izlenecek yöntem, aynı yönetmeliğin 15. Madde 1. Fıkrasında şu şekilde belirtilir. *“Bu Yönetmelikte öngörülen genel ve özel şartları taşımaları kaydıyla müdür, müdür başyardımcılığı veya müdür yardımcılığına ilk defa görevlendirilecekler ile daha önce yöneticilik görevinde bulunup hâlen öğretmen olarak görev yapanlar, ilk defa görevlendirme kapsamında başvuruda bulunabilir. Yöneticiliğe ilk defa görevlendirme yazılı sınav, Ek-1’de yer alan Değerlendirme Formu üzerinden yapılacak değerlendirme ve Ek-3’te yer alan Sözlü Sınav Formu üzerinden yapılacak sözlü sınav sonuçlarına göre yapılır.”* İlk defa idareci olmak isteyenlere bu yönetmelikle yazılı sınava girme zorunluluğu getirilmiştir. Girilecek yazılı sınavda adaylara sorulacak konular ve dağılımları yönetmelikte 16. Maddenin 1. fıkrasında şu şekilde belirtilmiştir:

a) Genel kültür: %20.

b) Atatürk İlkeleri ve İnkılâp Tarihi: %10.

c) Değerler eğitimi: %10.

ç) Eğitim ve öğretimde etik: %10.

d) Eğitim bilimleri: %30.

e) Mevzuat (T.C. Anayasası, 5/1/1961 tarihli ve 222 sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanunu, 657 sayılı Kanun, 14/6/1973 tarihli ve 1739 sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu, 1/11/1984 tarihli ve 3071 sayılı Dilekçe Hakkının Kullanılmasına Dair Kanun, 2/12/1999 tarihli ve 4483 sayılı Memurlar ve Diğer Kamu Görevlilerinin Yargılanması Hakkında Kanun, 25/6/2001 tarihli ve 4688 sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları ve Toplu Sözleşme Kanunu, 10/12/2003 tarihli ve 5018 sayılı Kamu

Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 10/6/1949 tarihli ve 5442 sayılı İl İdaresi Kanunu, 1 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin Millî Eğitim Bakanlığı başlıklı Onuncu Bölümünde yer alan hükümler): %20.

Mevcut durumda idareci olanlar ise aynı eğitim kurumunda 4+4 toplam 8 yıl görev yapabilmektedir. İlk dört yılını çalıştıktan ve değerlendirme komisyonunca değerlendirme formuna göre değerlendirildikten sonra isterse aynı eğitim kurumunda görevini dört yıl daha uzatabilmekte veya başka bir eğitim kurumuna görevlendirme tercihinde bulunabilmektedir. Bir okul müdürü aynı eğitim kurumunda sekiz yıldan fazla çalışmamaktadır (Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yönetici ve Öğretmenlerinin Norm Kadrolarına İlişkin Yönetmelik, 2021). Bu durum yönetmeliğin şu şekilde 15.madde 2. Fıkrasında şu şekilde belirtilmektedir.

“Buldukları eğitim kurumunda aynı unvanda dört yıllık görev süresini dolduran yöneticiler aynı ya da farklı eğitim kurumlarına, buldukları eğitim kurumunda aynı unvanda sekiz yıllık görev süresini dolduran yöneticiler ise farklı eğitim kurumlarına, aynı unvanla yeniden görevlendirme kapsamında başvuruda bulunabilir. Yöneticiliğe yeniden görevlendirilmeler, Ek-2’de yer alan Yönetici Değerlendirme Formu üzerinden yapılacak değerlendirme sonucuna göre belirlenen puanlar dikkate alınarak puan üstünlüğüne göre yapılır.”



## İKİNCİ BÖLÜM

### YÖNTEM

#### 1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Okul müdürlerinin iş yükü kaynakları ve iş yükünü yönetme stratejilerini araştırmak için yürütülen bu çalışma, nitel araştırma yöntemine göre yapılmıştır. Nitel araştırmayı, “gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama tekniklerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma” olarak tanımlamak mümkündür (Yıldırım ve Şimşek, 2008:39). Nitel araştırmalar doğası gereği, katılımcıların deneyimlerini yorumlama şekillerini, dünyalarını inşa şekillerini ve tecrübelerine yükledikleri anlamları ortaya çıkarmayı amaçlar. Bu yöntemin temel özelliği, bireylerin kendi gerçekliklerini sosyal dünyalarıyla etkileşim içinde inşa etmeleridir. Butina, vd. (2015) nitel araştırmalarda çalışma tasarımının genellikle esnek olduğunu, verilerin doğal bir ortamdan toplandığını, verilerin çeşitli şekillerde toplanabileceğini ve örneklem seçiminin genellikle amaçlı ve küçük olduğunu belirtmiştir.

Bu araştırma temel nitel araştırma deseni kullanılarak yapılmıştır. Nitel araştırma desenlerinin amacı, araştırmacıya çalışmasını amacına uygun gerçekleştirebilmesi için kılavuzluk etmektir (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Nitel araştırmanın kendi içinde farklı desenleri bulunmaktadır. Bunlar desenler, olgubilim, kültür analizi, durum araştırması, eylem araştırması, kuram oluşturma, (Yıldırım ve Şimşek, 2018) ve temel nitel araştırma (Merriam, 2009) şeklindedir. Nitel araştırma yürüten araştırmacılar, çalışmalarını her zaman olgubilim, kuram oluşturma, gömülü teori veya etnoğrafik araştırma desenleri kullanarak yürütemeyebilirler. Böyle durumlarda araştırmacılar temel nitel araştırma desenine göre çalışmalarını yürütürler (Merriam, 2018). Bu desen eğitim araştırmalarında sıkça kullanılmaktadır. Temel nitel araştırmanın amacı insanların hayatlarını ve deneyimlerini nasıl kavradığını anlamaktır (Merriam, 2018). Araştırmacı bu çalışmada okul müdürlerinin iş yükü kavramını nasıl algıladıklarını katılımcılara göre anlamlandırmaya ve iş yükünü yönetim stratejilerini anlamaya çalışması nedeniyle bu çalışma temel nitel araştırma çalışması olarak yürütülmüştür.

## 2. ÇALIŞMA GRUBU

Araştırmanın evrenini Afyonkarahisar ilinin Merkez, Çobanlar ve İscehisar ilçelerinde yer alan devlet okullarında görev yapan okul müdürleri oluşturmaktadır. Araştırma bölgelerinde toplam 891 okul bulunmaktadır. Araştırmanın katılımcıları, amaçlı örnekleme yöntemlerinden olan ölçüt örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. Ölçüt örnekleme, önceden kararlaştırılmış bir takım kriteri karşılayan tüm durumların çalışmaya dâhil edilmesi şeklinde ifade edilmektedir. Ölçüt, çalışmacı tarafından hazırlanabileceği gibi önceden bulunan ölçütlerde kullanılabilir (Yıldırım, Şimşek, 2008). Amaçlı örnekleme, olası ve seçkisiz olmayan bir örnekleme yaklaşımı olarak nitelendirilebilir. Bu örneklemede bilgi açısından zengin durumların seçilmesi ve araştırmanın derinlemesine yapılabilmesine olanak sağlar (Büyüköztürk vd., 2008). Araştırma katılımcılarının belirlenmesinde, müdürlük görevini en az üç yıldır sürdürüyor olmaları, iş yüklerinin fazla olması ve gönüllü olmaları dikkate alınmıştır.

Araştırmanın örneklemini Afyonkarahisar ilinin Merkez, Çobanlar ve İscehisar ilçelerinde çeşitli öğretim kademelerinde görev yapan 20 okul müdürü oluşturmaktadır. Görüşmelerden elde edilen verilerin doygunluğa ulaştığı noktada veri toplama işlemi sonlandırılmıştır. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin yaş, müdürlükte ve öğretmenlikte geçen görev süreleri, görev yaptığı okul türü ve okul mevcudu gibi bilgiler tablo 1’de sunulmuştur.

*Tablo 1. Katılımcı Özellikleri*

Adı	Yaş	Eğitim Durumu	Müdürlükteki Görev Süresi	Öğretmenlikteki Görev Süresi	Okul Türü	Okul Mevcudu
M1	39	Y Lisans	10	5	İlkokul	1220
M2	34	Y Lisans	4	6	Ortaokul	184
M3	35	Lisans	5	6	Ortaokul	1408
M4	61	Lisans	18	21	İlkokul	252
M5	45	Lisans	6	14	Ortaokul	150
M6	37	Lisans	6	7	İlkokul	250
M7	52	Lisans	25	3	Lise	660
M8	49	Lisans	11	13	Ortaokul	1300
M9	55	Lisans	5	25	Lise	502
M10	35	Lisans	7	5	Ortaokul	124
M11	35	Y Lisans	8	4	İlkokul	194
M12	52	Lisans	19	11	Ortaokul	800
M13	42	Y Lisans	15	3	Lise	402

**Tablo 1 (Devam). Katılımcı Özellikleri**

Adı	Yaş	Eğitim Durumu	Müdürlükteki Görev Süresi	Öğretmenlikteki Görev Süresi	Okul Türü	Okul Mevcudu
M14	35	Y Lisans	5	7	İlkokul	317
M15	35	Y Lisans	6	6	Lise	242
M16	49	Lisans	20	5	İlkokul	350
M17	52	Y Lisans	11	18	Lise	575
M18	38	Y Lisans	3	12	Lise	480
M19	47	Lisans	9	13	İlkokul	260
M20	41	Lisans	10	8	İlkokul	130

Tablo 1’de görüldüğü gibi görüşme yapılan okul müdürlerinin 8 tanesi ilkokul, 6 tanesi ortaokul ve 6 tanesi de lise düzeylerinde görev yapmaktadırlar. Katılımcıların yaşları 32 il 61 arasında değişmektedir. Müdürlükte geçen görev süreleri ise 3 yıl ile 25 yıl arasında iken öğretmenlik görev süreleri ise 3 yıl ile 25 yıl arasındadır. 20 okul müdürünün 12 tanesi lisans, 8 tanesi yüksek lisans eğitim düzeyindedir. Okul müdürleri M1, M2 şeklinde kodlanmıştır. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin tamamı erkek müdürlerden oluşmaktadır.

### **3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI**

Araştırmada okul müdürlerinin iş yükleri neler olduğu ve bu iş yüklerini ile nasıl yönettikleri ile ilgili görüşleri almak için yarı yapılandırılmış görüşmelerden yararlanılmıştır. Araştırmacı, görüşme yöntemi sayesinde görüşmenin yapıldığı kişinin içsel dünyasına girip ve olayları onun gözünden görmeye çalışmaktadır. Eğitim bilim alanında yürütülen araştırmalarda genellikle görüşme tekniğinin üç türü kullanılmaktadır (Patton, 1987). Yapılandırılmış görüşme, yarı yapılandırılmış görüşme ve yapılandırılmamış görüşme, görüşme tekniğinin türleridir. Bu araştırmada, görüşme tekniklerinden belirlidüzeyde standart ve esnek olmasından ve eğitim bilim araştırmalarına daha uygunluk göstermesinden dolayı, yarı yapılandırılmış görüşme tekniği tercih edilmiştir. Bu teknikte, araştırmacı soracağı soruların yer aldığı bir görüşme tutanağı hazırlamaktadır.

Araştırmacı görüşmenin seyrine göre kişinin verdiği cevapları daha da açmak için ek sorular sorabilir. Görüşme esnasında soruyu cevaplayan kişi sonraki soruların cevabına değinmişse araştırmacı o soruları sormayabilir (Ekiz, 2003). Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği, görüşmenin önceden hazırlanan protokole bağlı olarak yürütülmesinden dolayı araştırmacıya sistematik ve aynı zamanda karşılaştırılabilir bilgi elde etmesini sağlar (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Burada araştırmacının en önemli

görevlerinden birisi de görüşme yapılan kişinin konu dışına çıkması durumunda kişiyi konuya çekip odaklanmasına yardımcı olmaktır (Çepni, 2012).Yapılacak olan görüşmeler için literatür taraması yapıp, bu ekseninde sorularhazırlanmış ve yarı yapılandırılmış görüşme formu oluşturulmuştur. Görüşme formunun hazırlanmasında eğitim yönetimi alanında görev yapan bir akademisyenden uzman görüşü alınmıştır. Yapılan görüşmeler neticesindehazırlanan sorularının yeteri kadar açık,net ve anlaşılır olduğu anlaşılmıştır.Araştırma kapsamında, 2021-2022 eğitim öğretim yılında Afyonkarahisar'da görev yapan 20 okul müdürü ile yarı yapılandırılmışgörüşme yapılmıştır.Görüşme öncesi okul müdürlerinden randevu alınmış ve uygun oldukları zaman içerisinde görüşmeler yapılmıştır.Görüşmeler gerekli izinlerin alındığı 06.10.2021 tarihten itibaren yapılmaya başlanmıştır. Tüm görüşmeler 2021 yılı içerisinde tamamlanmıştır. Veriler okul müdürleri ile yüz yüze yapılan görüşmelerde toplanmıştır. Müdürlerin sadece dört tanesi soruları önceden görmek istemiş diğer okul müdürleri soruları görüşme esnasında öğrenmişlerdir. Görüşme esnasında ses kayıt cihazı kullanılacağı okul müdürlerine bildirilip onayları alınmıştır ve görüşmeler okul müdürlerinin odalarında yapılmıştır. Herhangi bir pilot uygulama yapılmamıştır. Tekrarlanan görüşme olmamıştır.

#### **4. VERİLERİN ANALİZLERİ**

Araştırma sonucunda ulaşılan verilerin çözümlenmesinde, nitel veri analizleri tekniklerinden olanbetimsel ve tematik analizlerden yararlanılmıştır. Betimsel analizde veriler; araştırma sorularının ortaya koyduğu temalara, görüşme veya gözlem süreçlerinde kullanılan sorulara göre düzenlenir ve yorumlanır. Süreç sonunda ise çeşitli sonuçlara ulaşılır. Bulgular, bireylerin görüşlerine ait doğrudan alıntılarla sıkça desteklenir (Yıldırım & Şimşek, 2013).Tematik analiz ise bir veri grubundaki anlamlı temaları sistematik olarak betimlemeye, düzenlemeye ve sunmaya ilişkin bir yöntem olarak tanımlanmaktadır (Braun ve Clarke, 2012). Başka bir ifadeyle veriler içerisindeki temaları belirlemeye, analiz etmeye ve raporlamaya olanak sağlayan bir yöntem olarak ifade edilmektedir.

#### **5. ARAŞTIRMANIN GEÇERLİĞİ VE GÜVENİRLİĞİ**

Güvenirlik, araştırmada elde edilen sonuçların, benzer örneklem ile başka bir çalışmada tekrar edilmesi halinde benzer sonuçlara ulaşılabilmesi olarak tanımlanır (Güler, vd.;2013: 344). Veri toplama ve analiz aşamalarının detaylı bir şekilde

anlatılması, diğer araştırmacılara yardımcı olabilecektir. Bu sebeple araştırmada güvenilirliğin sağlanması adına araştırma yöntemi ve analiz aşamaları ayrıntılı bir biçimde açıklanmıştır. Yönteme dair de detaylı bilgi paylaşımı yapılmıştır.

Nitel araştırmalar nicel araştırmalara göre daha az örneklem kullanılarak yapılır. Bu durum nitel araştırmaların geçerlilik düzeylerinin sorgulanmasına sebep olur. Nicel araştırmalarda geçerliğin belirli testlerle ölçülmesi mümkünken, nitel araştırmada böyle bir yöntem yoktur. Bu sebeple elde edilen sonuçların geçerliliği ve doğruluğu, başka alanlarda da kullanılabilmesi için belirli süreçleri tamamlaması gerekmektedir(Maxwell 1992'den Akt. Güler, vd. 2013: 334).

Ayrıca nicel çalışmaların geçerliliği çeşitli testlerle ölçülebilirken, nitel çalışmalar benzer standart testler ile ölçülememektedir. Bu nedenle çıkan sonuçların geçerliliği, doğruluğu ve başka alanlarda uygulanabilir olması için nitel çalışmaların belirli süreçlerden geçmesi gerekir (Maxwell 1992'den Akt. Güler, vd. 2013: 334). Nitel araştırmada güvenilirlik ve geçerliliğin sağlanabilmesi için birtakım önlemler alınmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 289). Bu önlemler, detaylı alan kayıtlarının alınması, araştırmacı tarafından doğru ve kapsamlı bilgi sağlanması, doğruluk için alan notlarının katılımcılar tarafından incelenmesi, ses veya görüntü kayıtlarının alınması, katılımcılardan alıntılar yapılması ve alıntılar olduğu gibi verilmesidir (Büyüköztürk, vd.,2014: 251). Bu doğrultuda görüşmelerde ses kaydı alınmıştır. Analiz kısmında doğrudan alıntılar yapılmıştır. Ayrıca alıntılarda değişiklik yapılmamıştır. Bununla birlikte katılımcılara ait bilgiler araştırmacı tarafından muhafaza edilmiştir.

Geçerlik iç geçerlik ve dış geçerlik olarak iki kısımda ele alınmaktadır. İç geçerlik kavramı araştırma sonuçları elde edilirken izlenen süreci, ifade ederken dış geçerlik ise edinilen sonuçların benzer grup veya ortamlara aktarılabilme durumunu ifade etmektedir. Araştırma sonuçlarının tekrar edilebilmesi güvenilirliği tanımlamaktadır. Güvenirlikte, iç güvenilirlik ve dış güvenilirlik olarak iki kısımda ele alınmaktadır. İç güvenilirlik, başka bir araştırmacının aynı veriler vasıtasıyla aynı sonuçlara ulaşabilmesi, dış güvenilirlik ise araştırma sonuçlarının benzer ortamlarda benzer sonuçların elde edilip edilememesi durumudur.(LeCompte ve Goetz 1982'den Akt. Yıldırım ve Şimşek, 2013: 289).

Araştırmada geçerliğin sağlamak için araştırma konusu ile ilgili tez ve makalelerden ulaşılan verilere, bulgular kısmında yer verilmiş ve yorumlar yapılmıştır.

Elde edilen bulguların kavramsal çerçeve ve kuramla uyumluluğu kontrol edilmiştir. Bulguların alıntısı görüşmelerde olduğu şekilde yapılmıştır. Araştırma örnekleme ve süreçlerifarklı örneklerle karşılaştırma yapabilecek şekilde ayrıntılı bir biçimde tanımlanmıştır. Örneklem genellemeye izin verecek şekilde çeşitlendirilmiştir. Araştırmada kapsamlı tanımlamalar yapılmıştır ve olası genellemelere olanak sağlamaktadır. Araştırma sonuçlarının, araştırma sorusu ile ilgili kuramlar açısından tutarlılığı görülmüştür.

Güvenirliğin sağlanması için Miles ve Huberman (1994)'in tavsiye ettiği stratejiler kapsamında; araştırmanın yöntem ve aşamalarını araştırmacı ayrıntılı şekilde tanımlamıştır. Veri toplama, analiz, yorum ve sonuçlara ulaşma aşamaları anlaşılabilir şekilde getirilmiştir. Sonuçlar, verilerle açık bir biçimde ilişkilendirilmiştir. Araştırmacının izlediği yöntemler ve süreçler kapsamlı bir şekilde tanımlanmıştır. Araştırmacı ham verileri muhafaza edilmiştir. Araştırma soruları açık ve net bir biçimde ifade edilmiştir. Araştırmanın sonuçlarının veriler ile uyumlu olduğu görülmüştür. Veriler araştırma sorularına ve amaca uygun şekilde toplanmıştır. Verilerin analiz aşamasında, önyargı, yanlış anlaşılma, gerçekle uyuşmayan veriler kontrol edilip ve geçerli olmayan veriler ayıklanmıştır.

## ÜÇÜNCÜBÖLÜM

### BULGULAR

Bu bölümde çalışmanın bulguları her bir alt problem temel alınarak sunulmuştur. Görüşme yapılan okul müdürlerinin vermiş olduğu cevaplar doğrultusunda oluşturulan temalar ve alt temalara yer verilmiş ve ayrıca bu temaları destekleyen alıntılar eklenmiştir. Bu bölümde, müdürlerin bakış açılarını yansıtan üç tema ve üç alt tema belirlenmiştir. Üç ana tema aşağıdaki gibidir:

- Müdürlerin iş yükü algıları ve iş yükü kaynakları
- İş yükünün müdürlerin yaşamları üzerindeki olumsuz etkileri
- İş yükünü yönetme yolları.

#### 1.MÜDÜRLERİN İŞ YÜKÜ ALGILARI VE İŞ YÜKÜ KAYNAKLARI

Müdürlerin iş yükü algıları ve kaynakları incelendiğinde 6 farklı alt tema ortaya çıkmıştır. Bu temalar şunlardır:

- İş yükü algısı
- İş yükü yoğunluğu
- Zaman yetersizliği
- Personel yersizliği ve paydaş kaynaklı sorunlar
- Teknolojik uygulama ve sistemler
- Üst makamların görev talepleri

##### 1.1.İŞ YÜKÜ ALGISI

*Tablo 2.İş Yükü Algısına İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşleri*

Tema	Alt Tema	Kodlar	Katılımcı
Müdürlerin İş Yükü Algıları ve İş Yükü Kaynakları	İş Yükü Algısı	Mesai	15
		Sosyal İlişkiler	4
		İdari İşler	8
		Ekstra Görevler	1

Araştırmadan elde edilen bulgulardan okul müdürlerinin iş yükü algılarının farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin bir kısmı iş yükünü, kendilerini uğraştıran veya yapmakta zorlandığı işler olarak algılamaktadırlar. Bir kısmı

ise sorumluluklarında olan işlerin tamamını iş yükü olarak algılamaktadır. Elde edilen bulgular okul müdürlerinin iş yüklerinin çok çeşitli olduğu ve okul türüne göre değişiklik gösterebildiğini ortaya koymaktadır. Okul Müdürlerinin eğitim öğretim işlerini, en temel iş yükü olarak algıladıkları görülmüştür. Okul müdürleri görüşlerinde mesai kavramına değinmektedirler. M1 iş yükünü mesaisi içerisindeki işler olarak açıklamaktadır. M19 sosyal çevre ve insani ilişkileri, M18 idari işleri, M14 fazladan okul müdürüne verilen işleri iş yükü olarak algıladıklarına değinmişlerdir. Okul müdürlerinin iş yükü algıları okulun özelliklerine veya türüne özgü olabilmektedir. Bazı iş yükleri ise tüm okullarda ortaktır. Genel anlamda okul müdürlerinin resmi yazışma ve evrak işlerini, okul personelini, okulun fiziki eksikliklerinin giderilmesini en önemli iş yükleri olarak, algıladıkları görülmüştür. M6 ve M8 resmi yazışmalara dikkat çekmektedir. Araştırma bulguları özellikle anlık yazışmaların iş yükü algısını arttırdığını göstermektedir.

