

Akman, Y. (2016). Okul yöneticilerinin öğretmenliğe dönüş sürecine ilişkin görüşleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 16(2)*, 319-334.

Geliş Tarihi: 27/10/2015  
DOI:

Kabul Tarihi: 21/04/2016

## OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖĞRETMENLİĞE DÖNÜŞ SÜRECİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

Yener AKMAN\*

### ÖZET

Bu araştırmanın amacı; görevden alınan okul müdürlerinin öğretmenliğe dönüş sürecine yönelik görüşlerinin belirlenmesidir. Bu çalışma nitel araştırma yöntemiyle desenlenmiştir. Veriler görüşme tekniği ile elde edilmiştir. Araştırmanın çalışma grubunu yasal düzenleme sonucunda görevden alınmış olan on okul müdürü oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda katılımcıların görüşleri çerçevesinde üç ana tema tespit edilmiştir. Bu temalar; kayıplar, öğretmenlik sürecinde karşılaşılan sorunlar ve olumlu taraflar olarak belirtilebilir. Çoğu katılımcı kayıplar teması altında maddi kayıplardan şikâyetçi olmuşlardır. Karşılaşılan sorunlar teması altında ise yeni müfredata uyum sağlayamamak dikkat çekmektedir. Olumlu taraflar teması ise sorumluluğun azalması olarak belirlenmiştir. Araştırma sonucunda görevden alınan yöneticilerin farklı bir göreve verilmeleri ya da bir uyum sürecinden sonra öğretmenliğe dönmelerinin daha verimli olabileceği önerilmektedir. **Anahtar kelimeler:** Okul müdürü, öğretmenlik, müdür görüşleri.

## THE OPINIONS OF PRINCIPALS ABOUT THE PROCESS OF RETURNING TO TEACHING

### ABSTRACT

The aim of this study is to determine principals' views towards returning to teaching. This study was designed with qualitative research method. The data was obtained with interview technique. The study group of research was comprised of ten principals who were dismissed within the scope of regulation. As a result of the views of the research participants, three main themes were identified. These themes were determined as; losses, teaching problems in the process and the positive side. Under the theme of losses, most of the participants were complaining of financial losses. Under the theme of problems, most of the participants cannot adapt to the new curriculum. On the positive side theme, it was identified as the reduction of the responsibility. As a result of study, it is suggested that principals is given a different task, or returning to teaching after the adaptation process may be more efficient.

**Key Words:** School principal, teaching, principals' opinion.

---

\* Doktora öğrencisi, Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Ankara-Türkiye, e-mail:yenerakman@yahoo.com

## 1.GİRİŞ

Eğitim sistemi içerisinde okullar, eğitim politikalarının göstermiş olduğu hedefleri somut uygulamalara dönüştüren kurumsallaşmış yapılardır. Eğitim sisteminin ne düzeyde etkili ve verimli olduğu ise kaliteyi doğrudan etkileyen bir durumdur. Çağımızda, okullar bireysel sorunlara ve dinamik bir ortamda sürekli değişen taleplere daha hızlı yanıtlar vermesi gereken daha karmaşık örgütler haline gelmiştir (Scribner ve Crow, 2012). Hedefleri somut uygulamalara döken okulların barındırdığı maddi ve manevi kaynakları bir bütün halinde yönlendiren, dönüştüren ve değerlendiren ana etmen ise okul yöneticileridir (Tschannen-Moran ve Garies, 2005'den akt. Yılmaz, Altinkurt, Karaköse ve Erol, 2012). Okul yöneticilerinin etkililiği bir bakıma okulların etkililiğini belirlemektedir (Balcı, 1993). Okul yöneticileri göreve başladıkları okullarında bilgi, beceri ve yeterlilikleriyle maddi ve manevi unsurları örgütsel amaçları gerçekleştirebilmek için işe koşmaktadır. Özellikle okulun insan kaynaklarından olan başta öğretmenler olmak üzere diğer çalışanlar ve öğrencileri etkileyerek verimli bir çalışma ortamı oluşturmaya çabalar. Doğaldır ki okulun iç dinamiklerini ve çevresi ile olan ilişkilerini anlayabilmek ve bu doğrultuda politikalar üretebilmek zaman gerektirmektedir. Okul yöneticileri, insan kaynaklarının güçlü ve zayıf yönlerini keşfederek, güçlü yanlarından yararlanırken, zayıf yanlarını ise geliştirerek daha etkili hizmet etmesini sağlayabilmektedir (Aydın, 2005). Okul yöneticilerinden her zaman çeşitli roller gerçekleştirmesi beklenmektedir. Cuban'a (1988) göre okul yöneticiliği temel olarak politik, yönetsel ve öğretimsel rolleri içermektedir. Yöneticiler, öğretmenler için üretken çalışma ortamlarının ve öğrenciler için canlı öğrenme ortamlarının oluşturulmasında önemli ve çok yönlü bir rol oynamaktadır (Davis, Darling-Hammond, LaPointe ve Meyerson, 2005). Aynı doğrultuda, okullarda vizyoner ve ilham verici olarak görülmektedirler. Ayrıca güçlü değerlere ve inançlara da sahiptirler (Gurr, Drysdale ve Mulford, 2005).