Personel kaynaklı iş yükü algısında ise öğretmen ve yardımcı personel ile ilgili işlerin etkili olduğu görülmüştür. Okulun fiziki yapısıyla ilgili iş ve işlemlerde, okul müdürünün hem inşaat işlemleri ile uğraşması hem de bu işler için maddi kaynak bulmaya çalışması inşaat, tadilat ve tamirat işlerinin de iş yükü algısını arttırdığı tespit edilmiştir. Fiziki eksikliklerinin içerisinde okulun iş güvenliğine uygun hale getirilmesi de yer almaktadır. Okul müdürleri iş yükü algılarını aşağıdaki şekillerde ifade etmişlerdir:

*“İş yükü deyince aklına müdür olarak bizim yaptığımız kendi rutin işlerimizin dışında angarya diye tabir edebileceğimiz yükler de çıkabiliyor. Yapabileceğimiz işlerde çıkabiliyor. Bunlar da bize iş yükü oluşturabiliyor. Yani rutin yapılan işler işin doğası gereği yapılan işler artı doğası olmayıp da sonradan ortaya çıkan işler olarak da düşünebiliriz iş yükünü. Bunları sıralamak gerekirse İlk sırada personel işleri diyebilirim. Bunun dışında ikinci olarak okulun fizik yapısını düzeltmek bizim işimiz yani bunlar şunu kastediyorum maddi imkân bulmak sağ olsun bakanlık elinden geldiğince yardım etmeye çalışıyor ama bizim bunun dışında çok fazla maddi ve fiziki olarak okul iyileştirmeye yönelik çok fazla paraya ihtiyacımız oluyor üçüncü olarakta yazışmalar diyebilirim.”(M14)*

*“İş yükü denildiğinde ilk önce ben eğitim ile ilgili iş yükü, eğitim öğretimle ilgili bir debu binaların eksikleri giderleri inşaat işleri ile ilgili iş yükü olarak*



*anlıyorum.Yani resmi yazışmaları, inşaat işlerini, maddi sorunları iş yükü olarak görüyorum. ”(M17)*

*“İş yükü denildiğinde okulun eğitim-öğretim, fiziki donarım, temizlik, bakım, veli, okul içi okul dışı ilişkiler, sosyal yapı, çevre bunların hepsi...” (M19)*

*“İş yükü denildiğinde öğretmenlerin ders programları, nöbet çizelgeleri hizmetlilerin görev dağılımları, velilerin şikâyetleri, öğrencilerin taleplerinin yerine getirilmesi, okulun işleyişi, kıyafet, ders kitabı, kurs ve bizim pansiyonumuz var pansiyonun gelir gider harcamaları nöbeti, kalacak öğretmenlerin belirlenmesi, tamiratları vesaire bunları anlıyorum.” (M18)*

*“Müdür görevi ile ilgili iş yükü denildiği zaman anlaması gereken, eğitim ve öğretimin tüm aşamaları olması lazım ama müdürlük yapacaksanız sadece eğitim ve öğretim den değil inşaattan, tamirden, bakımdan, tadilattan, ikili ilişkilerden ve her şeyden anlamanız gerekiyor. İş yükü deyince bütün okul içi ve okul dışı tamamı işin içine giriyor.” (M16)*

*“Bir okul müdürünün sabah okula geldikten sonra, okulu kapatıp gidene kadar karşılaştığı işleri tamamı olarak anlıyorum.Bizim en büyük iş yükümüz velilerimiz.” (M1)*

*“Yük kelimesi genelde toplumda yanlış anlaşılır ama kamu hukukunda iş yükü denildiği zaman sorumlu olduğu işler anlaşılır. İş güvenliği ile ilgili çalışmalar, pandemi kapsamındaki çalışmalar ve öğrenciler arası problemlerle uğraşmak iş yükü olarak nitelendirebileceğim işlerdir.” (M8)*

*“Okulda sorumluluğunda olan görevleri anlar. Yapmak zorunda olduğu, ilgilenmesi gereken işlerin tamamını anlar. DYS sisteminden gelen yazıların kaydı havalesi çok zamanımızı alıyor çünkü bizi ilgilendirmeyen birçok yazı geliyor. Okulun eksikliklerini tamamlamak için uğraşmak çok yorucu oluyor.”(M6)*

*“Bir müdür görevi ile ilgili iş yükü denildiği zaman hocam okulun sabah açıldığı andan itibaren akşama kadar ki öğrenci öğretmen veli ile alakalı ve İlçe Milli Eğitim'den gelen idari işlerle alakalı tüm iş ve işlemleri tamamını anlamalıdır.İlçe Milli Eğitim'den gelen bazen bizim dışımızda cevap almasını istediği olaylar olduğunda işgücü olarak sıkıntıya sokuyor. Mesela örnek olarak en basiti dün gelen bir yazı vardı. Bağımlılıkla mücadele ile ilgili bir yazıya cevap verdik ama bağımlılıkla mücadele ile ilgili ne rehber öğretmen görevlendirilmiş nede bağımlılıkla ilgili herhangi bir eğitim*

verilmiş.Bizden onu sanki yapmışız gibi hem öğrenci hem de veli eğitimleri düzenlemiş gibi cevap vermemizi istiyorlar. Yani şimdi yapmadığınız şeyi yapmış gibi gösterip sırf istatistik olsun diye doldurmakta iş yükü algısı oluşturuyor bende.”(M11)

“Milli Eğitim Bakanlığının mevzuat çerçevesinde üzerimize yüklemiş olduğu iş ve işlemler diye açıklayabiliriz iş yükünü.İş güvenliği ile ilgili iş yükü DYS den cevap verilmesi gereken anlık yazışmalar en çok iş yükü olarak gördüğüm işlerdir diyebilirim.”(M13)

## 1.2. İŞ YÜKÜ YOĞUNLUĞU

**Tablo 3. İş Yükü Yoğunluğuna İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşleri**

Tema	Alt Tema	Kodlar	Katılımcı
Müdürlerin İş Yükü Algıları ve İş Yükü Kaynakları	İş Yükü Yoğunluğu		
		Veli Ziyaretleri	4
		Personel	7
		Öğrenci İşleri	4
		Pansiyon	3
		Resmi Yazışmalar	6

Araştırma da elde edilen bulgulara göre, okul müdürlerinin görevlerinin çok çeşitli olmasından dolayı iş yükü yoğunluğu yaşadıkları görülmüştür. Bu yoğunluk, resmi yazışmalar, veli görüşmeleri, tadilat tamirat işleri, öğrenci ve öğretmenlerin sorunlarının çözümü, toplantılar, derse girme, servis, kantin, pansiyon denetimleri, okulun temizliğinin denetimlerigibi görevlerden kaynaklanmaktadır.Genel olarak okul müdürleri sabahleyin mesailerine başladıklarında, okulun bölümlerini gezerek herhangi bir problem olup olmadığını denetlemektedirler. Nöbetçi öğretmenlerin ve diğer personellerin görev yerlerinde olduklarından emin olduktan sonra diğer işlerine odaklanmaktadırlar. Günlük işlerin planlamasını yardımcıları ile yapmaktadırlar. Veli görüşmeleri okul müdürlerinin yoğunluğunu arttırmaktadır. Özellikle zamansız ve plansız yapılan görüşmeler okul müdürünün yoğunluğunu daha da arttırmaktadır.M1 ve M2 veli ziyaretlerinin iş yoğunluklarını arttırdığı ifade etmektedirler. Resmi yazışmaların cevaplanması, okul içi ve okul dışı yapılan toplantılar, komisyon üyelikleri, milli eğitim müdürlüğü tarafındanani bilgi istenmesi de okul müdürlüğünün yoğunluğunuarttıran unsurlardandır.İş yoğunluklarını, okul müdürleri şu şekilde özetlemektedirler:

*“Okula gelir gelmez öncelikle disiplini ve ciddiyeti her kademede öğrenciye ve personelimize hissettirmek zorundayız. Hemen hemen her gün birkaç öğrenci ve öğretmenin benimle ilgili işleri olur onları çözümledikten sonra kısa bir okul turu atar ve yardımcı hizmetler personeli ile görüşme yaparım. Makama geçince müdür yardımcısı ile görüşür ve resmi iş planımızı gözden geçirir, yapmayı planladığımız işler hakkında konuşur ve görev paylaşımı yaparız. Tahminen hemen her gün ya benim ya da müdür yardımcısının dersleri olur onlara gireriz. Resmi işler o yüzden öğleden sonraya kalır. Veliler çok fazla gelir okulumuza öğretmen ve öğrenci görüşmeleri çok fazla olur gün içinde.” (M2)*

*“Sabahleyin okula geliyorum ve okulun tüm fiziki yapısını tuvalet temizliğini kışın sınıf sıcaklığını nöbetçi öğretmenlerin görev yerlerinde olup olmadığını hizmetli ve güvenlik görevlilerinin işlerinin başında olup olmadığını kontrol ediyorum. Okulumuzda 30 tane servis var onların denetimleri tamamen bizde onları kontrol ederiz nöbetçi öğretmen ve müdür yardımcılarım. Yemekhanemiz var oralarını denetimini yaparım. Sonra veli ziyaretleri olur onlarla ilgilenirim. Ancak 15.00 dan sonra resmi yazılara bakabilirim. Okulumuz bizim 18.30 da biter okulu kapat falan 19.00 da anca okuldan çıkarım.(M1)*

*“Okula sabah saat sekiz buçukta gelirim. Hizmetlilere gün içinde yapılacakları söylerim. Nöbetçi öğretmenlerin gelip gelmediklerini kontrol ederim. Öğrencileri okul girişinde sıra olduklarında duyuru falan varsa onları duyururum. Bir önceki günden yaşanan bir olay varsa olay hakkında uyarıda bulunurum. Öğrenciler sınıflarına girince odama çıkıp DYS’yi açarım dünden kalan yazı var mı, veya sabah acil yazı var mı diye bakarım. Varsa müdür yardımcısına havale ederim yazıları. Her teneffüs arasında okul içerisinde veya bahçesinde gezinirim olumsuz bir olay yaşanmasın diye. Ders aralarında sınıflara girip öğrencilerle görüşme yaparım. Sorun olup olmadığını sorarım. İl Milli Eğitimden gelen bir yazı varsa onunla ilgili çalışmaları yaparım. Öğretmenleri yönlendiririm. Görev paylaşımı yaparım. Okulda yapılacak bakım onarım varsa onlarla ilgili hizmetlileri yönlendiririm işi yapmaları için.” (M10)*

*“Sabah okula geldiğimiz ilk yaptığımız iş, iş ve işlemleri takip edip cevaplanması gereken yazılar varsa onlar cevaplıyoruz. Öğrenci ile ilgili yapılması gereken iş ve işlemler varsa onları yerine getiriyoruz. Pansiyonumuz olması hasebiyle pansiyondaki iş ve işlemleri programlanması ve dizayn edilmesi ile ilgili programlarımı yapıp müdür yardımcılarını ile beraber günü tamamlamaya çalışıyoruz.(M13)*

### 1.3. ZAMAN YETERSİZLİĞİ

**Tablo 4. Zaman Yetersizliğine İlişkin Müdür Görüşleri**

Tema	Alt Tema	Kodlar	Katılımcı
Müdürlerin İş Yükü Algıları ve İş Yükü Kaynakları	Zaman Yetersizliği	Mesai dışı çalışma	3
		Yoğun mesai	11
		Planlama ve Paylaşım	3
		Yeterli Zaman	3
		Aynı Anda Birkaç İş Yapma	7
		Anlık işler	5

Araştırma bulguları okul müdürlerinin zaman sıkıntısı yaşadıklarını ortaya koymaktadır. Zaman sıkıntısı genel olarak günlük resmi yazıların cevaplanması, belirli bir tarihte bitirilmesi gereken işleri kapsamaktadır. Okul müdürlerinin çoğunluğu işlerin zamanında yetiştiremediklerini, zamanında yetiştirebilmek için paydaşlarından yardım aldıklarını hatta birden fazla işi aynı anda yapmak zorunda kaldıklarını dile getirmektedirler. Üst üste gelen ve birbirinden bağımsız olan işler M19’unda ifade ettiği gibi daha fazla zaman harcanmasına sebep olmaktadır. Mevcut zaman ortaya çıkan işleri zamanında bitirilebilmesi için yeterli olamamaktadır. Aynı M16’nın ifadesiyle kısıtlı zamanda ve aynı anda yapılan işler olması gereken şekilde yapılamamakta, hatalar meydana gelebilmektedir. Böyle bir durumda hatanın giderilmesi ekstra zaman gerektirmektedir. M3 özellikle belirli dönemlerde artan iş miktarının zaman ihtiyacını arttırdığını ifade etmektedir. M8 ise eş zamanlı işleri yaparken zaman yetersizliği sorunu yaşadığını dile getirmektedir. Okul müdürleri işlerini zamanında yetiştirebilmek için mesai saatlerinin dışında da çalışabilmektedirler. M2, M3 ve M18 kalan işlerini evde tamamladıklarını belirtmektedirler. Okul müdürlerinin bu konudaki görüşleri şu şekildedir:

*“Aslında yetişmesi çok kolay değil gerçekten hakkıyla hepsini yapmaya çalışırsan. Ben çok fazla bireysel efor sarf ediyorum. O yüzden çok fazla geç çıkmak zorunda kalıyorum. Eve gidince de işlerime devam ediyorum.” (M2)*

*“Mümkün değil yetişmiyor bazen 18.30 19.00 da çıktığımız oluyor, bazen evde kendi bilgisayarınızdan yaptığımız oluyor öyle bir yoğunluk var. Şu an bile üç işi aynı anda yapıyorum. Genelde belli dönemlerde oluyor ek ders işlemlerinin olduğu ücret ödemelerinin olduğu dönemler, sene başı iş ve işlemlerinde. Üç müdür yardımcısı*

*arkadaşım var bir de ben ona rağmen yetiştiremiyoruz paylaşıyoruz ikişer iş düşüyor mesela” (M3)*

*“Yetiştirmek için çaba harcıyoruz bazen yetişmiyor mesai uzattığımız zaman işler yetişiyorum mesaiyi uzatmak gerekiyor. Okulun öğrenci veli öğretmen ayağı olduğu için bir işe yoğunlaştığım zaman o işi bırakıp herhangi bir resmi yazışma ile uğraşmaya, onu bırakıp bir veli problemini bir öğrenci problemini çözmeye yoğunlaştığımız çok oluyor” (M8)*

*“Plan program dışında bir iş çıkarsa önem sırasına göre yetiştirmeye çalışırım. O zaman da birçok işi aynı anda yapmak zorunda kalırım. Mesela okul bahçesinde düzenleme yaparken acil yazılması gereken resmi yazı için odama çıkar yazıyı yazarım. Yazıyı yazdığım sırada öğrenciler arasında bir sorun olursa onu çözmeye çalışırım. Velileri arar bilgilendiririm.” (M10)*

*“Maalesef ben yetiştiremiyorum hiçbir işimi. Yani zaman oluyor ki hangi işi nasıl yapacağım ne zaman yapacağım onu dahi planlayamıyorum. Birkaç işi aynı anda yapmak zorunda kalıyorum maalesef.”(M12)*

*“Evet, kısıtlı bir zamanda birkaç işi bitirmeye çalışıyoruz bu da kafa karışıklığına meydan veriyor birçok işi aynı anda yapmak zorunda kalınca tam yapma ihtimaliniz de azalıyor.Eksik veya hatalı iş yapabiliyoruz. Birde onu düzeltmek için zaman harcıyoruz. Bazı işler için yeteri kadar zaman, yeteri kadar araştırma şansı varken bazı işler çok aceleyle getirilebiliyor. Bir de aslında bu okul müdürleriyle bitmeyecek işler isteniyor. Mesela çocuk sınava girmiş çıkmış, hemen bizden bir cevap isteniyor. Çocukların tahmini netini gönderin. Çocuk kendi netini kendisi bilmiyor. Ne yaptığını bilmiyorum mesela ama bizden net sayısı isteniyor tahmini olarak anlatabiliyor muyum bunun gibi”(M16)*

*“Yani yetişmesi gerektiği için yetişiyor ama gece evde çalıştığımız oluyor mesela şu anyapacağımız dersleri gece evde yapıyoruz sistem hızlı çalıştığı için. İş yükümüzün birkısmı telefonla idare ediliyor. Devamlı olarak telefonla Whatsapp'tan yönlendirmeleryapıyoruz. Milli Eğitim'den gelen duyuruları öğretmenlerimize öğrencilerimize duyuyoruzyani bitmesi gerektiği için de devletin işi bir şekilde bitiriyoruz bazen geç gidiyoruzbazen erken geliyoruz bitiriyoruz. Ben çok fazla iş fazla yönlendiremiyorum insanlara. Pek çok işi kendim yapmak zorunda kalıyorum. O zaman birçok işi aynı anda yapmam gerektiği oluyor.”(M18)*

*“Örneğin veli ile ilgili bir problem ile uğraşırken orada bir öğrenci problemi veya başka bir iş çıkabiliyor. Aynı anda birçok iş birçok olay meydana gelebiliyor ve birçok işi de aynı anda yapmak durumunda kalabiliyor okul müdürleri çünkü okul müdürünün bir rutin işi yok.Yani olaylar o hafta ki yoğunluk değişebiliyor.Bazen oluyor belirli gün ve haftalar kapsamında o hafta okulda bir konferans, bir toplantı, velilerle ilgili bir şey oluyor. Hepsi bir anda çakışabiliyor. Yoğun olunan zamanlar bir de okulla ilgili bazı problemlerde çıkabiliyor.Pat diye elektrik panosu bozulabiliyor, kazan bozulabiliyor hizmetliler hastalanıyor, öbürü izin istiyor aynı anda birkaç personel hastalanıyor. İş yükü bazen çok fazla artabiliyor.Değişiklik gösteren bir şey ama bir anda aynı anda birkaç iş birden üst üste gelince de hepsini beraber çözmeye de uğraştığımız zamanlar çok olmuştur yani” (M19)*

Okul müdürlerinin bir kısmı işlerini zamanında yetiştirme hususunda zorluk yaşarken; bir kısmın da yaptıkları planlama ve yardımlaşma sayesinde işlerini zamanında yetiştirebilmektedir. Bu okul müdürleri özellikle planlı çalışmaya dikkat çekmişlerdir. M6 ve M14 yaptıkları planlama ve iş bölümü sayesinde işlerini zamanında yetiştirebildiklerinden bahsetmektedirler. Fakat anlık yapılması gereken işlerde, işlerin yetişmemesi söz konusu olabilmektedir. M10 bu duruma değinmektedir. Paydaşları vasıtasıyla işlerini yetiştirebildiklerini dile getiren okul müdürlerinin görüşleri şu şekildedir:

*“Evet, genellikle yetiştirebiliyoruz. Şöyle planlı çalışmak işin açığı çok önemlidir. İş yoğunluğu olan günlerde mesela planlama olmazsa yetiştirmemizin mümkünatı yok.Mesela bugün yazılacak 6 tane ya da cevap verilebilecek 6 tane yazı var diyelim 3 tanesini ben yazıyorum 3 tanesini müdür yardımcısı arkadaş yazıyor kendi aramızda böyle iş paylaşımı yaparak yetiştirmeye çalışıyoruz”(M14)*

*“Planlı programlı yaparsam çalışmalarımı işlerimi yetiştiririm. Plan program dışında bir iş çıkarsa önem sırasına göre yetiştirmeye çalışırım. Bazen yetiştiremediğimiz olabiliyor tabiki.”(M10)*

*“Personelimizle birlikte paylaşıyoruz yetiştirmek için elimizden gelen her türlü gayretigösteriyoruz yetiştiriyoruz”(M9)*

*“Genelde yetiştiririz. Müdür yardımcısı arkadaşım var iş paylaşımı yapar yetiştiririz. Tabi bazen yetişmediği olmuyor mu illaki olur ama azdır.”(M6)*

Araştırma bulguları zaman yetersizliği kavramının okul türüne göre değiştiğini göstermektedir. İlkokul düzeyinde görev yapan okul müdürlerinin işlerini zamanında yetiştirebildikleri ve zaman yetersizliği gibi bir durumla çok fazla karşılaşmadıkları görülmüştür. Diğer okul kademelerine göre iş yükü daha idare edilebilir olan ilkokullarda görev yapan okul müdürleri, zaman yetersizliği çekmediklerini şu şekilde dile getirmişlerdir:

*“Yetiştiriyoruz. Biz ortaokullara göre binanın öğrenci mevcudunun biraz daha normalsayılması çok bir sıkıntı yaşamıyoruz.” (M4)*

*“İş yükünün fazla olduğu dönemler günler olsa da genelde yetiştirebiliyorum.”(M20)*

#### 1.4. PERSONEL YERSİZLİĞİ VE PAYDAŞ KAYNAKLI SORUNLAR

**Tablo 5. Personel Yetersizliği ve Paydaş Kaynaklı Sorunlara İlişkin Müdür Görüşleri**

Tema	Alt Tema	Kodlar	Katılımcı
Müdürlerin İş Yükü Algıları ve İş Yükü Kaynakları	Personel Yetersizliği ve Paydaş Kaynaklı Sorunlar	Veli Görüşmeleri	7
		Personel Talepleri	9
		Öğrenci Sorunları	5
		Personel Eksikliği	3

Okul müdürlerinin tamamına yakını paydaş kaynaklı sorunların iş yükü oluşturduğundan bahsetmektedir. Araştırma bulgularına göre büyük okullarda görev yapan okul müdürleri için veli kaynaklı iş yükünün fazla olduğu tespit edilmiştir. M1 en büyük iş yüklerinin veliler olduğunu söyleyerek bu duruma dikkat çekmektedir. M6 yardımcı personelin eksikliğinin veya iş kalitesi anlamında yetersiz olmalarının iş yükü oluşturduğunu ifade etmiştir. M8 ve M12 ise öğrenci kaynaklı iş yükünün fazlalığından bahsetmektedir. M5 öğretmenlerin özel isteklerinin oluşturduğu iş yüküne değinmektedir. Özel isteklerin eğitim öğretimle bağdaşmadığında okul müdürünün yaşadığı duygulara dikkat çekmektedir. M10 ise şahsi işler için gelen personel veya velilerin ısrarcı olmalarının kendisini zora soktuğunu ifade etmiştir. Bu konudaki müdür görüşleri şu şekildedir:

*“Bizim en büyük iş yükümüz velilerimiz. Yüzde 92 si çalışan veliler ve ilgili veliler. Bizlerden özel okul hizmeti bekliyorlar bizde bu beklentilere cevap vermeye çalışıyoruz. Verdiğimiz hizmetler artınca daha fazlası isteniyor.” (M1)*

“Öğretmenlerin özel istekleri insana hakikaten sıkıntı veren iş yüklerinden birisi örnek veriyorum öğretmen gelip benim ders programı pazartesiye al salıya alma diyor. Sebep ne benim çocuğunun bakıcısı işte salı günü izinliymiş. Şimdi bir öğretmenin çocuğunun bakıcısı buna göre ders programı ayarlanabilir mi ama işte bunlar bize iş yükü olarak geliyor. Bu bir örnek sadece hani ekstra talepler doğrultusunda söylüyorum yapmasan bu sefer öğretmen güceniyor. Hadi bakalım öğretmen mutsuz olduğu zaman umutsuzluk öğrenciye yansıyor. Öğrenci mutsuz olduğu zamanda zaten orada eğitim öğretimden söz edilemiyor. Doğal olarak yani bunlar bizi biraz sıkıyor diyebilirim.”(M5)

“Bir işi yaparken insanların şahsi işlerinin yapılmasında ısrarcı olmaları sorun olabiliyor. Örneğin okulda bir etkinlik faaliyet yaparken veli gelip şahsi işi hakkında bilgi isteyip ve bu konuda ısrarcı olabiliyor.” (M10)

“Şu dönemde iş yükümüzü en çok arttıran şeylerin başında iş güvenliği sağlığı çalışmaları ve pandemi sürecinde pandemi ile ilgili çalışmalar iş yükümüzü şu an arttırıyor ama normalde baktığımız zaman genellikle öğrenciler arası problemler ve bunların çözümleri iş yükümüzü arttıran başlıca etmenlerdir.” (M8)

“Okulun büyük olması binasının büyük olması öğrenci sayısının fazla olması personel sayısının fazla olması tabi ki iş yükümüzü arttırıyor.”(M12)

## 1.5. TEKNOLOJİK UYGULAMA VE SİSTEMLER

**Tablo 6. Teknolojik Uygulama ve Sistemlere İlişkin Müdür Görüşleri**

Tema	Alt Tema	Kodlar	Katılımcı
Müdürlerin İş Yükü Algıları ve İş Yükü Kaynakları	Teknolojik Uygulama ve Sistemler	DYS Sistemi	8
		Mesajlaşma Programları	13
		Çevrimiçi Toplantı	2
		Sosyal Medya	2

Okul müdürlerinin açıklamalarından resmi yazışmaların DYS vasıtasıyla yapıldığı tespit edilmiştir. M14 DYS öncesi dönemi anlatırken, yazının cevaplanması için tanınan zamanın daha uzun olduğundan ve yazılara anlık cevap istenilmediğinden bahsetmektedir. M11 in açıklamalarına göre DYS sisteminde yazılan bir yazının, müdürün geç görme ihtimaline karşı, mesajlaşma programından da gönderildiği anlaşılmaktadır. Yine M11'in açıklamalarından, çevrimiçi toplantı yapılabilen programların kullanılmasıyla, okul müdürlerinin toplantı sayılarında artış meydana



geldiğini ve bu durumun okul müdürlerinin iş yüklerinin artmasına sebep olduğu anlaşılmıştır. M16 ise teknoloji sayesinde haberleşme hızının ve ulaşılabilirliğin arttığına dikkat çekmektedir. İnsanların edindikleri bilgilerin doğruluğunu araştırmadan bazen yanlış bilgilerle okula gelip okul müdürünün uygulamalarını sorgulayabildiklerini ve bu durumun iş yükü oluşturduğunu dile getirmiştir. Bu konudaki müdür görüşleri şu şekildedir:

*“Teknolojinin de getirmiş olduğu bilgiye anında erişimle birlikte eskisi gibi değil yani. DYS üzerinden resmi yazıyı anında görüyorsunuz. Hatta üzerinden geç görme ihtimaline karşın Milli Eğitim Whatsapp üzerinden gönderiyor ve Whatsapp'ı da artık resmi bir platform olarak görüyorlar oradan gelen anlık yazılara anlık cevaplar vermeniz gerekiyor. “Bir de şu an özellikle pandemi ile birlikte online seminerlerin online toplantıların artması ile birlikte gün içerisinde birden fazla toplantıya girmeniz gerekiyor. Hatta çoğu zaman çakıştı anlar oluyor. Örneğin e-twinning de toplantısı vardızoom üzerinden benimde katılmam gereken ama ben şunu unuttum. Aynı gün aynı saatte benim daha önemli bir çevrimiçi bir toplantım vardı. Oraya katılmak zorunda kaldım ve öğretmenimizin e-twinning toplantısına ne yazık ki katılamadım.”(M11)*

*“DYS'den anlık cevapları isteniyor. Aynı şekilde Whatsapp'tan anlık cevaplar isteniyor. Bunlara o bilgiye ulaşma noktasında sıkıntı yaşayabiliyoruz anlık cevap vermesi noktasında. Bazen arşive girip karıştırdığımız zamanlar oluyor. Bu ciddi manada bizi psikolojik olarak yapabiliyor.”(M13)*

*“Teknoloji bizim iş yükümüzü bence bir hayli arttırmış durumda.Şu şekilde örnek verebilirim. İşte öncesinde bizim elektronik yazışma sistemimiz yoktu; bizden yazıları şöyle isterlerdi. Mesela hafta sonu yani cuma gününe kadar yazılacak olan yazının duyurusu bize bir önceki cumadan gelirdi ve bir haftalık bir süremiz olurdu.Şu an teknolojik imkânların artması sebebiyle anlık yazılar geliyor. Aynı saat içinde bizden yazı istenebiliyor.”(M14)*

*“Birincisi teknoloji. Teknoloji iş yükümüz arttırıyor. İkincisi ulaşılabilirlik. Okul müdürlerine yöneticilere her şeye çok kolay ve basitçe ulaşılabilir ve kolay ulaşılabilirliği için bilginin temiz ve gerçek olduğuna da araştırmadan ulaşıyor. Mesela adam çıkıyor geliyor diyor ki “İşte böyle bir kural varmış sen bunu niye uygulamıyorsun?” sosyal medyadan yalan yanlış duymuş çıkmış gelmiş.”(M16)*

“Aslında en önemli artıran neden teknolojinin hayatımıza girmesidir. Teknolojinin işimizi kolaylaştırması gerekirken ne kadar çok yararlanıyorsak o kadar iş yükümüzü artırmaktadır.” (M20)

#### 1.6. ÜST MAKAMLARIN GÖREV TALEPLERİ

**Tablo 7. Üst Makamların Görev Taleplerine İlişkin Müdür Görüşleri**

Tema	Alt Tema	Kodlar	Katılımcı
Müdürlerin İş Yükü Algıları ve İş Yükü Kaynakları	Üst Makamların Görev Talepleri	Milli Eğitim Müdürlüğü	2
		Kaymakamlık	2
		Komisyon	3
		Proje	2

Araştırma bulguları üst kurumların, okul müdürlerinden görevleri dışında ekstra işler talep ettiklerini ortaya koymaktadır. Bulgular bu tarz talepler daha çok ilçelerde görev yapan okul müdürlerinin karşılaştığını göstermektedir. M11 ve M14 bu hususu dile getirerek, üst makamlarca verilen görevlerin hem ekstra iş yükü oluşturduğunu hem de okullarındaki işlerinin aksamasına sebep olduğunu dile getirmişlerdir. Okul müdürlerinin üst makamların görev taleplerine ilişkin görüşleri şu şekildedir:

“Öğrencinin bir problemin varken, öğretmenim bir problemin varken aynı zamanda Milli Eğitim’den başka bir iş çıkabiliyor ya da Kaymakam bey bazen bize ekstra iş yükleyebiliyor bunları da yapmak durumunda kalabiliyoruz. Farklı işlerle ilgilenmek zorunda kalıyorum bu sadece kaymakamda değil işte biraz önce bahsettiğim o komisyonlar toplantılar dolayısıyla öğretmenlerle okulla ilgilenemediğim zamanlar oluyor.” (M14)

“İlçe Milli Eğitim'in verdiği görevler var. Kurul ve komisyonlarda görevim var hem ilçenin ürettiği projelerle ilgili bir yoğunluğumuz var hem Kaymakamlık bünyesinde projelerle bir yoğunluğumuz var. Proje bilginiz, bilgisayar bilginiz iyiyse bu tarz görevlendirmeler çok oluyor. Bazen İlçe Milli Eğitim ya da Kaymakamlık bünyesinde yaptığımız işlerden dolayı okulda olamayıp işlerimize bakamadığımız oluyor.” (M11)

“Okul müdürlerinin iş yükleri okul dışında da komisyon görevleri oldukları zaman bu iş yükünün artmasına sebep oluyor veya eğitim-öğretimi dışındaki alanda görevlendirmeler bunlar işlerimizin artmasına sebep oluyor.” (M8)

## 2. İŞ YÜKÜNÜN MÜDÜRLERİN YAŞAMLARI ÜZERİNDEKİ OLUMSUZ ETKİLERİ

Araştırma bulgularına göre iş yükünün okul müdürleri üzerinde olumsuz etkisinin neler olduğu incelenmiş ve 5 adet alt tema tespit edilmiştir. Bu alt temalar şunlardır:

- Aile hayatına etki
- Özel hayata etki
- Duygusal yıpranma
- Sağlık sorunları
- Paydaşlar ile iletişime etki

### 2.1. AİLE HAYATINA ETKİ

*Tablo 8. Aile Hayatına İlişkin Müdür Görüşleri*

Tema	Alt Tema	Kodlar	Katılımcı
İş Yükünün Müdürlerin Yaşamları Üzerindeki Olumsuz Etkileri	Aile Hayatına Etki	Aile Aktiviteleri	13
		Çocuklara Ayrılan Zaman	7
		Aile Tepkisi	2

Araştırma bulgularına göre iş yükü okul müdürlerinin aile hayatlarına etki etmektedir. Okul müdürleri iş yükleri karşısında, işlerinden değil aile yaşantılarından taviz verdiklerini ve zaman zaman ailevi sıkıntılar yaşadıklarını dile getirmişlerdir. İşlerini bitirebilmek, zamanında yetiştirebilmek için ek bir zamana ihtiyaç duyduklarında bu zamanı ailelerine ayıracakları zamandan temin ettiklerini ifade etmektedirler. M9 ailesine zaman ayıramama sebebinin okuldan eve yorgun olarak gitmesinden kaynaklandığını söylemektedir. Okul müdürlerinin çoğunluğu, çocuklarına yeterli zamanı ayıramadıklarını bu durumdan duydukları rahatsızlığı dile getirmektedirler. M1, M10, M11 ve M14 bu duruma değinmişlerdir. Çocuklarının okullarındaki etkinliklerine veya önemli günlerine katılamama gibi durumlarla karşılaşmaktadırlar. M1 bu yaşadığı bir olayı üzülererek ifade etmektedir. Okul müdürlerinin iş yükünün aile hayatlarına etkisini ortaya koyan görüşleri şu şekildedir:

*“İş yükü aile hayatımızı etkiliyor. Ailemden çalışıyorum kendime ayıracağım zamandan çalışıyorum. Eşim aileme fazla zaman ayıramadığım için rahatsız oluyor ama bu işleri de birilerinin yapması lazım. Çocuğum 1. Sınıfa başladı belki bu bütün okul*

müdürlerinin sorunu. Ben yanında olamadım çünkü oğün burada 300 çocuğu 1.sınıfa başlatıyordum. Ataköy de oturuyorum. Pazartesi oranın pazarıdır. İnanın bazen 16.30 da pazara gidip aldıklarımı eve bırakıp okula tekrar geliyorum bu şekilde yani”(M1)

“Zaman zaman işleri bitirmek için geç çıktığımız oluyor yani bir bazen akşam yedi veya sekizi bulabiliyor. Dolayısıyla ister istemez ailemize ayrılacağımızı vakitten çalmamıza sebep oluyor.”(M8)

“Akşam eve yorgun gitmemiz aile hayatımızı biraz etkiliyor tabiiama hissettirmemeye çalışıyoruz. Çoğu zaman kendi çocuğumuza çok faydamız olamayabiliyor. Kendi çocuğumuzun problemleri için başka öğretmen arkadaşımızdan fikir alıyoruz bilgi alıyoruz.” (M9)

“Fiziksel ve zihinsel yorgunluğa neden olduğu için okul dışında da sosyal hayatınızı da etkiliyor. Örneğin evime gittiğimde çocuklarımın seslerinden rahatsız oluyorum. Çocuklarıma zaman ayıramıyorum.”(M10)

“İki evladım var. Bir tane şu an ilkokul ikinci sınıfta. ... Küçük çocuğum da şu an 3 yaşında. Her ikisi de bahçede top çok top oynarlar ama onlarla onların babaları olarak üçümüzün birlikte top oynadığı bir elin parmakları kadar yoktur ne yazık ki.” (M11)

M14 ve M18'in ifadelerinden okul müdürlerinin ailelerine yeterli zaman ayıramadıklarında tepki aldıkları anlaşılmaktadır. M14 çocuklarına yeterli zaman ayıramayıp onları ihmal etmesi sonucu çocuğundan tepki aldığını ifade etmiştir. M18 ise iş sebepli gelen telefonların, eşinin tepkine yol açtığını dile getirmiştir. M14 ve M18 konu hakkındaki görüşleri şu şekildedir:

“Burada biz çoğu zaman mesai mefhumu gözetmeden çalışıyoruz. Aslında bizim çalışmamız atıyorum sekiz beş ya da sekiz beş buçuk çalışıyoruz ama bazen öyle zamanlar oluyor ki iş bitmiyor ve biz de eve mecburen geç gitmek durumunda kalabiliyoruz. Bir keresinde çocuğumdan şöyle bir tepki aldım. Bir gün işte hafta sonu kalktığımda bana şu soruyu sordu. Baba bugün okulun var mı? dedi. Bende yok oğlum niye sordun diye sordum. Bana şöyle dedi. Yani bari dedi bugün seninle top oynayalım bizimle bir oyun oyna yani seni hiç göremiyoruz. Oyun oynayamıyoruz zaten ileride ben de müdür olmayacağım dedi benim çocuğum. Yani ben şaşırdım içerledim de hatta bu lafa sonradan anladım ki ben kendi evimi kendi ailemi kendi çocuklarımı ihmal edebiliyormuşum.”(M14)

*“Aileme yansiyabiliyor. Şu günlerde çok telefon alıyorum eşimle rahatsızlık oldu. Gece gündüz. Bir de velilerimiz maalesef hepsi aynı anlayış düzeyinde değil. Gece 11 de arıyor; hocam yarın okula geleceğim ben okulda mısın diye. Gece 11'de bir okul müdürü aranmaması lazım acil bir şey yoksa. Biz de imam hatip olduğu için özel okul gibi çalışıyoruz sevsinler gücenmesinler okulumuzu beğensinler diye. Yani ailemize yansıyor ister istemez.”(M18)*

## 2.2. OKUL DIŞI SOSYAL HAYATA ETKİ

**Tablo 9.** Okul Dışı Sosyal Hayata İlişkin Müdür Görüşleri

Tema	Alt Tema	Kodlar	Katılımcı
İş Yükünün Müdürlerin Yaşamları Üzerindeki Olumsuz Etkileri	Okul Dışı Sosyal Hayata Etki	Kendine Zaman Ayıramama	3
		Sosyal Paylaşım Azlığı	3

Araştırma bulgularına göre iş yükü okul müdürlerinin özel hayatına etki etmektedir. Okul müdürlerinin açıklamaları işlerinden arta kalan zamanları mümkün olduğu kadar ailelerine ayırmaya çalıştıklarını kendilerine çok fazla zaman ayıramadıklarını göstermektedir. M11 bu konuya değinip kendisine zaman ayırmasının çok zor olduğunu dile getirmiştir. M3 ise kısıtlıda olsa kendine ayırdığı zamanda yaptığı etkinliklerdeki performans düşüklüğüne değinmiştir. İş yükünün olumsuz sonuçlarını okul müdürleri genel anlamda şu şekilde ifade etmektedirler:

*“Kendime zar zor zaman ayırabilirim. Bu zamanlarda da sosyal aktivite olarak futbol oynuyorum. Bu okula başladıktan sonra; takımım sabittir aynı takımda oynarım; performansımın düştüğünü söyler arkadaşlar. Çok yoğunum ve yoruluyorum. Akşam o yorgunlukla top oynamak da olmuyor. Bunu arkadaşlar bile sezinliyor”(M3)*

*“Evet, özellikle benim gibi kendinizi işe çok kaptırıp mutlak başarı hedefliyorsanız kesinlikle özel ve günlük yaşamı etkiliyor. Eve çok yorgun geliyorsunuz ve sizi bekleyenlere ve kendinize zaman ayıramayarak haksızlık yapıyorsunuz.”(M2)*

*“Yani kendi çocuğunuzdan kendi eşinizden fedakârlık ediyorsunuz. Kendinize vakit ayırmayı bırakın, zaten hiç şansınız yok. Yani öyle bir ihtimaliniz zaten yok. Sadece eve gittiğinizde akşamları eğer müsait olursanız, bir telefon görüşmeniz ya da dediğim gibi teknolojinin gelişmesi ile ilgili bir çevrimiçi toplantınız yoksa eşinize çocuklarınıza vakit ayırma şansınız oluyor ama onun dışında kendinize vakit ayırma şansınız hiç yok.”(M11)*

### 2.3. DUYGUSAL YIPRANMA

**Tablo 10.** *Duygusal Yıpranmaya İlişkin Müdür Görüşleri*

Tema	Alt Tema	Kodlar	Katılımcı
İş Yükünün Müdürlerin Yaşamları Üzerindeki Olumsuz Etkileri	Duygusal Yıpranma	Suçluluk	13
		Anlaşılamamak	2
		İş Hazzının Azalması	2
		Ruhsal Etkilenme	1

Araştırma bulguları iş yükünün okul müdürlerini duygusal anlamda da yıpratıldığını ortaya koymaktadır. Özellikle ailelerine zaman ayıramama hatta onların zamanlarından almaları okul müdürlerini duygusal olarak etkilemektedir. M1 bu durumdan dolayı kendisini suçlu hissedip ailesinden, çocuklarından özür dilediğini dile getirmektedir. M6 ve M16 ise okul müdürlerinin çabalarına rağmen bunun görülmeyip yanlış anlaşılmalardan kaynaklı duygusal yıpranma yaşadıklarından bahsetmektedir. M14 ise duygusal yıpranmaya farklı bir bakış açısı ile yaklaşmıştır. Okulundaki dezavantajlı öğrencilerin sosyal ve ailevi durumlarına şahit olduğunu ve bu öğrencilerin durumlarının kendisini insani olarak etkilediğini bundan dolayı duygusal olarak etkilendiğini dile getirmiştir. Duygusal açıdan yıpranma ile ilgili okul müdürlerinin görüşleri şu şekildedir:

*“İş yükü elbette duygusal anlamda yıpratıyor. Aileme çocuklarıma yeteri kadar zaman ayıramıyorum. Bu yüzden onlardan hep özür diliyorum.”*(M1)

*“Bazı duygu değişimleri yaşayabiliyoruz. Gün içerisinde bir anda sinirlisiniz bir anda değişebiliyorsunuz. Bir işe odaklanmışken aklınızda başka bir iş var. Onu da düşünme biliyorsunuz. Yani ben buraya başladıktan sonra en çok ben de değişen olay duygu değişimidir ve aşırı bir fiziki olarak yorgunluk da bırakıyor”* (M3)

*“Yani olmuyor dersem yalan olur. İyi niyetli bir iş yapıyorsunuz ama insanlar sizi farklı yorumlayabiliyorlar. O zaman duygusal bir çöküş yaşıyorsunuz. En basitinden okul için bir şeyler talep ediyorsunuz sanki kendi evinize yaptıracaktıysanız gibi söylemlerle karşılaşabiliyorsunuz buda üzüyor.”* (M6)

*“Duygusal açıdan şöyle yıpratıyor. Ailenize vakit ayırma şansınız olmuyor. Hakeza şu an gurbette çalışıyoruz. Eşim de ben de buralı değiliz. Aile büyüklerinden hem benim tarafından hem eşimin tarafından aile büyükleriyle arayıp hasbihal etme şansınız bile olmuyor unutuluyorsunuz. En yakın zamanda Ramazan ayında şu an Ramazan Ayı'na girerken kardeşlerim ve babamlar onlar aradılar. Yani ben aramaya*

*bile fırsat bulamadım. Kardeşim ister istemez şöyle gönül bile koydu. Sen aramıyorsun bari biz arayalım ararsan da ayda bir arıyorsun iki ayda bir arıyorsun diyor. Şöyle diyeyim çok düşünümüdür onlara ama iş yükünüzün yoğunluğundan onlara bile vakit ayıramıyorsunuz. Bu da ister istemez sizi duygusal olarak yıpratıyor.” (M11)*

*“Duygusal açıdan şöyle yıpratıyor bir bıkkınlık bezginlik Ne diyeyim böyle hayattan zevk almama notasına kadar götürüyor yani maalesef.”(M12)*

*“Şöyle iş insanı yormuyor. İnsanı yoran insanlar. Bu sadece veliler diye genelleme yapmayın. İnsanlar yoruyor. Yani ne çalıştığını biliyor, ne takdir ediyor. Takdir için bir iş yapmıyorsun da okul müdürü denildiği zaman milletin aklına ilk gelen şey ne biliyor musunuz? Odasında oturuyor bilgisayarda oyun oynuyor ya da ne bileyim sabahtan akşama kadar orada oturup duruyor gibi algılanıyorsun ve sanki ne iş yapıyorsunuz da yoruluyorsunuz filan gibi en çok bu adamı yıpratıyor.”(M16)*

*“Duygusal açıdan çok fazla yıpratıyoruz evet.Biraz önceki bahsettiğim konu ailevi problem. Yani kendi ailem de kendi çocuklarını da yaşadığım problem. Tabi ki bunlar da duygusal olarak yıpratıyor ama bir idareci olarak çok fazla olumsuz durumlarla karşılaşabiliyoruz. Burada parçalanmış ailelerin çocuklarıyla bir araya geliyoruz.Çocuk kendi içini bize bazen döke biliyor ya da işte öğretmeni tarafından çocuk bize gelip işte çocuğun durumu şu, ailesi şu durumda anne baba ayrılmış çocuk dedesinin ninesinin yanında yaşıyor. Dedesi ninesi yaşlı çocukla ilgilenemiyor. Çocuğun isteklerine cevap veremiyor.Böyle durumlarla karşılaşınca insan ister istemez empati yapıyor ve duygusal olarak çok fazla yıpratıyor diye söyleyebilirim.”(M14)*

#### 2.4. SAĞLIK SORUNLARI

**Tablo 11. Sağlık Sorunlarına İlişkin Müdür Görüşleri**

Tema	Alt Tema	Kodlar	Katılımcı
İş Yükünün Müdürlerin Yaşamları Üzerindeki Olumsuz Etkileri	Sağlık Sorunları	Stres	12
		İş Bırakma	1
		Yorgunluk	5
		Hastalık	2

Araştırma bulgularına göre iş yükü okul müdürlerinin sağlıklarında çeşitli sorunlara sebep olmaktadır. Okul müdürleri görüşlerinde iş yükünün kendilerinde en çok strese yol açtığından bahsetmektedirler. Stresin birçok hastalığa davetiye çıkardığına değinen M1, M12 okul müdürlüğü sürecinde stresten dolayı şeker hastası olduklarını dile getirmişlerdir. M18 iş yükü kaynaklı stres yaşamasından ve psikolojik

olarak etkilenmesinden dolayı istifa etmeyi düşündüğünü ifade etmektedir. Okul müdürlerini iş yükünün sağlıklarına etkisi hakkındaki görüşleri şu şekildedir.