Türk eğitim sisteminde "*meslekte asıl olan öğretmenliktir*" anlayışı bulunmaktadır. Yani okul yöneticiliği bir bakıma ek bir görev olarak algılanmakta ve tüm okul yöneticileri her an öğretmenlik mesleğine dönebilmektedir (Ağaoğlu, Altinkurt, Yılmaz ve Karaköse, 2012). Öğretmen ise nitelikli bireylerin yetiştirilmesi için eğitim sistemi içerisinde ki en önemli unsurlardan birisidir. Öğrenme ve öğretme süreçleri üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde eğitim sisteminin verimliliği öğretmenlerin niteliği ile ilişkili olarak saptanmıştır (Wang, Haertel ve Walberg, 1993). Araştırmalar sonucunda etkili öğretmenlerin özelliklerinin genel olarak sınıf içi-sınıf dışı ve kişisel-mesleki gibi çeşitli sınıflandırmalar altında toplandığı saptanmıştır. Bu özellikler arasında; sınıf yönetimi becerisi, çağdaş öğretim yaklaşımlarına hâkim olma, öğretim etkinlerini planlayabilme, etkili iletişim kurma ve zaman yönetimi, destek duygusu sağlama, oluşturduğu duyuşsal ortam, alanında bilgili olmak belirtilebilir (Açıkgöz, 2000; Demirel, 2003; Özabacı ve Acat, 2005).

Yıllarca yöneticilik yaptıktan sonra öğretmenliğe dönmek öncelikli olarak öğretimsel süreç içerisinde motivasyonel sıkıntılara neden olabilir. Kuramsal olarak motivasyona değinirsek, bireyi neyin motive ettiğini vurgulayan içerik kuramları ve nasıl motive ettiğine dönük süreci vurgulayan süreç kuramlarının geliştirildiğini görülmektedir. İçerik kuramları açısından Maslow'un Hiyerarşik ihtiyaçlar kuramında saygı basamağı (Hoy ve Miskel, 2010), McClelland'ın öğrenilmiş ihtiyaçlar kuramında güç ihtiyacı (Lunenburg ve Ornstein, 2013) ve Herzberg'in motivasyon-hijyen kuramındaki iş doyurucular olarak

nitelenen sorumluluk, ilerleme ve büyüme gibi özellikler yöneticilik görevini içselleştirmiş tecrübeli çalışanları motive edici unsurlar olarak düşünülebilir (Hoy ve Miskel, 2010). Aynı durum süreç kuramları çerçevesinde Vroom'un beklenti kuramının değindiği belirli bir çaba sonucunda gelebilecek başarı ve Adams'ın eşitlik kuramı doğrultusunda çalışanlara eşit davranılmaya olan inanç açısından incelenebilir (Robbins ve Judge, 2015). Özellikle motivasyon kuramlarına değinilmesinin altında yatan sebep yeni bir süreç içerisine giren eski yöneticilerin performans düzeyinin gerçekleştirilen değiştirme politikasından doğrudan etkileneceğini yönelik düşüncelerdir.