*“Ben geçen sene şeker hastası olduğumu öğrendim. Sizde bilirsiniz şeker hastalığının en büyük faktörlerinden birisi stres ve bizim işimizde stresli”*(M1)

*“İş yükünün sağlığıma en büyük etkisi stres. İşler arttığında yetiştirmek için çabalıyoruz bu da insanı bazen gerebiliyor. Çabalarınız sonuç vermeyince bunu kendinize sıkıntı ediyorsunuz. Geçen bahçede yapılacak bir iş vardı. Yerel imkânlarla çözelim diye birkaç kişi ile görüştüm ve işi gereksiz görüp yardımcı olmadılar.”*(M6)

*“Fiziksel ve zihinsel yorgunluklara sebep oluyor. Çalışma sırasında agresif davranışlar sergilemeye başlıyorum. Bunlar, şuan az hissetsem de sağlığıma etki ediyor.”*M10

*“Vallahi olumsuz en çok sağlığıma bozuyor aşırı derecede yorgunluk stres. Zaten şeker hastası etti bunlar beni.En önemli şey sağlık ve stres bunu maalesef etkiliyor.”*(M12)

*“Çok fazla yorulduğum zaman işin açığı fiziksel yorgunluk psikolojik yorgunluğa da yansıyor.Bu idareciler ve müdürler özelinde aslında bence araştırılması gereken bir nokta çünkü çoğu yaşadığımız olay bizim psikolojimizi bozabiliyor. Stres zaten fazlasıyla var.”* (M14)

İş yükünün çok ağırlaştığı durumlar, okul müdürlerinin istifayı düşünmesine sebep olabilmektedir. M18 karşı karşıya kaldığı iş yükün sağlığına yaptığı olumsuz etkilerden dolayı istifa etmeyi düşündüğünü dile getirmektedir. M18'in konu hakkındaki görüşü şu şekildedir:

*“İş yükü sağlığıma, psikolojimi hayat konforum etkiliyor, stres oluyorum devamlı. Her şey sana gelince kitaptan deftere, pansiyonayerleşemeyen arıyor, kitabı olmayan arıyor vesaire...Bu psikolojik olarak yoruyor, istifayı düşünüyorum yani”*(M18)

## 2.5. PAYDAŞLAR İLE İLETİŞİME ETKİ

**Tablo 12.** Paydaşlar ile İletişime İlişkin Müdür Görüşleri

Tema	Alt Tema	Kodlar	Katılımcı
İş Yükünün Müdürlerin Yaşamları Üzerindeki Olumsuz Etkileri	Paydaşlar ile İletişime Etki	İletişim Sorunları	13
		Erteleme	7
		Öğrencilerle Etkileşim	2



Araştırma bulguları okul müdürlerinin yoğun bir iş yükü ile karşılaştıklarında stres düzeylerinin arttığını göstermektedir. Okul müdürleri stresli hallerinin öğretmen ve öğrencilerle olan iletişimlerine olumsuz yansımalarının olabildiğinden bahsetmişlerdir. Her ne kadar yansıtılmaya çalıştıklarını vurgulasalar bile bazen farkında olmadan sert tepki gösterdikleri veya ses tonlarının sertleştiğini ifade etmişlerdir. M6 bu duruma örnek vermiştir. İş yükünün yoğun olduğu zamanlarda akli yapacağı işlerde olan okul müdürü iletişime kapalı hale gelebildiği M10'nun açıklamalarından anlaşılabilir. M8 in açıklamalarına göre de ikinci plana alındığını düşünen öğretmenlerin böyle durumlarda okul müdürüne duygusal açıdan kırıldıkları anlaşılmaktadır. Okul müdürlerinin iş yüklerinin öğretmen ve öğrencilerle olan iletişimlerine etkisi hakkındaki açıklamaları şu şekildedir:

*“Tabii iş yükü bazen o gün yetişmesi gereken evrak işlemi varsa öğrenci geliyor sizinle görüşmek istiyor öğrenciyi geri çevirebiliyorsunuz. Öğretmeni geri çevirebiliyorsunuz; veliyi çevirebiliyorsunuz çünkü o işin yetişmesi gerekiyor.”* (M3)

*“Her zaman değil ama yoğun ve stresli bir günümse yeteri kadar ilgi veya tolerans gösteremediğim oluyor. Onlarda zaten bu hallerimi bildikleri için yoğun anlarımda pek yanıma uğramazlar. Geçen bir ara evrak işleri sıkıştırdı o arada bir öğretmenimiz geldi bana seslendi bende buyur hocam dedim ama ses tonum zannedersen biraz sert olmuş ben sonra uğrarım deyip çıktı. Sonradan söyledi bana.”* (M6)

*“Muhakkak ki etkiliyor iş yoğun olduğu zaman bazen onlar da ikinci plana düşebiliyor bu da onların küsmesine alınmasına sebep olabiliyor.”*(M8)

*“Fiziksel ve zihinsel olarak yorduğu için iş yükü öğrencilerden birisi soru sorduğunda sonra gelmesini söylemek zorunda kalıyorum. Öğretmenlerle konuşmalar sırasında aklımız yaptığımız işte kaldığı için öğretmeni dinlemeyebiliyoruz. Bu da öğretmenle aramızda sorunlara sebep oluyor. Örneğin bir velimin bankayla olan sorunu için dilekçe yazdığım sırada Türkçe Öğretmenimin sınıfla yaşadığı olayı anlatırken ne söylediğini anlamadım ve tekrar söylemesini istedim. Öğretmen bu davranışına çok kızarak önemli bir sorun olmadığını söyleyip odamdan çıktı.”* (M10)

*“Ben etkilememesi noktasında olağan gayret göstermeye çalışıyorum ama zaman zaman ister istemez insanı sebeplerden dolayı bir takım sebeplerden dolayı*

*etkileyebiliyor. Olumsuz yönde ama bunu iş hayatına yansıtma noktasında çaba göstermeye çalışıyorum.”(M13)*

M11 ve M14 ise ek bir iş yükü olarak okul dışında görevlendirildiklerini ve bu süreçte okulda yaşanan bazı olumsuz olaylara müdahale edemediklerini dile getirmişlerdir. Bu konuda M11 ve M14 yaşadıkları olayları ve bu konudaki görüşlerini şu şekilde ifade etmektedirler:

*“Kesinlikle ve kesinlikle etkiliyor.Bazen sizin okulda olmadığınız İlçe Milli Eğitim ya da Kaymakamlık bünyesinde yaptığımız işlerden dolayı orada uzun süreçte yaşanan bir olumsuz durum da siz müdahale etseniz belki farklı bir şekilde süreçte seyredecek ama siz olmayınca olay çığıırından çıkmış oluyor. Bununla ilgili şöyle örnek vereyim. Bir öğrencimiz bir öğretmenimiz hakkında ailesine gidip öğretmenim benim boğazımı sıktı gibi bir cümle sarf ediyor. Veli kendince sınıfı basmaya kalkıyor; öğretmenle farklı diyaloglara giriyorlar.Rehber öğretmenimiz ön görüşme yaptığında öğrenci zaten öyle bir şey olmadığını ifade ediyor ama o an benim burada olmayışın olayın biraz daha çığıırından çıkmasına neden oluyor.” (M11)*

*“Tabii ki etkiliyor. Şöyle aslında yukarıdaki sorularda da cevap verirken biraz bahsetmiştim.Mesela Kaymakam beyin çok fazla bizden yapmamızı istediği şeyler var. Bu durumda öyle günler oluyor ki ben bazen sadece sabah ve işte akşam okulu kapatırken okulda bulunabiliyorum.Dolayısıyla öğretmenlerin işleri ile ilgilenmem ya da öğrencilerin işleri ile ilgilenmem gereken zamanda ben farklı işlerle ilgilenmek durumunda kalıyorum. Şöyle ki; okulda bizim öğretmenimizin başına olumsuz bir durum geldi. Dışarıdan yani dışarıdan kastım bahçe duvarının dışında oturan 2-3 tane böyle genç çocuk işte okulda disiplin problemi oluşturuyorlar. Öğrenciler teneffüste iken o gençleri uyardığın da tabii gençler delikanlılığın da vermiş olduğu bir sinirle bizim öğretmenimize elinde bulunan telefona atmış. Ben o anda mesela okulda değildim.”(M14)*

M16 ve M20'nin görüşlerinden ise iş yükünün fazlalığı sadece öğretmenlerle olan ilişkileri değil öğrencilerle olan ilişkileri de etkilediğini ortaya koymaktadır. Okul müdürünün iş yükünden dolayı öğrencilere ayırdığı zamanın kısabildiğini veya daha az öğrenciye zaman ayırabildiklerini ifade etmişlerdir.

*“İş yükü tabii etkiler.İşinin çok olduğu zaman öğretmenin içine çok fazla giremezsin öğrenci ile çok ikili ilişkilerin ne kadar işin varsa iletişim de o kadar azalır.*

*Atıyorum bundan 15 sene önce okuldaki 300 öğrencinin en az 200 tanesini ismi ile tanıyabilirken şimdi bu sayı 50 100'e düşmüştür mesela”*(M16)

*“Mutlaka etkiliyor çünkü onların bizimle paylaşmak istediği okul ile ilgili işleri ötelemek zorunda kalıyoruz.Yeterince eğitim-öğretim ile ilgili işlere zaman ayıramadığımız zamanlarda öğretmenler ve öğrenciler ile de iletişime zaman ayıramıyoruz.”* (M20)

### 3. İŞ YÜKÜNÜ YÖNETME YOLLARI

Okul müdürlerinin karşılaştıkları iş yükünün üstesinden gelebilmek için neler yaptıkları incelendiğinde 3 alt tema ortaya çıkmıştır. Bu alt temalar şunlardır:

- Planlama
- Görev dağılımı
- Paydaş yardımı

#### 3.1. PLANLAMA

**Tablo 13.** Planlamaya İlişkin Müdür Görüşleri

Tema	Alt Tema	Kodlar	Katılımcı
İş Yükünü Yönetme Yolları	Planlama	İş Planı	20
		Not Alma	2
		Kendini Geliştirme	1

Araştırma bulgularına göre okul müdürlerinin iş yüklerini yönetebilmek için planlama yaptıklarını göstermektedir. M6 zamanlı işleri planlarken ani gelen işlerin planlanamadığını, bu tür işleri de not olarak takibini yaptığını ifade etmektedir. M15 açıklamasında planlama yapıp işlerini bir sonraki güne bırakmadığını söylemektedir. M20 ise hem planlama yaptığını hem de kendisini işi ile ilgili geliştirmeye gayret ettiğini dile getirmektedir. Okul müdürlerinin konu hakkındaki görüşleri şu şekildedir:

*“Planlı çalışmaya özen gösteririm. İşleri belirli bir takvime yayarım. Tabi çat kapı gelen işler olur; onlara bir önlem almak mümkün değil. Onların dışında yapılacakları not ederim ve notlarımı günlük kontrol ederim.”* (M6)

*“Planlama programlama yapıyorum. İşbölümü yapıyorum. Bu günün işini yarına bırakmıyorum.”* (M15)

*“Öncelikle işim ile ilgili kendimi geliştirmeye çalışıyorum.Planlı ve programlı çalışma yoluna gidiyorum.”*(M20)

“Okuldaki iş yükünü yönetmek için planlama yapıyorum.Belirli gün ve haftalar bellidir bunları planlarım. Ne bileyim kalorifer ne zaman yakılacak bellidir, bakımını planlarım bunun gibi. Eğer hiç değilse belirli tarihlerde yapılması gereken işleri planlamazsanız, aniden çıkan işler üzerine eklenir bu sefer iş içinden çıkılmaz hale gelebilir. ” (M14)

### 3.2. GÖREV DAĞILIMI

**Tablo 14. Görev Dağılımına İlişkin Müdür Görüşleri**

Tema	Alt Tema	Kodlar	Katılımcı
İş Yükünü Yönetme Yolları	Görev Dağılımı	İş Paylaşımı	20
		Ek Görev Verme	3

Araştırma bulguları okul müdürlerinin iş yükünü yönetmede görev dağılımı yaptıklarını göstermektedir. Okul müdürleri açıklamalarında görev dağılımının iş yükünü yönetmekteki önemine değinmektedirler.Görev dağılımını yaparken sadece idari personele değil öğretmenlere de görev dağılımı yaptıklarını M16 ve M17 özellikle dile getirmektedirler.M16 görev dağılımı yapıldığında herkesin yapması gerekeni bildiği için herhangi bir karışıklık yaşanmadığını dile getirmektedir. M4 görev dağılımı yapmanın ani ve anlık birişin kolayca yönlendirilmesine ve işin zamanında bitirilmesine yardımcı olduğunu dile getirmektedir. Okul müdürlerinin konu hakkındaki görüşleri şu şekildedir:

“Yöneticilerin yapması gereken şeyleri yapıyoruz. Koordinasyon iş paylaşımı görev dağılımı... Öğretmenlerden müdür yardımcısına kadar görev dağılımını yaparım. Eğer böyle olursa kim ne yapacağını bilir bende neyi kimin yapacağını bilirim. Yoksa işler karışır.”(M16)

“Görev dağılımı yapıyorum personele.Müdür yardımcısına, memura, yardımcı hizmetlilere onlara görev dağılımı yapınca herkes görevini yaparsa çok fazla sıkıntı yaşamıyoruz. Ayrıca görev dağılımının bir faydası da şu... Ani bir iş geldiğinde o iş kimin görev alanında ise ona yönlendiriyorum. Böylelikle daha hızlı hareket edip işi zamanına yetiştirme imkânımız oluyor.”(M4)

“Zamanla iş yükünü bölüştürmeyi ve zamanı yönetmeyi de öğrendik bu süreçte. Ben genelde bir işte elimi en çok taşın altına koyan olurum. Ama benim elim ezilirken de kimsenin eli pürüzsüz kalmaz.O yüzden tüm personelim de benimle beraber aktif çalışmak zorundadır. Dönem başında herkesin esas işleri bellidir. Bunları tekrar tekrar

*söylemem ama sürekli yeni işler çıktığı için bunlarla ilgili sürekli bir görev paylaşımı söz konusu olur.”(M2)*

*“İş enerjisi müdür yardımcılara paylaştırma noktasında oldukça başarılı olduğumu düşünüyorum. Görev tanımlarını yaparak arkadaşlarımızın her birinin görev tanımları içerisinde hareket etmesi noktasında organizasyonu takip ediyorum.Bu oldukça işimizi kolaylaştırıyor.”(M13)*

*“İş yükünü paylaşmaya çalışıyoruz müdür yardımcılarımızla memurlarımız ile iş yükünü. Hatta öğretmenlerimize dahi iş yükünü paylaşarak üzerimizdeki iş yükünün azalmasını sağlamaya çalışıyoruz.”(M17)*

### 3.3. PAYDAŞ YARDIMI

**Tablo 15. Paydaş Yardımına İlişkin Müdür Görüşleri**

Tema	Alt Tema	Kodlar	Katılımcı
İş Yükünü Yönetme Yolları	Paydaş Yardımı	Öğretmen Yardımı	18
		Olağan Durumlar	18
		Kriz Durumları	1
		Acil Durumlar	2

Araştırma bulguları okul müdürlerinin iş yüklerini yönetmek için paydaş yardımı aldıklarını göstermektedir. Okul müdürlerinin açıklamalarına göre özellikle öğretmenler iş yükünün arttığı dönemlerde okul müdürlerine yardımcı olmaktadır. Genel olarak bu yardımları gönüllü olarak kendilerinin teklif ettiklerini yine okul müdürleri dile getirmektedir. M2'nin açıklamalarına göre okul işinin çözülmesi için evde çalışan öğretmenlerin olduğu görülmektedir. M8'in açıklamalarından da öğretmenlerin mesai saatleri dışında da okul müdürlerine yardımcı olmak adına çalıştıklarını anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin bu yardımlarının ilişkilerini daha da kuvvetlendirdiğini M8 dile getirmektedir. Okul müdürlerinin açıklamalarından paydaşların üç ayrı durumda yaptıkları yardımlar tespit edilmiştir. Bunlar, olağan durumlar, acil durumlar ve kriz durumlarıdır. Olağan durumlardaki paydaş yardımı konusunda müdürlerin görüşleri şu şekildedir:

*“Tabi hemen hemen her öğretmenim benim için elinden geleni kesinlikle yaparlar. İhtiyacımızı biz söylemeden görenler bile olabiliyor.Ders Programını bizim yerimize yapan da olur bilgisayarları alıp evinde tamir eden de.” (M2)*

“Evet, arkadaşlarımız işler yoğun olduğu zaman yardımcı oluyorlar. Öğretmen arkadaşlar sıkıştığımızı gördükleri zaman, mesai dışı çalışma süreleri dışında da gelip o işlerde bize yapabildikleri kadar yardımcı oluyorlar. Ekip çalışması şeklinde yapıldığı zaman daha güzel oluyor. İlişkilerimiz kuvvetleniyor”(M8)

“Sağ olsunlar ben bu konuda şanslı bir müdür olduğumu düşünürüm öğretmen arkadaşlar çok fazla yardımcı olurlar.Mesela geçen de işte bir İngilizce dersinde sınıf öğretmenlerimizden bir tanesinin eli boştu. Bizim de müdür yardımcısı arkadaşla çok fazla çok yoğun çalıştığımızı görünce geldi.İşte dedi benim yapabileceğim herhangi bir şey var mı? Sağ olsun biz de o an için işte evrak kayıt edilmesi gerekiyordu; ondan rica ettik sağ olsun o da evrakları kaydetti en azından bizim üstümüzden bir iş yükü almış oldu. ”(M14)

“Elbette. Örneğin okula idari olarak denetime müfettişler gelmişti. O an dersi olmayan ama okulda olan öğretmenlerimiz evrakların dosyalanması sırasında gayretli bir şekilde yardımcı olmuşlardı.”(M10)

“Şöyle tabi ben her ne kadar iş dağıtmasam da bazı öğretmenlerimiz sağ olsunlar kendileri devreye girip, özellikle bekâr olan öğretmenlerimiz, çok yardım etmeye çalışıyorlar Allah var. Evrak konusunda biz imam hatip olduğumuz için KTS diye bir şey var kalite takip sistemi Ankara bakanlık devamlı bizden bir şeyler istiyor. Devamlı evrak istiyor. Öğretmenler bu konuda destek oluyorlar Allah var.”(M18)

“Tabi zaman zaman onların desteğini alıyorum.Onlarda gerekli desteği veriyorlar.Özellikle istatistik veriler ile ilgili işlerde öğretmenlerimin büyük desteği oluyor.” (M20)

M10 ise yaşadığı acil bir durumda ihtiyacı olan bir anda okulda bulunan ve dersi olmayan öğretmenin yaptığı yardımı dile getirmektedir.

“Elbette. Örneğin okula idari olarak denetime müfettişler gelmişti. O an dersi olmayan ama okulda olan öğretmenlerimiz evrakların dosyalanması sırasında gayretli bir şekilde yardımcı olmuşlardı.”(M10)

Öğretmenlerin sadece idari işler konusunda değil okulun maddi ihtiyaçlarının hızlıca çözülmesi adına da idareye destek verdikleri M6'nın açıklamalarından anlaşılmaktadır. M6 kriz durumunda yaşadığı bu yardım olayına şöyle değinmektedir:

*“O konuda çok şanslı olduğumu düşünüyorum. Dersi olmayan arkadaş yoğun olduğumu görürse mutlaka yardım teklif eder. Okula alınacak bir malzemede maddi destek dahi verirler. Bir keresinde okulun son günleri, hesapta para yok, karneler basılacak, toner bitti. Hemen arkadaşlar aralarında para toplamışlar hızlıca bu sorunu çözdük.” (M6)*

## TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu bölümde okul müdürlerinin iş yükü kavramını nasıl algıladıkları ve iş yükü kaynaklarının neler olduğu, iş yükünün yaşamları üzerindeki olumsuz etkileri ve iş yükünü nasıl yönettikleri tartışılmıştır.

Tartışma ve Sonuç

Müdürlerin İş Yükü Algıları Ve İş Yükü Kaynakları

İş Yükü Algısı

Okul müdürleri genel olarak iş yükünü, görevleri esnasında kendilerini yoran ve daha çok uğraşmak zorunda kaldıkları işler olarak tanımlamaktadırlar. Eğitim öğretim faaliyetlerinden kaynaklanan işlerin yanında, okulun fiziki yapısının iyileştirilmesi, tadilat tamirat işleri, iş güvenliği, resmi yazışmalar, programlama işleri, veli görüşmeleri gibi birçok faaliyet iş yükü olarak görülmektedir. Bazı iş yüklerinin ise daha zorlayıcı olduğunu beyan eden okul müdürleri, eğitim öğretim dışındaki iş yüklerini daha çok dile getirmektedirler. Oplatka (2017) da okullarda eğitim öğretim faaliyetlerine katkı sağlamayan, herhangi bir gelişime etki etmeyen işler, çok sayıdaki işini kısıtlı bir zaman diliminde yapmak zorunda olan okul müdürleri tarafından iş yükü olarak görüldüğü ortaya konulmuştur. Yine aynı çalışmada okulların işleyişlerinin ve süreçlerin doğası gereği idari görevin okul müdürleri tarafından karmaşık ve zor olarak algılanmakta olduğu belirtilmektedir.

Okul müdürlerinin açıklamaları, iş yükü algılarının subjektif olduğunu göstermektedir. Okul müdürleri kendilerini zorlayan işleri iş yükü olarak görmektedirler. Alanyazında yapılan diğer çalışmalar da bunu desteklemektedir. Müdürler iş yükü kavramına subjektif bir bakış açısı ile bakmaktadırlar ve algılanan iş yükü nesnel değildir. Kişi genelde iş yükünü kendi işinde karşılaştığı zorluk veya kolaylığa göre ifade etmektedir (Bowling & Kirkendall, 2012; Van der Doef & Maes, 1999). Okul müdürleri iş yükü kavramına nitel bir anlam yüklemiştir; nitel iş yükü algısı, yapılan işin zorluk ve karmaşıklık düzeyinin algılanması ile ilgilidir (Bowling & Kirkendall, 2012; Cooper & Marshall, 1976).

Genel anlamda okul müdürlerinin önemli olarak algıladıkları iş yükleri vardır. Resmi yazılar, öğrenci kaynaklı sorunlar, personel işleri, veli görüşmeleri, inşaat işleri ve iş güvenliği işleri bu iş yüklerine örnektir. Bu sonucu alanyazında destekleyen araştırmalar bulunmaktadır. Aydın (2016) yaptığı araştırmada okul müdürlerinin eğitim



öğretim faaliyetlerinden daha çok resmi yazışmalara, iş güvenliği ve inşaat işlerine, veli görüşmelerine, öğrenci disiplin işlerine, öğretmen sorunlarına zaman ayırdıkları sonucuna ulaşmıştır. Demirtaş ve Özer (2014) ise çalışmalarında okul müdürlerinin öğretimsel liderlikten daha çok finansal kaynak bulma, boya badana gibi inşaat işleri ile uğraştıklarını tespit etmiştir. Resmi yazışmalarda daha çok kurumla ilgisi olmayan veya kâğıt üzerinde olup eğitim öğretime katkısı olmayan işler iş yükü olarak algılanmaktadır.

### İş Yükü Yoğunluğu

Araştırma sonucunda okul müdürlerinin iş yükü yoğunluğunu oluşturan unsurlar; personel yetersizliği ve paydaş kaynaklı sorunlar, zaman yetersizliği, teknolojik uygulama ve sistemler ve üst makamların görev talepleri olarak tespit edilmiştir. Elde edilen bu bulgular, ilgili araştırma bulguları ile örtüşmektedir (Aydın, 2016; Demirkasımoğlu, 2015; Oplatka, 2017; Poirel vd., 2012; Pollock ve Hauseman, 2019; Starr ve White, 2008; Ural, 2002; West vd., 2014). Okul müdürlerinin iş yükü yoğunluklarının sabah mesai ile başladığı ve bazen mesai ile sonlandığı, bazen ise mesai sonrası da devam ettiği tespit edilmiştir. İş yükünün dönemlere, okul türüne ve eğitimin şekli gibi birçok faktöre göre değiştiği okul müdürlerinin ifadelerine yansımaktadır. Okul müdürleri sabahleyin okula geldiklerinde, okulun sınıf, lavabo, kantin ve bahçe gibi bölümlerini kontrol ettiklerini, personelin, nöbetçi öğretmenlerin görevlerinin başlarında olup olmadıklarını denetlediklerini, öğretmenler derse girdikten sonra odalarına geçtiklerini ifade etmişlerdir. Odalarına geçtikten sonra günlük işleri müdür yardımcıları ile planlayıp varsa veli görüşmesi yaptıkları, daha sonra da resmi yazışmalar ile ilgilendikleri dile getirmektedirler. Gün içerisinde öğretmen ve öğrencilerin taleplerini yerine getirirken aynı zamanda okulun tadilat ve tamirat işleri ile de ilgilenmektedirler. Benzer bir bulguyu Çınkır, (2010) yaptığı çalışmada; okul müdürlerinin rutin görevlerini yerine getirirken; meydana gelen ani problemlerle de uğraşmak ve çözüm üretmek zorunda kalabiliyorlar şeklinde ortaya koymaktadır.

Okul müdürlerinin iş yükü kaynakları, yönetim görevi, plansız toplantı, yazışma ve finansal problemlerdir. Oplatka (2017), benzer şekilde okul finansmanı, plansız çalışma ve iletişim unsurlarının okul müdürlerinin iş yükünü arttırdığını tespit etmiştir. Poirel, (2012) toplantı ve evrak işlerinin, görüşmelerin okul müdürlerinin iş yüküne arttırıcı bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Yine Demirkasımoğlu, (2015) öğrenci ve personel hizmetlerinin, resmi yazışmalarının ve veli ile yapılan görüşmelerin

iş yükünün artmasında önemli bir yeri olduğunu vurgulamıştır. Yazışmaların yoğunluğu, toplantılara harcanan zaman, disiplin problemlerini çözmek için harcanan zaman okul müdürlerinin iş yükünü arttırdığını ortaya koymuştur (Leithwood ve Azah, 2014).

### Zaman Yetersizliği

Okul müdürlerinin okulda yapmaları gereken işleri zamanında yetiştirmekte zorlandıkları tespit edilmiştir. Görevlerinin çok çeşitli olması, bazı işlerin üst üste gelmesi veya yeterli sürenin olmaması okul müdürlerinin zaman problemi yaşamasına sebep olmaktadır. Resmi bir yazıya cevap yazarken plansız bir veli görüşmesi, yazışmanın gecikmesine sebep olabilmektedir. Yapılan araştırmalarda (Poirel vd., 2012), öğretmen, öğrenci ve veli problemlerini çözmek için gereken süreyi iş yükü olarak ortaya koymaktadır. Oplatka, (2017) çok işi kısa sürede tamamlama talebinin okul müdürlerinin iş yükünü arttırıcı etkisinden bahsetmektedir. Demirkasimoğlu, (2015) resmi yazışmaların zamanında tamamlanmasına çalışılmasının oluşturduğu iş yüküne dikkat çekmektedir.

Zaman yetersizliği problemi okul türüne göre farklılık gösterebilmektedir. Öğrenci sayısının fazla olduğu okullarda, ortaokul ve liselerde görev yapan okul müdürleri bu durumdan daha çok şikâyet etmektedir. Eğer müdür yardımcısı sayısı yeterli değilse zaman yetersizliği daha büyük bir sorun haline gelebilmektedir.

Milli Eğitim Müdürlüklerince DYS üzerinden gönderilen resmi yazışmalar, Yıldırım (2018) tarafından zaman tasarrufu sağladığı ortaya konulsa da bu araştırmaya katılan okul müdürleri tarafından iş yükünü arttırıcı etkisi olduğu dile getirilmiştir. DYS sistemi veya mesajlaşma programları vasıtasıyla kısa sürede cevap istenilen yazılardan dolayı, okul müdürleri kısıtlı zamanda birden fazla iş ile ilgilenmek durumunda kalabilmektedirler. Özellikle okul müdürünü veya okulunu ilgilendirmeyen yazıların gönderilmesi, okul müdürlerinin zamanını ve enerjisini boşa harcamasına sebep olabilmektedir. Keman, (2019) çalışmasında gerekli olmayan evrak işlerinin sürekli istenerek zaman kaybına yol açtıklarını ortaya koymaktadır. Ayrıca kurul ve komisyonlarda görev verilmesi de okul müdürlerinin zamanlarını okul dışında geçirmesine okul işlerine ayırdığı zamanın azalmasına sebep olmaktadır. Bunun yanında ilçede görev yapan okul müdürlerine Kaymakamlık tarafından bazı görevler verilebilmekte ve bu durum okul müdürünün iş yükünün artmasının yanında zaman kaybetmesinde sebep olmaktadır. Asli vazifesini yetiştirmek adına zamanla yarışan

okul müdürü kendisini baskı altında hissetmektedirler. Baltacı (2017), çoğunlukla işin daha kısa sürede bitirilmesinin istendiği durumlarda söz konusu olduğunu ortaya koymaktadır. Okul müdürleri birden fazla işi aynı anda yapmak zorunda kaldıklarında veya kısa süreli işleri zamanında yetiştirmek zorunda olduklarında, bir zaman baskısı hissetmektedirler.

#### Personel Yetersizliği Ve Paydaş Kaynaklı Sorunlar

Okul müdürlerinin açıklamaları, müdürlerin personel yetersizliği ve paydaş kaynaklı sorunlar yaşadıkları ortaya koymaktadır. Okul müdürleri, personel sayısının yetersiz olmasını da iş yükünü arttıran bir neden olarak dile getirmektedirler. Personelin olmaması, yetersiz olması veya kalifiye olmaması okul müdürünün kendi işlerinin yanında başka işler ile de uğraşmasını zorunlu hale getirmektedir. Böyle durumlar okul müdürlerinin iş yüklerinin artmasına sebep olmaktadır. Bu sonucu, Ural (2002), okul müdürün iş yükünün personel sıkıntısından dolayı arttığını belirterek desteklemektedir. Personel sıkıntısı müdür yardımcısı ve memur eksikliğini de kapsamaktadır. West(2014), ekonomik nedenlerle personel eksikliğinin yaşanmasının, müdürün iş yükünü artırdığını belirtmiştir.

Paydaş kaynaklı iş yükünün öğrenim kademesinden ziyade okulun büyüklüğü ile alakalı olduğu tespit edilmiştir. Okul müdürleri özellikle veli kaynaklı iş yüklerine değinmişlerdir. Zamansız randevusuz görüşme talepleri, görüşme sürelerinin uzun tutulması gibi durumlar okul müdürlerinin işlerini zorlaştırabilmektedir. Usta ve Boğa (2021), araştırmalarında da okul müdürleri veli kaynaklı sorunlarını dile getirmektedir. Yetim ve Toprakçı (2020), velilerin özellikle mevzuata uymayan isteklerini olmasının ve bu isteklerinde ısrarcı davranmalarının okul müdürleri için oluşturduğu sıkıntıya dikkat çekmektedir.

Eğitimin bir diğer paydaşı olan öğretmenlerinde okul müdürlerinin iş yüklerine artırıcı etki yaptıkları okul müdürlerinin ifadelerine yansımaktadır. Öğretmenlerin özel istekleri, problemlerinin çözülmesi okul müdürlerinin iş yüklerini etkilemektedir. Usta ve Boğa (2021), yaptıkları çalışmada da, katılımcı okul müdürleri öğretmen kaynaklı sorunlarını dile getirmişlerdir.

Yapılan çalışmalar okul müdürlerinin personel eksikliğinden veya yetersizliğinden dolayı sorun yaşadıklarını göstermektedir. Müdür yardımcısı sayısını arttırmak veya okullara memur vermek okul müdürlerinin iş yüklerinin azalmasını

sağlayacaktır. 2014 yılında yürürlüğe giren, Millî Eğitim Bakanlığının eğitim kurumları yönetici ve öğretmenlerinin norm kadrolarına ilişkin yönetmeliğine göre ortaokul ve liselerde öğrenci sayısı 100 ile 500 arası olan okullara 1 müdür yardımcısı verilmektedir. 500 ün katlarında ise bu sayı bir her 500 öğrenciye 1 müdür yardımcısı olacak şekilde norm tanımlanmaktadır. Bu sayı ilkokullarda 600 dür. Sayıların aşağıya çekilmesi müdür yardımcı sayısının artmasını sağlayacağı için okul müdürünü iş yükünün de azalmasına olanak sağlayacaktır. Dolanbay (2014), araştırmasında aynı sonuca ulaşmıştır. Aynı zamanda okullarda memur istihdamının arttırılması da aynı amaca hizmet edecektir. Aynı zamanda veli kaynaklı sorunların azımsanmayacak düzeyde olduğu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte öğretmen kaynaklı sorunlara da dikkat çekilmektedir.

### Teknolojik Uygulama ve Sistemler

Okul yönetiminde kullanılan teknolojik uygulamaların okul müdürlerinin ifadelerinden, müdürlerin iş yüklerini arttırıcı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Okul işlerinde teknolojinin yoğun bir şekilde kullanımı, okul müdürlerinin iş yükünü arttırmaktadır (Pollock & Hauseman, 2019; Saidun vd., 2015). Okul müdürleri yönetim alanında da teknolojik sistemleri ve uygulamaları kullanmaktadırlar. Bu uygulamalar okul müdürlerinin iş yüklerinin artmasına da sebep olabilmektedir. Okul müdürleri resmi yazışmaların yapıldığı DYS sisteminin iş yüklerini arttırıcı etkisinden söz etmişlerdir. Yapılan diğer araştırmalarda, Başbüyük (2016),DYS sisteminin kolaylaştırıcı özelliğinin yanında iş yükü artmasında etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır.Bu sonuç araştırma sonucu ile örtüşmemektedir.

İletişim hızlanması ile birlikte okul müdürlerinden anlık bilgiler istenebilir hale gelmiştir. Milli eğitim müdürlükleri tarafından mesajlaşma uygulamaları ile cep telefonu üzerinden de bilgi ve belge talep edildiği okul müdürleri tarafından ifade edilmektedir.Seçer ve Öktem Özgür (2017), çalışmalarında mesajlaşma programlarının kullanılmasının iş yükünü önemli derecede arttırdığı sonucunu ortaya koymuşlardır.Böyle zamanlarda okul müdürleri anlık iş yükleri ile karşılaşmaktadır. Bu iş yüklerini yönetmek okul müdürü için problem teşkil edebilmektedir. Sosyal medya vasıtasıyla edinilen ve gerçeği tam yansıtmayan bilgilere göre özellikle veliler, okul müdürlerinden taleplerde bulunabilmektedir. Böyle durumlar okul müdürünü zor durumda bırakabilmektedir.

Teknolojik uygulamaların okul müdürlerinin işlerini kolaylaştırıcı yönleri olsa da, iş yüklerini arttırıcı etkileri de bulunmaktadır. Teknolojinin, iletişimi ve ulaşılabilirliği kolaylaştırmasından dolayı iş yükünü arttırıcı etkisi görülmektedir.

#### Üst Makamların Görev Talepleri

Okul müdürleri sadece okullarında yükümlü oldukları görevler ile ilgilenmemektedirler. Bu görevlerinin yanında üst makamların verdiği görevleri de yerine getirmektedirler. Cereci (2018), okul müdürlerinin, okul işlerinin dışında üst makamlarca verilen görevleri de yapmak zorunda kaldıklarını belirtmektedir. Bu görevler okul müdürlerine fazladan iş yükü oluşturmaktadır. Özellikle ilçelerde görev yapan okul müdürlerine ilçe milli eğitim müdürlüğünün yanında kaymakamlıklarda çeşitli görevler yükleyebilmektedir. Bireysel donanımlarından dolayı, çeşitli projelerde görev alan okul müdürleri bu durumlarla karşılaşabilmektedir. Bu durum okul müdürlerinin asli vazifelerini aksatmalarına sebep olabilmektedir. Mevcut iş yükü ile uğraşmanın yanında, ek görevlerle de uğraşmak okul müdürlerinde farklı kararlar almaya zemin hazırlamaktadır. Ayrıca, Bakioğlu ve Demirbilek (2019), göre üst makamların verdiği ekstra görevlerin fazla olması durumu, idarecilik görevinden istifa sebebi olabilmektedir.

Araştırma sonucunda üst makamların okul müdürlerine ek görevler vermelerinin, okul müdürlerinin iş yüklerini arttığı tespit edilmiştir.

#### İş Yükünün Müdürlerin Yaşamları Üzerindeki Olumsuz Etkileri

##### Aile Hayatına Etki

Okul müdürlerinin iş yüklerinin fazla olması, müdürlerin aile hayatlarına etki etmektedir. Okul müdürleri iş yüklerinin üstesinden gelebilmek, işlerini zamanında yetiştirebilmek için ek bir zamana ihtiyaç duyduklarında bu zamanı ailelerine ayıracakları zamandan karşılayabilmektedirler. Böyle durumlarda aile hayatları iş yüklerinden daha çok etkilenebilmektedir. Akdemir, vd. (2021), ilkokul müdürleri ile yaptığı çalışmada iş yükünün aile hayatını etkilediği sonucunu ortaya koymaktadır. Gencer (2017), iş yükünün aile hayatını olumsuz şekilde etkilediğini ortaya koyarken, Özel (2019), kadın okul yöneticileri yaptığı çalışmasında aynı sonuca ulaşmıştır. Uzlu (2018), ise çalışmasında iş yükünün aile hayatına olumsuz etkisinden söz ederken aynı zamanda okul müdürünün cinsiyetinin, iş yükünün aile hayatına etkisinde anlamlı bir

etkisinin olmadığını ortaya koymuştur. Goh; vd.(2015) ise iş yükünün farklı kurumlarda da iş – aile çatışmasına sebep olduğu sonucunu ortaya koymaktadır.

Çok çeşitli iş yükleri ile karşı karşıya kalan okul müdürleri; iş yüklerinin çeşitli etkileri ile karşılaşmaktadırlar. Bu etkiler genel olarak olumsuz etkilerdir. İş yükünün olumsuz etkilerinden bahseden okul müdürlerinin sayısı çoktur. İş yükünün yoğunluğundan veya okul müdürlerine plansız yüklenen iş yüklerinden dolayı, işlerini zamanında bitiremeyen okul müdürleri, işlerin mecburen yapılması gerektiği için mutlaka mesai sonrası da çalışmaktadırlar. Mesai saatinin dışında çalışmaları demek ya kendilerine ayıracakları zamandan ya da ailelerine ayıracakları zamandan faydalanmaları anlamına gelmektedir. Birçok okul müdürü bu durumu yaşadığını dile getirmiştir. Özellikle aileye ayrılacak zamanın kullanılması müdürleri rahatsız etmekte, içsel huzursuzluk ve suçluluk duygusu yaşamalarına sebebiyet vermektedir. Kendi çocuklarının okula başlama anlarında yanlarında olamama, milli bayram törenlerinde görev alan çocuklarını izleyememe, zaman zaman çocukları ile ilgili toplantılara katılamama gibi durumları yaşamaktadırlar. Bu durum okul müdürlerini ailesine veya çocuğuna önem vermeyen veli durumuna düşürmekte ve onların suçluluk yaşamalarına sebep olmaktadır. İş ve ailedeki rollerle aynı düzeyde meşgul olunması durumunda iş ve aile yaşamı arasında bir denge olur (Greenhaus, vd., 2003), bu dengenin bozulması sorun yaşanmasına sebep olacaktır. İş yükü bu dengenin bozulmasında önemli bir etkidir.

#### Okul Dışı Sosyal Hayata Etki

İş yükü okul müdürlerinin okul dışı sosyal hayatlarını da etkilemektedir. Okul müdürleri iş yüklerinden dolayı kendilerine zaman ayıramadıklarını ve sosyal hayatlarının bundan etkilendiğini belirtmişlerdir. İş yüklerinin fazlaştığı dönemlerde, okul müdürleri kendi sosyal hayatlarından fedakârlık yapmaktadırlar. Alanyazındaki çalışmalar bu sonucu desteklemektedir. Özmen ve Güç (2013)'e göre iş yoğunluğuna karşı kullanılan strateji özel ve sosyal hayattan fedakârlık etmektir. Öyle ki okul müdürlerinin iş yükleri karşısında etkilenen ilk unsur sosyal hayatlarıdır. Bu etkilenme olumsuz bir etkilenmedir. Okul müdürlerinin özel yaşamlarının iş yüklerinden genel olarak olumsuz etkilendiği söylenebilir. Demirkasımoğlu (2015), sonucu ile mevcut bulguyu desteklemektedir. Sosyal hayatlarının kısıtlanması okul müdürlerinin iş performansına etki edebilmektedir. Zihinsel yorgunluğu atamamak işe odaklanmayı güç hale getirebilir. Performans düşüklüğü görülebilir. Karwowski vd., (1986)'ye göre; iş

yükü, çalışanın sağlığı, performansı, verimi ve sosyal hayatını hem fiziksel hem de zihinsel olarak olumsuz şekilde etkilemektedir.

Karşılaşılan iş yükü karşısında, okul müdürleri ilk önce kendi sosyal hayatlarından fedakârlık yapmaktadırlar. İş yükü çok olan okul müdürlerinin sosyal hayatlarının azaldığı tespit edilmiştir.

#### Duygusal Yıpranma

Okul müdürlerinin yoğun iş yükleri müdürlerin duygusal yıpranma yaşamalarına sebep olmaktadır. Okul müdürlerinin duygusal yıpranma yaşamalarına çeşitli durumlar temel teşkil etmektedir. Bu durumlar ailesi için yapması gerekenleri yapamadıklarında veya okul işlerinin aksaması, yetişmemesi gibi durumlarda daha belirgin olarak görülmektedir. İş yükünün yoğunluğundan dolayı yorgun düşen okul müdürleri özellikle ailelerine ayıracakları zamanı aza indirdiklerinde duygusal yıpranma yaşamaktadırlar. Bunu telafi için kendilerini daha çok zorlamak durumunda kalmaktadırlar. İş yükünün okul müdürleri açısından belki de en olumsuz sonucu duygusal yıpranmanın yaşanmasıdır. Bu yıpranma zaman zaman okul müdürlerine yaptıkları işten ve hayattan tat alamama duygusu yaşatmaktadır.