Yöneticilerin uzun yıllar yöneticilik yaptıktan sonra tekrardan öğretmenliğe dönmelerinin hem örgüt hem de bireysel olarak çeşitli sıkıntıları ortaya çıkarabileceği ön görülmektedir. Yöneticilik süresince her ne kadar yönetmelikler gereği belirli süre derslere girme zorunluluğu olsa da fiili olarak öğretmenlikten kopuk olmak, birdenbire sınıf ortamıyla yüz yüze kalınca çeşitli sorunları da beraberinde getirebilmektedir. Kendisini ağırlıklı olarak yöneticiliğin gerektirdiği nitelikte yetiştiren ve bu role göre iç dünyasını şekillendiren öğretmenlerin uyum sağlama sürecinin zor olabileceği düşünülebilir. Uzun yıllar yöneticilik görevini yerine getirdikten sonra öğretmenliğe dönüş yapan yöneticilerin mesleki yeterliliği ve motivasyonları üzerine yeterince çalışma gerçekleştirilmemiştir. Aynı şekilde fiili olarak öğretmenliğe dönen eski yöneticilerin yöneticilik ve öğretmenlik ikilemi arasında hangi noktada bulunduğunu ve psikolojik durumlarının neyi yansıttığını araştıran çalışmalar da bulunmamaktadır. Türk eğitim sisteminde özellikle son yıllarda üzerinde çok sayıda değişiklik yapılan ya da değiştirilen "Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim ve Okul Yönetici Yönetmeliği" de göz önünde bulundurulduğunda araştırmanın önemi ortaya çıkmaktadır. Bu çalışma ile görevden alınan yöneticilerin sürece dönük düşünceleri saptanması politika oluşturuların daha isabetli kararlar almalarında yol gösterici olabilir. Böylece yıllarca yöneticilik tecrübesine sahip olan çalışanlardan üst düzeyde verim alınabilmesini sağlayacak uygulamalar geliştirilebilir.

Resmi Gazetede (R.G.) yayımlanan 10.06.2014 tarih ve 29026 sayılı "Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik" çerçevesinde müdürlüğe görevlendirme; görev süresinin uzatılması ve ilk defa ya da yeniden görevlendirme usulüyle dört yıllığına yapılmaktadır. Müdürlük görev süresinin uzatılması, belirlenmiş bir form ile değerlendirme sonucunda 100 üzerinden 75 ve daha üstünde puan alınarak gerçekleştirilmektedir. Formun puanlandırılmasında; ilçe milli eğitim müdürünün, insan kaynaklarından sorumlu ilçe milli eğitim müdürlüğü şube müdürünün, değerlendirilecek eğitim kurumundan sorumlu ilçe milli eğitim müdürlüğü şube müdürünün, eğitim kurumundaki en kıdemli ve en az kıdemli öğretmenlerin, öğretmenler kurulunca seçilen iki öğretmenin, okul aile birliği başkanı ve başkan yardımcısının ve öğrenci meclisi başkanının değerlendirmeleri göz önünde tutulmaktadır. İlk defa ya da yeniden görevlendirme çerçevesinde ise müdür adaylarına belirlenmiş bir form üzerinden değerlendirme komisyonu tarafından puan verilir. En yüksek puan alan adaydan başlanarak açık kadro sayısının üç katı aday sözlü sınava çağrılır ve sözlü sınav sonucunda 70 ve üzeri puan alan adaylar başarılı sayılmaktadır (Millî Eğitim Bakanlığı, 2014). Değinen değerlendirme sonucunda ülke genelinde yaklaşık olarak 7000 okul müdürü görevden alınmıştır (<http://www.cnnturk.com/haber/turkiye/7-bin-okul-muduru-gorevden-alindi>). Görevden alınan okul müdürlerinin çoğunluğu öğretmen olarak kendi okullarında ya da başka okullarda görevlerine başlamışlardır.

### 1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada R. G.'de yayımlanan 10.06.2014 tarih ve 29026 sayılı “Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik” kapsamında yöneticilikten alınan ve fiili olarak öğretmenliğe dönen yöneticilerin algılarına göre öğretmenlik sürecindeki değişimlerin tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda araştırmanın problemi, “10.06.2014 tarih ve 29026 sayılı Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik kapsamında görevden alınan okul yöneticilerinin fiili olarak öğretmenlik süreci hakkındaki düşünceleri nelerdir?” olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın genel amacı ve problem cümlesi çerçevesinde belirlenen alt problemler ise aşağıda gösterilmektedir.

- 1- Yöneticilik görevinden ayrılan öğretmenlerin ne gibi kayıpları olmuştur?
- 2- Öğretmenlik sürecinde ne tür sorunlarla karşılaşmışlardır?
- 3- Çevrelerinde bulunan öğretmenlerin, yöneticilerin ve velilerin bakış açıları nasıl değişmiştir?
- 4- Öğretmenlik sürecinde mesleki performansları ve motivasyonları nasıl etkilenmiştir?
- 5- Yöneticilikleri süresince öğretmenlerden bekledikleri çeşitli sorumlulukları hangi düzeyde gerçekleştirebilmişlerdir?
- 6- Öğretmenlik sürecinin ne gibi olumlu tarafları olmuştur?

### 2. YÖNTEM

Araştırmanın yöntem kısmında araştırma modeli, çalışma grubu, verilerin toplanması ve analizi başlıkları altında ayrıntılı açıklamalar gerçekleştirilmiştir.

#### 2.1. Araştırma Modeli

Bu çalışmada görevden alınan okul müdürlerinin fiili olarak öğretmenliğe dönmeleri sürecindeki görüşleri betimleyici bir yaklaşımla incelenmiştir. Çalışma nitel araştırma yöntemlerinden olgu bilim (fenomenoloji) deseni çerçevesinde yürütülmüştür. Yıldırım ve Şimşek'e (2005) göre olgu bilim deseni, “farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanmaktadır” biçiminde tanımlanmaktadır.

#### 2.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu R.G. de yayımlanan 10.06.2014 tarih ve 29026 sayılı “Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik” çerçevesinde 2014-2015 eğitim öğretim yılında Ankara ili Altındağ ilçesinde görevden alınan on okul müdürü oluşturmaktadır. Araştırma görüşme tekniği kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Görüşme tekniği, Stewart ve Cash'e (1985) göre “önceden belirlenmiş ve ciddi bir amaç için yapılan, soru sorma ve yanıtlama tarzına dayalı karşılıklı ve etkileşimli bir iletişim süreci” olarak tanımlanmaktadır (akt. Yıldırım ve Şimşek, 2005). Araştırma çerçevesinde görüşülen 14 görevden alınan okul müdürünün onu gönüllü olarak araştırma grubuna dâhil edilmiştir. Çalışma grubundaki katılımcılar “amaçlı örnekleme” yaklaşımı ile belirlenmiştir. Amaçlı örnekleme ise Creswell ve Plano

Clark'a (2015:186) göre "araştırmacıların çalışmalarında inceledikleri temel fenomen veya anahtar kavram hakkında deneyimi olan ve bilinçli olarak seçilen kişilerden meydana gelir". Bu doğrultuda katılımcıların yöneticilik kıdemlerinin en az on yıl olmasına dikkat edilmiştir. Katılımcıların tamamının da son görevi okul müdürlüğüdür. Araştırma 2014-2015 eğitim öğretim yılının Mayıs ayı içerisinde yürütülmüştür. Çalışma grubunun betimsel özellikleri tablo 1'de sunulmuştur.

**Tablo 1.**  
*Çalışma Grubunun Betimsel Özellikleri*

		<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	0	0
	Erkek	10	100
<b>Yaş</b>	35-44	2	20
	45-54	6	60
	55 ve üzeri	2	20
<b>Son Görevi</b>	Müdür	10	100
<b>Son Çalıştığı Kurum</b>	İlkokul	4	40
	Ortaokul	6	60
<b>Mesleki Kıdem</b>	10-20	2	20
	21-30	6	60
	31 ve üzeri	2	20
<b>Yöneticilik Kıdem</b>	1-10	2	20
	11-20	4	40
	21 ve üzeri	4	40

Tablo 1'deki verilere göre katılımcıların 10'u kadın (% 100); 2'si (% 20) 35-44, 6'sı 45-54 (% 60) ve 2'si 55 yaş ve üzerindedir (% 20). Ayrıca katılımcıların 10'u (% 100) okul müdürü; 4'ü (% 40) ilkokulda ve 6'sı (% 60) ortaokulda görev yapmıştır. Diğer yandan katılımcıların 2'sinin 10-20 yıl (% 20), 6'sının 21-30 yıl (% 60) ve 2'sinin 31 yıl ve üzeri (% 20) mesleki kıdeme sahip olduğu görülmüştür. Katılımcıların 2'sinin 1-10 yıl (% 20), 4'ünün 11-20 yıl (% 40) ve 4'ünün 21 yıl ve üzeri (% 40) yöneticilik kademine sahip olduğu tespit edilmiştir.