Okulları için büyük uğraşlar vermeleri okul müdürlerini büyük ve kapsamlı işler yapmaya, öğrencilerine ve öğretmenlerine daha iyi hizmet vermeye yöneltmektedir. Tabi bazı sorunlar kendilerini yetki ve finansal bakımdan aşmaktadır. Yapmak istedikleri işlerde üst makamlardan destek göremediklerinde, maddi kaynak bulamadıklarında da duygusal yıpranma yaşamaktadırlar. Ekinci (2010), araştırmasında üst yönetim kademelerinden ve velilerden destek alamamanın, okul müdürleri için sorun oluşturduğu sonucuna varmıştır. Aynı zamanda eğitim öğretim adına birçok uygulama, çalışma yapılmasına rağmen yeterli başarının sağlanamaması da duygusal yıpranmaya sebebiyet vermektedir. Veliler tarafından anlaşılammamak, hatta yanlış anlaşılmak okul müdürlerini duygusal anlamda yıpratmaktadır. Yaptıkları çalışmada Tayfur ve Arslan (2012), iş yükünün duygusal yıpranmayı arttırdığı sonucuna ulaşmışlardır. İş yükü ile duygusal yıpranma arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşan çalışmalar literatürde yer almaktadır. Greenglass vd. (2001), tarafından yapılan çalışmanın bulguları ile bu araştırmanın sonuçları örtüşmektedir. Male ve May (1998), tarafından yapılan çalışmada ise iş yükünün duygusal yıpranmaya yol açtığı vurgulanmıştır.

Tüm bu çalışmalar artan iş yükünün, duygusal yıpranmaya sebep olduğunu ortaya koymaktadır.

#### Sağlık Sorunları

Karşılaşılan iş yükü okul müdürlerinin sağlığına etki etmektedir. Zaman zaman yaptıkları işlerin stres oluşturması okul müdürlerinin sağlıklarının bozulmasına sebep olmaktadır. Araştırmada iş yükünün stresinden dolayı sağlık sorunu yaşayan müdürlerin olduğu tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin gerek yönetim sürecindeki nedenlere bağlı olarak gerekse iş yükünden kaynaklanan nedenlere bağlı olarak çeşitli stres ve kaygı durumları yaşadıklarını Şahin (2011), çalışmasında ortaya koymaktadır. Tummers'ın 2002 yılında yaptığı çalışmada iş yükü artışının sağlık sorunlarını arttırdığı belirlenmiştir. Küçük (2016), yaptığı çalışmasında çalışanların stres nedeniyle sağlığını kaybedebildiklerine değinmiştir. Cansoy vd. (2021) özellikle bilgisayar başında geçirilen sürenin uzunluğu sağlık sorunlarına yol açmakta olduğu belirtmektedir.

Yapılan araştırmaların ortak bulguları, iş yükünün stres oluşturduğu ve oluşan stresin çeşitli sağlık sorunlarına yol açtığıdır.

#### Paydaşlar İle İletişime Etki

Okul müdürleri iş yüklerinden dolayı öğretmen ve öğrencilerle ilgilenebilmek için yeteri kadar zaman ayıramamaktadırlar. Alanyazında Türkoğlu ve Cansoy (2020), tarafından yapılan araştırma sonuçları bu sonucu desteklemektedir. Brauckmann vd., (2015) çalışmalarında aynı duruma dikkat çekmektedir. Okul müdürleri yoğun bir iş yükü altında oldukları zaman yaşadıkları baskıyı, istemeseler de öğretmen veya öğrencilere yansıtılabilmektedirler. Bu yansıma küçük boyutlarda da olsa muhatabı bu durumu fark etmektedir. Okul müdürünün ses tonundan, jest ve mimiklerinden anlaşılabilir. Bazı durumlarda ise okul müdürü anlatılanı, aklında yapacağı işler olduğu için anlayamamakta ve bu durum karşıdaki kişi tarafından fark edilebilmektedir. Böyle durumlarda genelde konuşulacak mesele daha sonraki bir zamana bırakılmaktadır. Bu durum, sorun çözülmediği için veya öğretmenin duruma içsel tepki göstermesinden dolayı yeni sorun ve iş yüküne sebebiyet verebilmektedir. Her ne kadar okul müdürleri böyle durumların yaşanmasından rahatsız olsalar da insan tabiatı gereğince ellerinde olmadan tepki gösterebildiklerini ifade etmişlerdir.



İş yükü fazla olan okul müdürleri, zamanlarını işlerin yetiştirilebilmesi için harcamaktadırlar. Öğretmen ve öğrencilerine ayırmaları gereken sürelerde ya azalma olmakta yada zaman ayıramamaktadırlar.

### İş Yükünü Yönetme Yolları

#### Planlama

Okul müdürlerinin görev ve sorumluluk alanları oldukça geniştir. Bu yüzden iş yükleri çok çeşitlidir. Bu iş yüklerini yönetmek için bazı yollar ve stratejiler uygulamak durumundadırlar. Müdürlerin iş yükünü yönetmek için kullandıkları stratejiler son derece önemlidir (Leithwood ve Azah, 2014; Oplatka, 2017). Bazı iş yüklerinin zamana bağlı olması okul müdürlerinin işlerini bir plan dâhilinde yapmalarını zorunlu hale getirebilmektedir. Araştırma sonucunda iş yükü fazla olan okul müdürlerinin, mevcut iş yüklerini yönetmek adına başvurdukları en önemli yolların başında planlama gelmektedir. Kaykanacı (2000), araştırmasında planlamanın okul müdürleri tarafından önemli bulunduğu sonucuna ulaşmıştır. Altun (2011)'un yaptığı çalışmada, okul müdürlerinin iş yükü ve zaman yönetiminde kullandıkları ilk stratejinin planlama olduğu sonucu, bu araştırma sonucunu desteklemektedir.

Araştırma, iş yükünün yönetiminde planlamanın kullanılan bir yol olduğu sonucunu ortaya koymaktadır. Okul müdürleri iş yüklerini yönetmek için planlamadan faydalanmaktadırlar.

#### Görev Dağılımı

Okul müdürlerinin iş yüklerini yönetmek adına kullandıkları bir diğer yol görev dağılımıdır. Araştırma sonuçları okul müdürlerinin iş yüklerini yönetmede görev dağılımından faydalandıklarını ortaya koymuştur. Hockey (1997)' ye göre iş yükü, belli olmayan görev tanımının olduğu, yani bir kurumda kimin neyi, nasıl yapacağını belli olmadığı durumlarda söz konusu olabilmektedir. Okul müdürleri görev dağılımı yaparak, hem var olan iş yükünü yönetmeyi hem de belirsizlikten dolayı meydana gelebilecek iş yükünün oluşmasını engellemektedir. İş yükleri çok olan okul müdürleri, işlerini yetiştirebilmek adına istemsiz olarak bile görev paylaşımı yapmaktadırlar. İş yükünü arttıran unsurları ortadan kaldırma gibi bir yetkisi bulunmayan okul müdürü, o iş yükünü yerine getirmekle sorumludur. Bu yüzden okul müdürleri mevcut iş yükünü belirli bir plan dâhilinde görevli müdür yardımcıları ve memurlar arasında paylaşmaktadır. Eğitim öğretim yılı başında yapılan bu paylaşım, herkes görevli

olduğu konuları bilmekte ve işleyiş düzenli bir halde sürmektedir. Okulunda müdür yardımcısı sayısı az olan, memuru olmayan okul müdürleri ise iş yükünü mevcut duruma göre kendisini de katarak bir paylaşım yapmaktadır. Okul müdürünün esas görevi personel arasında görev dağılımı yaparak okulun her açıdan yönetimini sağlamak olmalıdır (Gürbüz, vd.,2013). İş yükünün planlı bir şekilde paylaşıldığı okullarda okul müdürünün iş yükünün azalmasından dolayı, okul müdürleri işlerini daha rahat takip edebilmektedir. Gümüşeli (2014), paylaşımcı sorumluluk anlayışının okul müdürünün iş yükünü azalttığını belirtmektedir. Oplatka (2017), bu çalışmanın bulgularına paralel şekilde; okul müdürlerinin iş yükü ile baş edebilmek için müdür yardımcıları ile görev paylaşımı yaptığı ve bazı alanlardaki yetki ve sorumlulukların devrettiklerini ortaya koymuştur.

Araştırma sonucu okul müdürleri görev paylaşımını iş yüklerini yönetme yollarından biri olarak uygulamaktadırlar. Görev paylaşımının okul müdürlerinin iş yükünü azalttığı sonucuna varılmıştır.

#### Paydaş Yardımı

Okul müdürleri iş yükü yönetiminde planlama ve görev dağılımının yanında paydaş yardımından da faydalanmaktadırlar. Oplatka (2017), okul müdürlerinin aşırı iş yüküne maruz kalmalarına rağmen etkilendikleri olumsuz durumları dile getirmediğini ortaya koymuştur. Bu durum bu çalışmada da görülmüştür. Okul müdürleri iş yüklerini arttıran etkenleri dile getirmek yerine üstesinden gelebilmek adına çaba göstermektedirler. Böyle durumlarda ya yardım almaktadırlar ya da mesailerine evde devam etmektedirler. Okul müdürlerinin iş yükü kaynaklarının çok çeşitli olması nedeniyle müdürlerin mevcut iş yüklerinin altından kalkabilmesi tek başlarına çok zordur. Aslında okul müdürünün görevi işleri yönetmek organize etmektir. Yönetimin bir başkası aracılığı ile iş görmek olduğu da göz önünde bulundurulursa, okul müdürünün tüm işleri kendisinin yapması veya yapmaya çalışması yönetim kavramı ile de uyumsuz. İş yükü her ne kadar paylaşılmış olsa bile anlık yapılması gereken plansız işler çıkabilmektedir. Böyle durumlar işleyişi etkilemektedir. Acele cevaplanması gereken bir yazı, plansız veli ziyareti veya disiplin vakaları gibi durumlar mevcut işleyişi değiştirmektedir. Böyle durumlarda ise okul müdürleri öğretmenlerden destek almaktadır. Hatta bazı öğretmenler okul müdürünün iş yükünü gördüklerinde kendileri yardımcı olmaktadır. Bu şekilde bir paydaş yardımı okul müdürünün işini yapmasını ve yetiştirmesini kolay hale getirmektedir. Paydaş yardımı

alan okul müdürleri iş yüklerini daha kolay yönetebilmektedirler. Literatür de yer alan çalışma sonuçları iş yerindeki beraber çalışılan kişilerden alınan desteğin, kişide olumlu etkileri olduğunu ortaya koymaktadır. Beehr vd.'nin (2000) ve Kurt (2013), gerçekleştirmiş oldukları araştırma sonuçlarında, çalışma arkadaşları desteğinin iş performansını, Babin ve Boles'un (1996), çalışmasında ise stresi azalttığı sonucuna ulaşılmıştır. Grzywacz & Butler (2005); Kinnunen & Mauno (1998); Michel vd., (2010)'nin yaptıkları çalışmalarda ise paydaşlardan alınan desteğin aile ile yaşanan olumsuz durumları azalttığı sonucuna varılmıştır.

Araştırma sonuçları okul müdürlerinin iş yüklerini yönetmekte kullandığı bir diğer yolun da paydaş yardımı olduğunu ortaya koymaktadır. Ağır iş yükü karşısında paydaşlardan alınan yardım iş yükünü yönetmeyi daha kolay hale getirmektedir. Ayrıca paydaş yardımı iş yükünün olumsuz etkilerinin de azalmasına yardımcı olmaktadır.

### Öneriler

Araştırma bulguları okul müdürlerinin iş yüklerinin fazla olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgular iş yüklerinin nelerden kaynakladığını da göstermektedir. Bu hususlar dikkate alınarak yapılacak çeşitli düzenlemelerle okul müdürlerinin iş yükleri azaltılabilir. Böylelikle okul müdürlerinin eğitim öğretim faaliyetlerini yönetmek gibi asıl işlerine daha fazla zaman ayırmaları sağlanabilir. Ayrıca iş yüklerinin azalması okul müdürlerinin yönetim performanslarını da olumlu yönde etkileyebilir. Araştırma sonuçlarından yola çıkarak okul müdürlerinin iş yüklerinin nasıl azaltılabileceğine dair önerileri şu şekilde sıralayabiliriz.

1. Okul müdürleri özellikle teknolojinin gelişmesi ile yoğun bir iş yükü altına girmişlerdir. Özellikle resmi yazışmalarda DYS sistemine geçilmesi, Milli Eğitim Müdürlüklerinin okullardan resmi yazılara cevap isteme süresini kısaltmıştır. Rutin işleri dahi çok olan okul müdürleri bu yazışmalara kısa zamanda cevap vermek için çaba göstermektedir. Yine mesajlaşma uygulamaları üzerinden istenilen bilgiler okul müdürlerini zor durumda bırakabilmektedir. Resmi yazıların cevaplanma sürelerinin kısa olması üst yönetimlerin de planlamalarını tam olarak yapamadıklarının bir işareti olabilir. Üst yönetimler planlamalarını iyileştirip resmi yazılara istenilen süreyi uzatabilirlerse bu düzenleme okul müdürlerinin cevap yazılarını yazarken daha rahat olmalarına ve herhangi bir baskı hissetmemelerine yardımcı olabilir.

2. Okul ile ilgili olmayan birçok yazının ayıklanmadan okula gönderilmesi de okul müdürlerine iş yükü oluşturmaktadır. Sürekli gereksiz yazılar geldiğini gören okul müdürü önemli yazıları da gereksiz gibi algılayabilir ve durum mahrumiyete sebep olabilir. DYS sistemi üzerinde okullar anaokulu, ilkokul, ortaokul, lise gibi gruplandırılıp yazılar gruplara göre gönderilirse en azından bir ilkokul, ortaokulu veya liseyi ilgilendiren bir yazı ile uğraşmak zorunda kalmayacağı için iş yükünde bir azalma söz konusu olabilir.

3. Mesajlaşma uygulamalarının kullanım amacının düzenlenmesi okul müdürlerinin iş yüklerinin azalmasına hizmet edecektir. Sadece duyuru amaçlı bir mesajlaşmanın olması, resmi yazıların sadece DYS üzerinden gönderilmesi ve cevap istenmesi, mesai saati dışında mesajlaşma uygulamasının kullanılmaması bu iş yükünün aza indirilmesine olanak sağlayabilir.

4. Okul müdürlerinin inşaat, tadilat, tamirat işleriyle uğraşması iş yüklerini arttırmaktadır. Ayrıca her okul müdürü bu tarz işlerde yeteri kadar bilgi sahibi olamayabilir. Bu iş yükünü azaltmak için milli eğitim müdürlükleri bünyesinde bulunan inşaat emlak bölümünün yapısının genişletilmesi yerinde bir uygulama olabilir. Büyük tadilat ve tamiratlar yıllık planlama ile yapılabilirken anlık olanlar ise inşaat emlak bölümünce anlık müdahale ile çözülebilir.

5. Okulun iş güvenliğine hazır hale getirilmesi de okul müdürleri için iş yükü olmaktadır. Bu konuda yeterli bilgi ve bütçeye sahip olmayan okul müdürleri sorunları çözmekte çaresiz kalabilmektedirler. Bunun yanında yaşanan bir kazada ilk sorumlu okul müdürü olmaktadır. Yeni yapılan okullarda dahi iş güvenliği için istenilen kriterler sağlanmadan yapılmaktadır. Yapılacak okulun ihale aşamasında binanın iş güvenliğine uygun olarak yapılıp öyle teslim edilmesi bu sorunu azaltabilir. Mevcut okullarda ise uzmanların okulları dolaşip eksikliklerini kaydetmesi ve gerekli malzemelerin milli eğitim müdürlüklerince toptan alınıp okullara uygulanması hem daha profesyonel ve ekonomik bir çözüm olacaktır hem de okul müdürlerinin iş yükünü azaltabilir. Böylelikle her okul daha güvenli bir hale gelecektir. Gerekirse milli eğitim müdürlükleri bu sorunu hizmet satın alma yolu ile de çözebilir.

6. Okula finansal kaynak temini okul müdürlerinin en büyük iş yüklerinden birisidir. Velilerden yardım toplamanın, kayıt ücreti almanın yasak olması, okulda ticari bir faaliyet için çok sayıda iş ve işlem gerektirmesi, ilkokul ve ortaokullarda okulun

ödeneğinin olmaması okul müdürlerini finansal açıdan sıkıntıya sokmaktadır. Bu sorunu aşmak için okul bazlı bütçeleme yapılması ve okullara öğrenci mevcutlarına göre maddi destek verilmesi okul müdürlerinin yapmaları gereken işlemleri daha çabuk ve kolay yapmalarını sağlayabilir.

7. Yardımcı personeli çalışma kalitesi yönünden de okul müdürleri sıkıntı yaşayabilmektedir. Özellikle okul hijyenin ne kadar önemli olduğu düşünülürse, temizlik konusunda herhangi bir bilgisi olmayan kişilerin okullara hizmetli olarak gönderilmesi sorun oluşturmaktadır. Bu durum okul müdürünün iş yüküne arttırıcı yönde etki etmektedir. Bu sorun milli eğitim müdürlerinin temizlik şirketlerinden hizmet alması yoluyla çözülebilir. Okul müdürünün de alınan hizmetten öğretmen, öğrenci ve velilerden şikâyet alması durumunda çalışanı değiştirmeyi talep hakkı olması müdürlerin işlerini daha iyi yapmalarına katkı sağlayabilir.

8. Okulda görevli müdür yardımcı sayısının az olması okul müdürlerinin iş yükünü arttırmaktadır. Müdür yardımcı normu öğrenci sayısına göre belirlenmektedir. Bir ilkokula 100 öğrenciye ulaştığı zaman müdür yardımcısı normu tanımlanmaktadır. Diğer okullarda bu şart yoktur. Daha sonra ilkokullarda 600, ortaokullarda 500 ve katlarında müdür yardımcısı normu açılmaktadır. Bu sayıların biraz daha aşağıya çekilmesi özellikle büyük okullarda görev yapan okul müdürlerinin iş yüklerinin azalmasını sağlayabilir. Müdür yardımcısı bulunamıyorsa memur ile bu açık kapatılabilir.

9. Nicel araştırma desenleri kullanılarak müdür ve müdür yardımcılarının iş yükünü ne ölçüde algıladıkları daha büyük örneklem gruplarında araştırılabilir.

10. Elde edilen bulguların daha iyi anlaşılabilmesi için bazı bulgular üzerinde detaylı araştırma yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. (1998). *Toplumsal, Kuramsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği*. Ankara: PEGEM.
- Adebisi, J. (2013). Time Management Practices and its Effect on Business Performance. *Canadian Social Science*, 9(1),165-168.
- Akatay, A. (2001). Örgütlerde Zaman Yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(1), 282-300.
- Akdemir, A., Girgin, S. ve Girgin, Ü. (2021). İlkokul Müdürlerinin İş Stresi Hakkındaki Görüşlerinin İncelenmesi. *Ulakbilge Dergisi*, 58(2021), 363-382.
- Aldwin, C. M. (2009). *Stress, Coping, And Development: An Integrative Perspective*. Guilford Press. New York: The Guilford Press.
- Alig-Mielcarek, J. M. (2003). *A Model of School Success: Instructional Leadership, Academic Press, and Student Achievement*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). The Ohio State University, Ohio.
- Altın, F. ve Vatanartıran, S. (2014). Türkiye’de Okul Yöneticisi Yetiştirme, Atama ve Sürekli Geliştirme Model Önerisi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(2), 17-35.
- Altun, S. A. (2011). Başarılı İlköğretim Okulu Müdürlerinin Zaman Yönetimi Stratejileri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4(4), 491-507.
- Andrews, R. L., Basom, M. R., & Basom, M. (1991). Instructional Leadership: Supervision That Makes a Difference. *Theory Into Practice*, 30(2), 97-101.
- AÖF (2005). *Pazarlama Yönetimi*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Basımı.
- Ardıç, K. ve Polatçı S. (2009). Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşleBütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32, 21-46.
- Arıkan, G. (2007). *Milli Eğitim Bakanlığı’nın Okul Yöneticilerini Atama Sürecinde İzlediği Politikaların Ve Uygulamaların İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Arlitt, M. F., & Williamson, C. L. (1996). Web Server Workload Characterization: The Search for Invariants. *ACM Sigmetrics Performance Evaluation Review*, 24(1), 126-137.
- Atik, E. (2015). *Otel İşletmelerinde İş Yükü Algısı ve İş Yükünün İnsan Kaynakları Yönetiminde Kullanımı*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Aydın, M. (1994). *Eğitim Yönetimi*. İstanbul: Hatipoğlu Yayınevi.
- Aydın, A. (2016). *Okul Müdürlerinin Bir Haftasına Genel Bakış*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Aytürk, N. (1999). *Yönetim Sanatı*. Ankara: Yargı Yayınları.
- Babin, B. J., & Boles, J. S. (1996). The Effects of Perceived Co-Worker Involvement And Supervisor Support On Service Provider Role Stress, Performance and Job Satisfaction. *Journal of Retailing*, 72(1), 57-75.
- Bahçeşehir Üniversitesi (2013). [http://content.bahcesehir.edu.tr/public/files/files/CSG\\_Okul\\_V5.pdf](http://content.bahcesehir.edu.tr/public/files/files/CSG_Okul_V5.pdf) Erişim Tarihi: 14.05.2022.
- Bakioğlu, A. ve Demirbilek, M. (2019). Okul Müdür Yardımcılarının Görevlerinden Ayrılma Nedenleri. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES)*, 52(3), 737-770.

- Balaban, J. (2000). Temel Eğitimde Öğretmenlerin Stres Kaynakları ve Başa Çıkma Teknikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(7), 188-195.
- Balcı, A. (2001). *Etkili Okul Ve Okul Geliştirme* (Geliştirilmiş 2. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Balcıoğlu, İ. (2005). Stres Kavramı ve Tarihsel Gelişimi. *Medikal Açından Stres ve Çareleri Sempozyum Dizisi içinde*, 09-12. İstanbul.
- Balıkçı, A., ve Aypay, A. (2018). Bürokrasi Bağlamında Okul Müdürlüğünün İncelenmesi. *Turkish Studies*, 13(11), 1535-1560
- Baltacı, A. (2017). Okul Müdürlerinin İş Yükünün Performans Düzeylerine Etkisi. *Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(1), 101-121.
- Balyer, A. (2012). Çağdaş Okul Müdürlerinin Değişen Rollerini. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(2), 75-93.
- Barth, R. (1986). On Sheep and Goats and School Reform. *Phi Delta Kappan*, 68(4), 293-296.
- Başar, H. (1988). *Öğretmenlerin Değerlendirilmesi*. Ankara: Pegem.
- Başaran, İ. E. (1993). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Başaran, İ.E. (1996). *Eğitim Yönetimi*, (5. Baskı). Ankara: Yargıcı Matbaası.
- Başıbüyük, M. (2016). *Elektronik Doküman Yönetim Sistemi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kırıkkale Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Kırıkkale.
- Beehr T.A., Jex, S.M., Stacy, B.A. & Murray, M.A. (2000). Work Stressors and Coworker Support as Predictors of Individual Strain and Job Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 391-405.
- Besler, S. ve Oktay, Ö. (Ed.) (2012). *Yönetim Bilimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Billings, A. & Moos, R. (1984). Tek Kutuplu Depresyonlu Yetişkinlerde Başa Çıkma, Stres ve Sosyal Kaynaklar. *Kişilik ve Sosyal Psikoloji Dergisi*, 46(4), 877-891
- Bursalıoğlu, Z. (1999). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem.
- Bursalıoğlu, Z. (2003). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*. Ankara: Pegem.
- Bogdan, R., & Biklen, S. K. (1997). *Qualitative Research for Education*. Boston, MA: Allyn Bacon.
- Borg Mark, G. (1993). Occupational Stress and Job Satisfaction Among School Administrators. *Journal of Educational Administration*, 31(1).
- Bowling, N. A. & Kirkendall, C. (2012). Workload: A review of potential causes, consequences, and interventions. In J. Houdmont, S. Leka, & R. Sinclair (Eds.), *Contemporary Occupational Health Psychology: Global Perspectives on Research and Practice* (pp. 221-238). Chichester: Wiley-Blackwell.
- Brauckmann, S., Thiel, F., Kuper, H., Tarkian, J. & Schwarz, A. (2015). No time to manage? The Trade-Off Between Relevant Tasks and Actual Priorities of School Leaders in Germany. *International Journal of Educational Management*, 29(6), 749-765.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using Thematic Analysis In Psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. New York: Oxford University Press
- Buluç, B. (2007). İlk Ve Ortaöğretim Kurumlarında Okul Yöneticilerinin Bilgilendirme İşlevini Gerçekleştirme Düzeyleri. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 1-23.
- Butina, M., Campbell, S., & Miller, W. (2015). Conducting Qualitative Research Introduction. *Clinical Laboratory Science*, 28(3), 186-189.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç-Çakmak, E., Akgün, Ö., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2008). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem.

- Cam, E. (2004). Çalışma Yaşamında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1(1), 1-10.
- Can, N. & Çelikten, M. (2000) Türkiye’de Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Süreci. *Milli Eğitim Dergisi*, 148.
- Can, E. ve Serençelik, G. (2017). Okul Öncesi Eğitim Öğretmenlerinin Okul Yönetimine Katılımlarının İncelenmesi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (30), 525-542.
- Castle, J. B.& Mitchell, C. (2001). Roles of Elementary School Principals in Ontario: Tasks and Tensions, Executive Summary, *Canadian Journal Of Education* 28(3),409-433
- Celep, C. (2004) *Eğitim Örgütlerinde Dönüşümsel Önderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık
- Cerici, C. (2018). Okul Yöneticilerinin Mevzuatta Olmasa Bile Fazladan Yüklenmek Durumunda Kaldığı Sorumluluklar. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*,5(2), 119-127.
- Cherian, F. & Daniel, Y. (2008). Principal Leadership in New Teacher İnduction: Becoming Agents of Change. *International Journal of Education Policy and Leadership*3(2), 1-11
- Chin, R. (2015). Examining Teamwork and Leadership in The Fields of Public Administration, Leadership, and Management. *Team Performance Management*. 21(3/4): 199–216.
- Cohen, S., Kessler, R. C.& Gordon, L. U. (Eds.). (1997). *Measuring Stress: A Guide for Health and Social Scientists*. Oxford University Press.
- Cohen, S., Janicki-Deverts, D. & Miller, G.E. (2007). Psychological Stress and Disease. *Jama*, 298(14), 1685-1687.
- Compas, B. E. (1987). Coping With Stress During Childhood and Adolescence. *Psychological Bulletin*,101(3), 393.
- Compas, B. E., Davis, G. E., Forsythe, C. J., & Wagner, B. M. (1987). Assessment of Major and Daily Stressful Events During Adolescence: The Adolescent Perceived Events Scale. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*,55(4), 534.
- Crawford, C. (2012). *Chris Crawford On İnteractive Storytelling*. New Riders.
- Crow, G.M./ Hausman, C.S.& Scribner, J.P.(2002). Reshaping the Role of the School Principal, *Yearbook of the National Society for the Study of Education*, 101(1), 189–210.
- Çelik, M. (2015) *Okul Müdürlerinin Yönetim Biçimleri İle Öğretmen Motivasyonu Arasındaki İlişki*.(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Çelik, M. (2016). Tükenmişlik Yaşam Doyumu Ve İş Yükü İlişkisi: Denizli’de Faaliyet Gösteren Muhasebe Meslek Mensupları Üzerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(4), 1139-1152.
- Çepni, S. (2012). *Araştırma ve Proje Çalışmalarına Giriş*.(Geliştirilmiş 6. Baskı). Bursa: Celepler Matbaacılık.
- Cansoy, R., Türkoğlu, M. E.ve Balıkçı, A. (2021). What Are the Sources and Negative Effects of Assistant Principals’ Work Intensification?. *SAGE Open*, 11(3)
- Chapman, S. W.,& Rupured, M. (2014). Time management:10 Strategies for Better Time Management. 15.12.2020<  
[https://www.fcs.uga.edu/docs/time\\_management.pdf](https://www.fcs.uga.edu/docs/time_management.pdf) >
- Creswell, J. W. (2012). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating quantitative and Qualitative Research*. Upper Saddle River, N.J: Merrill.
- Creswell, J. W. (2013). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. New York: Sage.



- Cooper, C. L. & Marshall, J. (1976). Occupational Sources of Stress: A Review of The Iterature Relating to Coronary Heart Disease and Mental Ill Health. *Journal of Occupational Psychology*, 49(1), 11-28.
- Çınkır, S. (2010). Problems of Primary School Headteachers: Problem Sources and Support Strategies. *Elementary Education Online*, 9(3), 1027-1036.
- Dağdeviren, M., Eraslan, E., ve Kurt, M. (2005). Çalışanların Toplam İş Yükü SeviyelerininBelirlenmesine Yönelik Bir Model ve Uygulaması. *Gazi Üniversitesi Mühendislik veMimarlık Fakültesi Dergisi*, 20(4), 517-525.
- Dalyan, Z. (2010). *Servis Sorumlu Hemşirelerinin Stres Kaynakları ve Stresle Başa Çıkma Yöntemlerinin Belirlenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Davies, D. K., Stock, S. E., and Wehmeyer, M. L. (2002). Enhancing IndependentTime-Management Skills of Individuals With Mental Retardation Using aPalmtop Personal Computer. *Mental Retardation*, 40(5), 358-365.
- Day, C., Gu, Q. & Sammons, P. (2016). The Impact of Leadership on Student Outcomes: How Successful School Leaders Use Transformational and Instructional Strategies to Make a Difference. *Educational Administration Quarterly*, 52(2), 221-258.
- Day, C., Gu, Q.& Sammons, P. (2016). The Impact of Leadership on Student Outcomes: How Successful School Leaders Use Transformational and Instructional Strategies to Make a Difference. *Educational Administration Quarterly*, 52(2), 221-258.
- Dembowski, F. (2007). The Changing Roles of Leadership and Management in EducationalAdministration, Retrieved from: [http:// cnx. org/ content / m14280 / 1. 1/14.10.2010,13\(30\), 1-58](http://cnx.org/content/m14280/1.1/14.10.2010,13(30),1-58).
- Demirkasımoğlu, N. (2015). Kamu Okulu Yöneticilerinin İş Yükü Kaynakları, Sorunları ve Yönetilebilirliği. *Route Educational and Social Science Journal*, 2(4), 345-364.
- Demirtaş, H.,& Özer, N. (2014). Okul Müdürlerinin Bakış Açısıyla Okul Müdürlüğü, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 22(1), 1-24.
- Derya, S. (2008). *Crossover Of Work-Family Conflict: Antecedent and Consequences of Crossover Process in Dual-Earner Couples*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).Koç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Doğan, S. (2016). Çağdaş Liderlik Yaklaşımları: Vizyoner Liderlik-Dönüşümcü Liderlik-İşlemci Liderlik. *Pegem Atıf İndeksi*, 97-141.
- Dolanbay, T. (2014). *Hayat Boyu Öğrenme Sürecinde Halk Eğitimi Merkezlerinin Yaşadığı Yönetmel Sorunlar ve Çözüm Önerileri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bartın.
- Donmoyer, R. (2001). Evers and Lakomski's Search for Leadership's Holy Grail *Journal of Educational Administration*, 39(6), 554-572.
- Doud, J. (1989). The K-8 Principal in 1988, *National Association of Elementary School Principals (NAESP)*, USA, 1-153.
- Duman, N. (2015). *Yöneticilerde Zihinsel İş Yükünün Öznel İyi Oluşa Etkisinde Boş ZamanDavranışlarının Rolü*.(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Kayseri.
- Duttweiler, P. & Hord, S. (1987). *Dimensions of Effective Leadership*, Austin, Texas: Southwest Educational Development Laboratory.
- Dwyer, D. J. & Ganster, D. C. (1991). The Effects Of Job Demands And Control On Employee Attendance and Satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 12(7), 595-608.

- Efe, B. (2013). *Yaşa ve Cinsiyete Bağlı Fiziksel İş Yükü Kapasitesi ve İşlem Zamanı Temelli Montaj Hattı Çalışan Atama ve Dengeleme Problemi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Eggemeier, F. T., Wilson, G. F., Kramer, A. F. and Damos, D. L. (1991). Workload Assessment In Multi-Task Environments. (Ed. Diane L. Damos), *Multiple-Task Performance*(pp. 207-216). London: Taylor & Francis.
- Ekinci, A. (2010). İlköğretim Okullarında Çalışan Müdür Ve Öğretmenlerin Mesleki Sorunlarına İlişkin Görüşleri, *İlköğretim Online*, 9(2), 734-748.
- Ekiz, D. (2003). *Eğitimde Araştırma Yöntem Ve Metotlarına Giriş: Nitel, Nicel ve Eleştirel Kuram Metodolojileri*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Elmore, R. (2000). *Building A New Structure for School Leadership*. Washington, DC: Albert Shanker Institute.
- Ensari, H. (1995). Zaman Yönetimi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 11(7), 97-103.
- Elo, S., & Kynga, H. (2007). The Qualitative Content Analysis Process. *Journal of Advanced Nursing*, 62, 107-115.
- Erdem Biçim, D. (2010), “Yeni Yönetim Yaklaşımları Doğrultusunda Çalışanların İşyeri İç Yönetmeliklerinin Uygulanmasına Bakış Açısının İncelenmesi: Kamuda Bir Uygulama. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Eroğlu, F. (1998). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta.
- Eryılmaz, B. (2014). *Kamu Yönetimi*. Ankara: Okutman Yayıncılık.
- Flick, U. (2014). *An Introduction to Qualitative Research*. New York: Sage.
- Foley, R.M. (2001). Professional Development Needs of Secondary School Principals of Collaborative -Based Service Delivery Models, *The High School Journal*, 85(1), 10-23.
- Forsyth, P.B.(Fall 1999). Educational Administration: An Odyssey. *UCEA Review*. XL(3), 6-8.
- Foster, L. (2007). Changing Secondary School Leaders’ Role in Public Education, Changing Role Of The Middle Level And High School Leader: Learning From The Past—Preparing For The Future. *National Association of Secondary School Principals*, 1-4.
- Fullan, M. (1999). *Change Forces: The Sequel*. London: Falmer Press
- Fullan, M. (2001). *Leading in a Culture of Change*. San Francisco. Jossey-Bass.
- Gay, L.R. and Airasian, P. (2000). *Educational Research: Competencies For Analysis and Application (6th edition)*. Upper Saddle River, Prentice Hall.
- Gedikoğlu, T., Şahin, S. ve Büyükelbaşı, Ö. (2004). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Algıları, *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 19(19), 73-84.
- Gencer, Z. (2017). *Personel Güçlendirmenin İş Aile Çatışmasına Etkisi ve Aşırı İş Yükünün Aracılık Rolü: Isparta İlindeki Sağlık Kurumlarında Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Gözel, E. (2009). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Zaman Yönetimi Hakkındaki Görüşleri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Greenglass, E. R., Burke, R. J. & Fiksenbaum, L. (2001). Workload and Burnout in Nurses, *Journal of Community and Applied Social Psychology*, 11, 211-215

- Güçlü, N. (2001). Stres Yönetimi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(1), 91-109.
- Gümüşeli, A.İ. (2001). Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 28, 531-548.
- Gümüşeli, A. İ. (2014). *Eğitim ve Öğretim Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Gümüştekin, G. E. ve Öztemiz, A. B. (2004). Örgütsel Stres Yönetimi Ve Uçucu Personel Üzerinde Bir Uygulama. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 0(23), 61-85.
- Gürbüz, R., Erdem, E. ve Yıldırım, K. (2013). Başarılı Okul Müdürlerinin Özellikleri, *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 0(20), 167-179.
- Gürses, Güven (2003). *Lider ve Liderlik*, <http://www.ggurses.com.tr.tc> Erişim Tarihi: 14.10.2020.
- Grzywacz, J. G. & Butler, A. B. (2005). The Impact of Job Characteristics on Work-to-Family Facilitation: Testing a Theory and Distinguishing a Construct, *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 97-109.
- Grix, J. (2010). *The Foundations Of Research*. London: Palgrave Macmillan
- Goh, Z., Iliès, R. & Wilson, K. S. (2015). Supportive Supervisors Improve Employees' Daily Lives: The Role Supervisors Play in The Impact of Daily Workload on Life Satisfaction Via Work-Family Conflict, *Journal of Vocational Behavior*, 89, 65-73.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M. & Shaw, J. D. (2003). The Relation Between Work-Family Balance and Quality of Life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510-531.
- Hale, E. L. & Moorman, H. N. (2003). Preparing School Principals: A National Perspective on Policy and Program Innovations. Washington, DC: Institute for Educational Leadership, Illinois Education Research Council.
- Hallinger, P. (2011). A Review of Three Decades of Doctoral Studies Using The Principal Instructional Management Rating Scale: A Lens on Methodological Progress in Educational Leadership. *Educational Administration Quarterly*, 47(2), 271-306.
- Hallinger, P. & Heck, R.H. (1996). Reassessing the Principal's Role in School Effectiveness: a Review of Empirical Research, 1980-1995. *Educational Administration Quarterly*, 32(1), 5-44.
- Hallinger, P. & Murphy, J.F. (1987). Assessing and Developing Principal Instructional Leadership, *Educational Leadership*, 45(1), 54-61.
- Hart, S.G. ve Staveland, L.E. (1988). Development of NASA-TLX (Task Load Index): Results of Empirical and Theoretical Research. *Advances in Psychology*, 52, 139-183.
- Hockey, G. R. J. (1997). Compensatory Control in The Regulation of Human Performance Under Stress and High Workload: A Cognitive-Energetical Framework. *Biological Psychology*, 45(1), 73-93.
- Huey, F.M. & Wickens, C.D. (1993). *Workload Transition: Implications for Individual and Team Performance*. Washington, DC: National Academy.
- Işık, H. (2004). Okul Güvenliği: Kavramsal Bir Çözümleme. *Milli Eğitim Dergisi*, 164, 1-10.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R. & Matteson, M. T. (2014). *Organizational Behavior and Management (Tenth Edition)*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Jones, E., Chonko L. B., Rangarajan D. & Roberts J. A. (2007). The Role of Overload on Job Attitudes, Turnover Intentions, and Salesperson Performance. *Business Research*, 60(7), 663-671.

- Kapusuzoğlu, Ő. (2007). An Analysis of Changing Roles of School Administrators In Forming A New School Culture In Learning Organizations, *World Applied Sciences Journal*,2, 734-740.
- Karabulut, A. (2015). *Okul Yöneticilerinin Yönetici Kaygı Düzeyleri İle Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki*.(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Karacaoğlu, K. ve Çetin, İ. (2015). İş Yükü ve Rol Belirsizliğinin Çalışanların Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Etkisi: AFAD Örneği. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5, 46-69.
- Karadağ, M. ve Cankul, İ. H. (2015). Hekimlerde Zihinsel İş Yükü Değerlendirmesi. *The Journal of Academic Social Science Studies*,35, 361-370.
- Karasek, R., Gardell, B. & Lindell, J. (1987). Work and Nonwork Correlates of Illness and Behavior in Male and Female Swedish White-Collar Workers. *Occupational Behaviour*,8(3), 187-207.
- Karwowski, W., Mulholland, N., Ward V.& Kirchner, R. (1986). Liftan: an Experimental Expert System For Analysis of Manuel Lifting Tasks, *Ergonomics*, 29, 1213-1234.
- Kasap, S. (2020). MEB'in Eğitim Ordusunda 1 Milyonu Aşkın Öğretmen Görev Başında.<https://www.aa.com.tr/tr/egitim/mebin-egitim-ordusunda-1-milyonu-askin-ogretmen-gorev-basinda-/2053093> Erişim Tarihi: 23.10.2021.
- Kaykanacı, M. (2000). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yönetim İşlerine Verdikleri Önem ve Harcadıkları Zaman*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Keiper, Paul E. (2002). The Impact of Leadership on Organizational Culture: An Empirical Study on National Collegiate Athletic Association Division III Athletic Directors, Unpublished EdD Thesis, Texas A & M University.<http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/3049956>
- Keman, F. Y. (2019). *Göreve Yeni Başlayan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Sorunlar Ve Çözüm Önerileri*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kinnunen, U.& Mauno, S. (1998). Antecedents and Outcomes of Work Family Conflict Among Employed Women and Men in Finland, *Human Relations*, 51,157-177.
- Koçhan, M.S. (2012). *Kamuda Yeni Yönetim Yaklaşımlarından Kalite Yönetim Sistemlerinin İş Tatmin Düzeyine Etkisi: Akdeniz Üniversitesinde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Kowalski, T. J. (2003). *Contemporary School Administration*. New York: Pearson Education, Inc.
- Kramer, A. F. (1990). *Physiological Metrics of Mental Workload: A Review of Recent Progress*. San Diego, CA: Navy Personnel Research and Development Center.
- Krippendorff, K. (2004). *Content Analysis: An Introduction to its Methodology*. Los Angeles: SAGE.
- Kulaklıkaya, K. (2013). *İşkoliklik, Tükenmişlik Sendromu ve İş Yükü Algısı Arasındaki İlişki*.(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kurt, E. (2013). *Algılanan Sosyal Destek ve İş Performansı İlişkisinde İşe Bağlılığın Aracı Etkisi: Turizm İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara

- Küçük, F. (2016). Hastane Müdürlerinin Yönetmelik Stres Faktörlerine Maruz Kalma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma; Şanlıurfa İli Örneği. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)*, 8(14), 55-74.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer Publishing Company.
- Le Fevre, D. M., & Robinson, V. M. (2015). The İnterpersonal Challenges of Instructional Leadership: Principals' Effectiveness in Conversations About Performance Issues. *Educational Administration Quarterly*, 51(1), 58- 95
- Leithwood, K., & Azah, V. (2014). *Secondary Principals' and Vice-Principals' Workload Study*. Retrieved from Ontario: [http://www.edu.gov.on.ca/eng/policyfunding/memos/nov2014/FullElementaryReportOctober7\\_EN.pdf](http://www.edu.gov.on.ca/eng/policyfunding/memos/nov2014/FullElementaryReportOctober7_EN.pdf)
- Lochmiller, C. R. (2016). Examining Administrators' İnstructional Feedback to High School Math and Science Teachers. *Educational Administration Quarterly*, 52(1), 75-109.
- Louis, K. & Miles, M. (1990). *Improving The Urban High School: What Works and Why*. New York: Teachers College Pres.
- Male, D. and May, D. (1998). Stress and Health, Workload and Burnout in Learning Support Coordinators in Colleges of Further Education. *Support for Learning*, 13(3).134-138.
- Maslach, C.; Jackson, S.E., (1981). *Maslach Burnout Inventory*; Palo Alto, CA, USA: Consulting Psychologists Press
- Marshall, M. N. (1996). Sampling For Qualitative Research. *Family Practice*, 13(6), 522-526.
- MEB (1993). *On dördüncü Milli Eğitim Şurası, Raporlar, Görüşmeler, Kararlar*. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- Meijman, T. F. & Mulder, G. (1998). Psychological Aspects Of Workload. *Handbook of Work and Organizational Psychology*. 2(1), 165-199.
- Milli Eğitim Bakanlığı (2014). *Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yönetici ve Öğretmenlerinin Norm Kadrolarına İlişkin Yönetmelik*, (18.06.2014 tarih ve 29034 sayılı R.G). <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/21.5.20146459.pdf> (Erişim Tarihi: 01.07.2022)
- Milli Eğitim Bakanlığı (2021). *Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme Ve Görevlendirme Yönetmeliği*, (05.02.2021 tarih ve 31386 sayılı R.G). <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2021/02/20210205-1.htm> (Erişim Tarihi: 01.07.2022)
- Merriam, S. (2009). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Merriam, S. B. (2018). *Nitel Araştırma Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber*. (Çev: S.Turan). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Michel, J. S., Mitchelson, J. K., Pichler, S. & Cullen, K. J. (2010). Clarifying Relationships Among Work and Family Social Support, Stressors, and Work–Family Conflict, *Journal of Vocational Behavior*, 76, 91–104.
- Morrison, H. (2007). *Promising Leadership Practices, Changing Role of the Middle Level and High School Leader: Learning from the Past—Preparing for the Future*, *National Association of Secondary School Principals*, 19-30.
- Mulford, B. (2003). School Leaders: Changing Roles and Impact On Teacher and School Effectiveness, *OECD*, 1-65.