### 2.3.Verilerin Toplanması

Araştırma soruları oluşturulurken görevden alınan okul yöneticilerinin öğretmenlik sürecinde yaşadıkları değişimlerin saptanması amacıyla öncelikle ulusal ve uluslararası alan yazın taraması yapılmıştır. Form soruları ağırlıklı olarak yöneticilerin yeni fiili öğretmenlik yaşantılarında algıladıkları kayıpları, sorunları, motivasyonel sıkıntılarını ve olumlu farklılıkları tespit etmeye yönelik hazırlanmıştır. Bu doğrultuda form soruları eski yöneticilerin psikolojik durumlarını etkileyebilecek değişimleri kısmen belirlemeye hizmet etmektedir. Bu değişimler doğru olarak tespit edilmesi benzeri süreçlerde daha uygun politikaların oluşturulmasına yardımcı olacaktır. Araştırma verileri, açık uçlu sorulardan oluşturulan yarı yapılandırılmış görüşme formu üzerinden toplanmıştır. Üç okul müdürüyle görüşülerek taslak görüşme formu soruları üzerine düşünceleri alınmış ve eğitim yönetimi ve denetimi alanından iki uzman tarafından sorular değerlendirilmiştir. Ardından sorular iki Türkçe öğretmeni tarafından anlam ve ifade bozukluğu yönünden incelenerek, gerekli düzenlemeler yapıp forma son hali verilmiştir. Görüşme öncesinde bu araştırmanın amacı hakkında katılımcılara bilgi

verilmiş, kendileriyle en uygun zaman ve şartlarda görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler ortalama 30 dakika sürmüş ve katılımcılardan izin alınarak veri kaybını en aza indirmek için ses kaydı tutulmuştur. Ayrıca katılımcılara görüşme sırasında bazı konularda daha derinlemesine bilgiye ulaşabilmek için ek sorular yöneltilmiştir. Ses kayıtları katılımcılara görüşme sonunda dinletilmiştir.

### 2.3.Verilerin Analizi

Araştırmada betimsel analiz yöntemi ile verilerin analizi çözümlenmiştir. Betimsel analizde “elde edilen veriler, daha önceden belirlenen temalara göre özetlenir ve yorumlanır. Görüşülen ya da gözlenen bireylerin görüşlerini çarpıcı bir biçimde yansıtmak amacıyla doğrudan alıntılara sık sık yer verilir” (Yıldırım ve Şimşek, 2005:224). Ses kayıtlarıyla toplanan veriler öncelikle metin haline çevrilmiş ve katılımcıların yanıtları benzerliklerine göre sınıflandırılmıştır. Araştırma soruları ve katılımcıların görüşleri doğrultusunda temalar belirlenmiştir. Ardından katılımcıların cevapları uygun temalar altında bir araya getirilmiştir. Ayrıca katılımcıların düşünceleri hiçbir değişikliğe uğramadan doğrudan alıntı ile aktarılmıştır. Katılımcıların görevleri kodlanarak sunulmuştur. Örnek olarak müdür M1 biçiminde kodlanmıştır. Görüşme sonucunda elde edilen veriler son olarak sayısal ifade haline getirilerek frekansları ve yüzdeleri sunulmuştur. Katılımcıların görüşlerindeki ortak öğeler belirlenmiş ve uygun temalar altında sınıflandırılmıştır.

Nitel bir çalışmada, elde edilen verilerin tüm ayrıntılarıyla raporlandırılması ve hangi yollardan sonuca ulaşıldığının belirtilmesi önemli bir geçerlik ölçütüdür. Yıldırım ve Şimşek’e (2005) göre katılımcıların görüşlerinden doğrudan alıntılar yapmak ve sonuçları bu çerçevede aktarmak geçerlik için bir göstergedir. Ancak Corbin ve Strauss (2008), nitel çalışmalarda, geçerlik ve güvenilirlikten ziyade inandırıcılık ve aktarılabilirlik üzerinde durmaktadır. Bu çalışmada da inandırıcılığı ve aktarılabilirliği sağlamak amacıyla veriler sesli olarak kayıt altına alınmış, detaylı açıklamalara yer verilmiş ve katılımcıların görüşleri doğrudan alıntı ile aktarılmıştır. Çalışmanın güvenilirliği belirlemek için çalışmaya bir araştırmacı daha dâhil edilmiştir. Veriler araştırmacılar tarafından bağımsız olarak çözümlenmiş ve ayrı ayrı kodlamalar gerçekleştirilmiştir. Araştırmacıların çözümlenmeleri sonucunda güvenilirlik Miles ve Huberman’ın (1994) formülüyle  $[Güvenirlik = \frac{Görüş\ Birliği}{(Görüş\ Birliği + Görüş\ Ayrılığı)} \times 100]$  .92 olarak hesaplanmıştır. Araştırmacıların görüş birliğinin .92 ve görüş ayrılıklarının .08 olduğu belirlenmiştir. Yıldırım ve Şimşek’e (2005) göre, bu sonucun % 70’in üzerinde çıkmış olması veri kümesi analizinin güvenilirlik sınırları içerisinde olduğunu göstermiştir.