- NASSP, (2007). Changed Role—Preparing For The Future, Changing Role of the Middle Level and High School Leader: Learning from the Past—Preparing for the Future, *National Association of Secondary School Principals*, 61-63.
- Neal R.R. (2007). *An Analysis Of Principal's Leadership Dealing With School Violence: Multiple Case Study* (Doktora Tezi). Arizona University, Arizona.
- Oplatka, I. (2017). Principal workload: Components, Determinants and Coping Strategies in An Era of Standardization and Accountability. *Journal of Educational Administration*, 55(5), 552-568.
- Ordukaya, H. (2011). Fiziksel İş Yükü ve Ergonomi, *Anahtar Dergisi*, 273-274, 42-47.
- Öktem, M. K. (1993). Zaman Yönetimi: Örgütsel Etkililiği Arttırmada Zaman Faktöründen Yararlanılması, *Amme İdaresi Dergisi*, 26(1), 217-237.
- Örücü, D. ve Şimşek, H. (2011). Akademisyenlerin Gözünden Türkiye'de Eğitim Yönetiminin Akademik Durumu: Nitel Bir Analiz, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2(2), 167-197.
- Özçelik, G. (2006). *Moda Eğitimi Veren Kurumlarda Etkili Zaman Yönetimini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Özel, H. (2019). *Kadın Okul Yöneticilerinin İş-Aile ve Aile-İş Çatışmalarına İlişkin Algıları*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Antalya.
- Özer, N.ve Kış, A. (2015). Okul Müdürlerinin Zaman Yönetimi Becerileri ile Yaşadıkları İş Aile Çatışması Arasındaki İlişki, *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi*, 6(11), 103-122.
- Özdemir, A. (2006). Okul Kültürünün Oluşturulması ve Çevreye Tanıtılmasında Okul Müdürlerinden Beklenen ve Onlarda Gözlenen Davranışlar, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(4), 411-433.
- Özden, Y. (2005). *Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.
- Özkalp, E. (2003). Örgütlerde İşin Çalışanlar İçin Anlamı ve İş Dizayını, *Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 7(2), 2-26.
- Özkalp, E. ve Kırel, Ç. (2018). *Örgütsel Davranış* (8. Baskı). İstanbul: Ekin.
- Özmen, Z. M. ve Aydın Güç, F. (2013). Doktora Eğitimi ile İlgili Yaşanan Zorluklar ve Baş Etme Stratejileri: Durum Çalışması. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, (3), 214-219.
- Özsoy, D. ve Oğuzhan, A. (2015). Spor Organizasyonlarında Görev Yapan Bireylerin Zaman Yönetimi, Tutum ve Becerilerinin İncelenmesi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(5), 346-358.
- Patton, M. Q. (1987). *How to Use Qualitative Methods in Evaluation*. Newbury Park, CA: Sage.
- Patton, M. Q. (2005). *Qualitative Research*. New York: John Wiley & Sons, Ltd
- Pearlin, L. I. (1989). The Sociological Study of Stress. *Journal of Health and Social Behavior*, 30(3), 241-256.
- 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. & Hauseman, D. C. (2019). The use of e-mail and principals' work: A double-edged sword. *Leadership and Policy in Schools*, 18(3), 382-393.
- Quinn, D. M. (2002). The Impact of Principal Leadership Behaviors on Instructional Practice and Student Engagement. *Journal of Educational Administration*, 40(5), 447-467.

- Reid, G. B.& Nygren, T. E. (1988). The subjective workload assessment technique: A scaling procedure for measuring mental workload. *Advances in Psychology*, 52, 185-218.
- Riehl C., Colleen, L.L., Short, P.M. & Reitzug, U.C. (2000). Reconceptualizing Research and Scholarship in Educational Administration: Learning to Know, Knowing to Do, Doing to Learn. *Educational Administration Quarterly*, 36(3),391-427.
- Sağlam, E. (1985). *Eğitimde Teftiş ve Teknikleri*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Sahid, A. (2004) The Changing Nature of the Role of Principals in Primary and Junior Secondary Schools in South Australia Following the Introduction Local School Management (Partnerships 21), *International Education Journal*, 4(4),144-153.
- Salazar, P.(2007). The Role Of The Secondary School Leader —The Current Reality, Changing Role of the Middle Level and High School Leader: Learning from the Past—Preparing for the Future, *National Association of Secondary School Principals*, 5-17.
- Samancı, S. ve Basım, H. N. (2018). Kendilik Değerlendirmeleri ve İş Yükü Fazlalığının Mesleki Tatmin Üzerine Etkisi: Avukatlar Üzerine Bir Araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 5(2), 169-184.
- Schreier, M. (2012). *Qualitative Content Analysis In Practice*. London: SAGE.
- Seçer, H. Ş. ve Öktem Özgür, A. (2017). İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Bilgi Ve İletişim Teknolojileri Kullanımı: İnsan Kaynakları Yöneticileri İle Nitel Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 16. UIK Special Issue, 149-166.
- Sergiovanni, T. J& Starrat, R. J. (1988). *Supervision Human Perspectives*. Mcgrawhill Inc.
- Sergiovanni T.J., Burlingame, N., Coombs, F.S. & Thurston, P.W. (1987). *Educational Governance and Administration*. New Jersey:Prentice-Hall Inc.
- Sergiovanni, T.J., Kelleher, P., McCarthy, M.M. & Wirt, M.F.(2003). *Educational Governance and Administration* (5th ed.). Boston: Allyn Bacon.
- Seyyar, A.(2010). Sosyal Hizmetler Nedir? [<http://www.sosyalsiyaset.net/documents/sh.htm>, 14.11.2021,tarihinde alındı].
- Spector, P. E. ve Jex, S. M. (1998). Development of Four Self-Report Measures of Job Stressors and Strain: Interpersonal Conflict at Work Scale, Organizational Constraints Scale, Quantitative Workload Inventory, and Physical Symptoms Inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 356-367.
- Solmuş, T. (2004). *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler*. İstanbul: Beta.
- Starr, K.,& White, S. (2008). The Small Rural School Principalship: Key Challenges and Cross-School Responses. *Journal of Research in Rural Education*, 23(5), 1-12.
- Şahin, B. (2007). *Okul Yöneticilerinin Günlük Mesailerinde Yaptıkları İşlere Genel Bir Bakış*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Şahin, C. (2011). Okul Yöneticilerinin Yönetici Kaygı Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(4) 143–161.
- Şimşek, M. (1994). *Mühendislikte Ergonomik Faktörler*.İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Şimşek, H. (2003). Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi: Karşılaştırmalı Örnekler ve Türkiye İçin Çıkarımlar. Eğitimde Yansımalar: VII. “Çağdaş Eğitim Sistemlerinde Öğretmen Yetiştirme” Ulusal Sempozyumu. 21-23 Mayıs Öğretmen Hüseyin Hüsnü Tekişik Eğitim Araştırma Geliştirme Vakfı Yayınları: 8.

- Şimşek, H.(2006). Eğitim yönetimi bilimin neresindedir? *Okul ve Eğitim Yöneticileri, Deneticileri Araştırma ve Geliştirme Derneği, Türkiye'de Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sorunları ve Çözüm Önerileri Toplantısı*, Ankara.
- Şişman, M. (2002). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem.
- Şişman, M.,& Turan, S. (2002). Dünyada Eğitim ve Yöneticilerinin Yetiştirilmesine İlişkin Başlıca Yönelimler ve Türkiye İçin Çıkarılabilecek Bazı Sonuçlar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 13-26.
- Tata, A. (2019). *The Effect of Time Management Skills on Academicperformance: The Case of Libyan Graduate Students in Turkish Universities*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tahaoğlu, F. ve T. Gedikoğlu. (2009). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerini Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 15(58), 274-298.
- Tayfur, Ö. & Arslan, M. (2012). Algılanan İş Yükünün Tükenmişlik Üzerine Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Aracı Rolü. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*,30(1), 147-172.
- Tosunoğlu, B. (2010), *İç Denetimin İşletmelerin Yönetim Fonksiyonları ve Performansları Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*.(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Trail, K.(2000). Taking the Lead: The Role of the Principal in School Reform, *Connections*, 1(4), 1-8.
- Tuhaoğlu, F. ve Gedikoğlu, T. (2009). İlköğretim Okul Müdürlerinin Liderlik Rollerini Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 15(58), 274-298.
- Tummers, G. E. R. & Landeweerd, J. A.(2002). Organization, Work and Work Reactions: A Study of the Relationship Between Organizational Aspects of Nursing and Nurses Work Characteristic and Work Reactions, *Nordic College of Caring Sciences, Scand J Caring Sci*,16, 52-58
- Tuncer, B. (2000). *Hizmetiçi Eğitimin Toplam Kalite Yönetimindeki Yeri ve Bir Uygulama*.(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Turan, S.ve Yalçın, G. (2015). Okul Yöneticilerinin Yaptığı ve Yapmak İstedığı İşler ile İş Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Kalem Uluslararası Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 5(2), 11-34.
- Turgut, T. (2011). Çalışmaya Tutkunluk: İş Yükü, Esnek Çalışma Saatleri, Yönetici Desteği ve İş-Aile Çatışması İle İlişkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(3-4), 155-179.
- Türkoglu, M. E. ve Cansoy, R. (2020). School Principals' Opinions on the Meaning and Sources of Workload. *International Journal of Contemporary Educational Research*, 7(1), 177-191.
- Türkoglu, M. E. ve Cansoy, R. (2018). Instructional Leadership Behaviors According to Perceptions of School Principals in Turkey. *International Online Journal of Educational Sciences*, 10(5).
- Uğurlu, T.C., Topçu, İ., Doğan, S. ve Köybaşı, F. (2017). *Okul Yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Ural, A. (2002). Okul Müdürlerinin Yönetimsel Stres Kaynakları. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(3), 74-84.
- Usdan, M.(2000).Leadership for Student Learning: Reinventing The Principalship,*Institute For EducationalLeadership*,1- 24.
- Usta, M. E. ve Boğa, F. (2021). Okul Yöneticilerinin Okul Yönetiminde Yaşanan Sorunlara İlişkin Görüşleri. *Harran Maarif Dergisi*, 6(1), 18-49.



- Uzlu, T. (2018). *Okul Müdürlerinin İş-Aile Yaşam Çatışması Düzeyleri ile İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*.(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Van der Doef, M.& Maes, S. (1999). The Job Demand-Control (-Support) Model and Psychological Well-Being: A Review of 20 Years of Empirical Research.*Work & Stress, 13*(2), 87-114.
- Voorhis, V.F.&Sheldon, S. (2004). Principals' Roles in the Development of US Programs of School, Family and Community Partnership, *International Journal of Educational Research,41*, 55-70.
- Yağ, T. (2019). *Okul Yöneticilerinin Yönetim Tarzları ile Hesap Verebilirlik Yönelimleri Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırşehir.
- Yetim, G.veToprakçı, E. (2020). Göreve Yeni Başlayan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 21*(1), 13-32.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (6.Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, R., Yılmaz, E., ve Balıkcı, A. (2018). Eğitim Bürokrasisinde Yeni Bir Uygulama: Doküman Yönetim Sistemi (Dys). *Electronic Turkish Studies, 13*(11).
- Yüksel, S. (2003). Türkiye'de Program Geliştirme Çalışmaları ve Sorunları, *MilliEğitim Dergisi, 159*, 120-124.
- Wendel, F.C. (1977). Trait Perceptions Of Public School Principals, *Industrial Relations, 16*(1),101-104.
- West, D. L., Peck, C. M., Reitzug, U. C.& Crane, E. A. (2014). Accountability, Autonomy And Stress: Principal Responses To Superintendent Change In A Large US Urban School District. *School Leadership & Management, 34*(4), 372-391.
- Williams, D. O.(1988). Incentive Programs And Changing Roles for Administrators and Teachers in Public Elementary and Secondary Schools, *Research Division Legislative Counsel Bureau,1*, 1-17.
- Willower, D.J. & Forsyth, P.B.(1999). A Brief History of Scholarship in Educational Administration. In J.Murphy & K.S.Louis (Eds.), *Handbook of research in educational administration* (pp.1-23).San Francisco: Jossey-Bass.
- Willower, D.J. (1984). Philosophy and the Study of Educational Administration. *Brazil* (July-August).
- Wong, S. H. (2002). *The Role of Leadership in the Organizational Transformation and the Impact on Organizational Culture: A Case Study of a Private Catholic University*. Spalding University.
- Khako, D. (2017). *The Moderating Effect of Perceived Organizational Supports (Pos) in the Impact of Worload and Work-Family Conflict on Organizational Commitment aResearch in Hospital Nurse Staffing*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Zhang, Q. (2015). The voice of the child in early childhood education research in Australia and New Zealand: A systematic review. *Australasian Journal of Early Childhood, 40*(3), 97-104.

## EKLER DİZİNİ

	<b><u>Sayfa</u></b>
Ek 1:Araştırma İzinleri .....	88
Ek 2:Görüşme Formu .....	92

## EKLER

### Ek 1: Araştırma İzinleri

Evrak Tarih ve Sayısı: 06.10.2021-51059



T.C.  
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ  
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

Sayı : E-70813604-902.02-51059  
Konu : Araştırma İzni (Şeref ALTUNDAĞ) Hk.

06.10.2021

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : a) 24.09.2021 tarihli ve 31709271-300-E.47685 sayılı yazı.  
b) 01.10.2021 tarihli ve E-49809702-605.01-33606942 sayılı yazı.

Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Tezsiz Yüksek Lisans Programı öğrencisi Şeref ALTUNDAĞ'ın, "Okul Müdürlerinin İş Yüğü Kaynakları ve İş Yüğü Yönetme Stratejileri" konulu dönem projesine ilişkin Afyonkarahisar Valiliği İl Millî Eğitim Müdürlüğü'nün ilgi (b) sayılı yazısının bir sureti ilişikte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof.Dr. Murat PEKER  
Rektör a.  
Rektör Yardımcısı

Ek:İlgi (b) Sayılı Yazı (4 Sayfa)

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu :BSMSEJUCMB

Belge Takip Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/afyon-kocatepe-universitesi-ebys?eD=BSU5EJT23B&eS=51059>

Adres: Afyon Kocatepe Üniversitesi Ahmet Necdet Sezer Kampüsü Rektörlük Binası B Blok Kat:1  
Afyon  
Telefon: 0272 218 11 95 - 0272 218 12 05 Faks: 0272 218 12 77  
e-Posta: gensek@aku.edu.tr  
Kep Adresi: aku@hs01.kep.tr

Bilgi için: Serpil Kılıç  
Unvanı: Büro Personeli



## Ek 1 (Devam): Araştırma İzinleri

AKÜ Evrak Tarih ve Sayısı: 04.10.2021-50271



T.C.  
AFYONKARAHİSAR VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü



Sayı : E-49809702-605.01-33606942  
Konu : Şeref ALTUNDAĞ'ın Araştırma İzni

01.10.2021

AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE  
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

İlgi: a) Valilik Makamı'nın 29/09/2021 tarihli ve 33359156 sayılı Oluru.  
b) 27/09/2021 tarihli ve E.48082 sayılı yazınız.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Tezsiz Yüksek Lisans Programı öğrencisi Şeref ALTUNDAĞ'ın "Okul Müdürlerinin İş Yükü Kaynakları ve İş Yükünü Yönetme Stratejileri" konulu dönem projesi çalışmasında kullanılmak üzere 2021-2022 Öğretim Yılı içinde Müdürlüğümüze bağlı ilgi (b) yazı ekinde belirtilen okullarda görevli idarecilere araştırma çalışması yapabilmesine dair ilgi (b) talebinde bulunulmuştur.

Müdürlüğümüz AR-GE Birimi tarafından "Millî Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü" 21/01/2020 tarihli ve 81576613-10.06.02-E.1563890 sayılı yazısı ile yayımlanan 2020/2 No'lu Genelge doğrultusunda incelemiş olup ilgi (a) "Valilik Oluru" ve onaylanmış veri toplama aracı ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

Metin YALÇIN  
İl Millî Eğitim Müdürü

**Not: 1- Anket çalışmalarında Müdürlüğümüz tarafından onaylanmış (mühürlü) veri toplama araçlarının çoğaltılarak kullanılması zorunludur.**

**2- Çalışmalar tamamlandıktan sonra sonuçlarının birer örneğinin İl Millî Eğitim Müdürlüğüne teslim edilmesi zorunludur.**

EKLER:

- Makam Onayı.
- Onaylanmış Veri Toplama Aracı.

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Adres : İL MİLLÎ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ Ar-Ge Karaman İş  
Merkezi/AFYONKARAHİSAR  
Telefon No : (0 272) 214 24 28  
E-Posta: afyonstrateji@gmail.com  
Evrak Adresi : meb@e01.ksp.tr

Elektronik Evraklaşma Adresi : <http://www.tmkb.gov.tr/imeb-beyaz>  
Bilgi için: T.C. İÇİŞLERİ BAKANLIĞI  
Uzman Memur  
İnternet Adresi : <http://afyon.ara.gov.tr/>  
Faks : (0 272) 2137605

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. Bu belgeyi belgeye atarak gözetim altına alabilirsiniz. 8a94-7db9-3adE-812E-fa4f kodu ile belgeyi doğrulayabilirsiniz.

## Ek 1 (Devam): Araştırma İzinleri



T.C.  
AFYONKARAHİSAR VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü



Sayı : E-49809702-605.01-33359156  
Konu : Şeref ALTUNDAĞ'ın Araştırma İzni

29/09/2021

### VALİLİK MAKAMINA

İlgi : a) Millî Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 2020/2 sayılı Genelgesi.  
b) Afyon Kocatepe Üniversitesi Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'nın 27/09/2021 tarihli ve E.48082 sayılı yazısı.

Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Tezsiz Yüksek Lisans Programı öğrencisi Şeref ALTUNDAĞ'ın "Okul Müdürlerinin İş Yükü Kaynakları ve İş Yükünü Yönetme Stratejileri" konulu dönem projesi çalışmasında kullanılmak üzere 2021-2022 eğitim-öğretim dönemi içinde Müdürlüğümüze bağlı ilgi (b) yazı ekinde ismi belirtilen okullarda görevli idarecilere ilgi (a) genelgenin hükümleri doğrultusunda anket çalışması yapması, çalışmalarını tamamladıktan sonra sonuçlarının birer örneğini İl Millî Eğitim Müdürlüğüne teslim etmesi şartıyla, araştırma yapmalarını Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınıza da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Metin YALÇIN  
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR  
29/09/2021

Nurullah KAYA  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

Ek:  
- İlgi Yazı ve Ekleri (23 Sayfa)

Bu belge güvenli elektronik imsa ile imzalanmıştır.

Adres : İL MİLLÎ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ Ar-Ge Karaman İş  
Merkezi/AFYONKARAHİSAR  
Telefon No : (0 272) 214 24 28  
E-Posta: afyonstrateji@gmail.com  
Kop Adresi : meb@01.bsp.tr

Belge Doğrulama Adresi : <http://www.tuzlga.gov.tr/me-ba-byz>  
Bilgi için: TOLGA YEŞİLÇAYIR.  
Unvan: Memur  
İnternet Adresi: <http://afyonarge.meb.gov.tr/>  
Faks : (0 272) 213 7605

Bu belge güvenli elektronik imsa ile imzalanmıştır. http://www.tuzlga.gov.tr/me-ba-byz 0 272 - 98 32 - 394 f - bf 73 - 2 8 71. Kendi isteğiyle kaldırıldı.

## Ek 1 (Devam): Araştırma İzinleri

### ARAşTIRMA YAPILACAK OKULLARIN LİSTESİ

1. Selçuklu İlkokulu
2. Ataköy İlkokulu
3. Göynük İlkokulu
4. İncehisar İlkokulu
5. Çobanlar Atatürk İlkokulu
6. 27 Ağustos İlkokulu
7. Yavuz Selim İlkokulu
8. Çobanlar Fatih İlkokulu
9. Neriman İbrahim Küçük Kurt ortaokulu
10. Ataköy Ortaokulu
11. Çobanlar Yavuz Selim Ortaokulu
12. Şemsettin Karahisari Ortaokulu
13. Çobanlar Ortaokulu
14. Hoca Ahmet Yesevi Ortaokulu
15. Kamil Miras Anadolu Lisesi
16. Süleyman Demirel Fen Lisesi
17. Mehmet Çakmak Anadolu Lisesi
18. Çobanlar Çok Programlı Anadolu Lisesi
19. Afyon Lisesi
20. Afyon Proje Kız İmam Hatip Lisesi



## Ek 2: Görüşme Formu

Ş. A.

Cinsiyet:  
Mezun olduğu okul-fakülte-bölüm:  
Branş:  
Eğitim düzeyi:  
Görev yaptığı okul türü:  
Öğretmenlikte hizmet süresi:  
Müdürlük süresi:  
Yaş:  
Okuldaki öğrenci sayısı kaçtır?  
Ortalama sınıf mevcudu nedir?  
Okuldaki öğretmen sayısı kaçtır?

### GÖRÜŞME SORULARI

#### İŞ YÜKÜ VE KAYNAKLARI

1. Hocam bir müdür göreviyle ilgili iş yükü denildiğinde ne anlar? Açıklar mısınız?
  - a. Okulda bir gününüz iş yoğunluğu bakımında nasıl geçiyor? (Günlük rutin) Açıklar mısınız?
  - b. Okuldaki işlerinizi yetiştirebiliyor musunuz? Açıklar mısınız?
  - c. Okulda birçok işi aynı anda yapmak zorunda kalır mısınız? Açıklar mısınız?
  - d. Okuldaki iş yükünüzü artıran nedenler nelerdir? Açıklar mısınız? Örnekler verir misiniz?
  - e. Okulda iş yükü olarak gördüğünüz 3 önemli iş yükünü önem sırasına göre sıralar mısınız?

#### İŞ YÜKÜNÜN OLUMSUZ SONUÇLARI

2. İş yükünün sizin üzerinizde olumsuz sonuçları nelerdir? Bu olumsuz sonuçlardan bahseder misiniz? Örnekler verir misiniz?
  - a. İş yükünüz özel/günlük yaşamınızı etkiliyor mu? Örnekler verir misiniz?
  - b. Duygusal açıdan yıpratıyor musunuz? Örnekler verir misiniz?
  - c. İş yükünüz okuldaki öğretmenlerle ya da öğrencilerle olan ilişkilerinizi etkiliyor mu? Örnekler verir misiniz?

#### İŞ YÜKÜNÜ YÖNETME YOLLARI

- a. Okuldaki iş yükünü yönetmek için neler yapıyorsunuz? Örnekler verir misiniz?
- b. İş yerindeki arkadaşlarınız işle ilgili baskıyı hafifletmek için ihtiyacınız olduğunda yakından ilgilenerler mi? Örnekler verir misiniz?
- c. Okul müdürlerin iş yükleri nasıl azaltılabilir? Önerileriniz nelerdir? Birkaç öneri de bulunur musunuz? (Hem okul içinde hem de okul dışında)