### 3. BULGULAR

Araştırmada elde edilen veriler, yöneticilerin görevden alınmalarına dönük kayıplarına, karşılaştıkları sorunlarına ve olumlu yanlarına ilişkin görüşleri analiz edilmiştir. Yöneticilerin algıları belirli temalara göre gruplanmış ve aşağıda sunulmuştur.

### 3.1.Kayıplar temasına ilişkin görüşler

Yöneticilik görevinden alınan katılımcıların kayıplarına ilişkin temalar tablo 2’de sunulmuştur.

**Tablo 2.**

*Yöneticilikten Alınma İle Kayıplarına İlişkin Algıları*

Temalar	f	%
1 Ek-ders azalması sebebiyle maddi kayıp	9	90
2 Çevremdeki insanlara durumu açıklayamama	5	50
3 Gerçekleştirmek istediğim hedeflere ulaşamama	2	20
4 Yetersizlik imajı	2	20
5 Üst makamlarla iletişim sağlamanın zorlaşması	1	10
6 Yasal gücümü kaybettim	1	10

Tablo 2’de görüldüğü üzere yöneticilikten alınma ile kayıplara ilişkin algıları açısından katılımcılar öncelikli olarak maddi gelirlerindeki azalmaya dikkat çekmişlerdir. Bu doğrultuda, bir katılımcı (M1) “*Maddi yönden yöneticilik tam gün esasına göre olduğundan tam ek ders alıyordum, ancak şu an Teknoloji-Tasarım branşından dolayı fazla ders saatim yok, sonucunda da aylık yaklaşık 900-1000 TL civarında maddi kayımlar oluştu*”, bir diğer katılımcı (M4) ise “*Maddi yönden bakacak olursak maaşımda ek ders açısından aylık yaklaşık 800-900 TL civarında bir eksiklik oldu*” şeklinde düşüncesini belirtmiştir. Ayrıca, katılımcı M6 da “*İdarecilikten ayrıldığım için 700-800 TL ücretim azaldı. Şu an ek ders ücretim çok az*” olduğunu belirtirken, katılımcı (M7) ise “*... eskisi kadar ek ders ücreti alamıyorum artık. Anadolu Lisesi müdürüydüm neredeyse her hafta sonu sınavlar olurdu, o yönden de maddi kayımlarım var*” düşüncesiyle önceki görüşlerin paralelinde bir cevap vermiştir.

Bazı katılımcılarda, haksız olarak görevden alındıklarını belirtirken çevrelerindeki insanların kendilerine yönelik olumsuz bir önyargı içerisine girdiklerini eklemiştir. Bu bağlamda, bir katılımcı (M1) “*...bir insanın görevden alınması için bir sebep olmalı, çalmadım, çırpmadım, çok sayıda başarılı çalışmalara imza attım ve sonucunda görevden alındım. Çevremden bana bu durumla ilgili “neden görevden alındınız” şeklindeki sorulara cevap vermekte zorlanıyorum*”, bu görüşü destekleyen M6 “*...tüm çevrem eşim çocuklarım yakınlarım, beni idareci olarak görüyor eve erken gelince sanki işten kaçmışım gibi görüyorlar*” biçiminde düşüncelerini ifade ediyor. Bir diğer katılımcı (M2) ise “*Manevi açıdan motivasyonum bozuldu, sanki yöneticiliği artık yapamıyorum ve bu yüzden görevden alınmışım gibi bir izlenim oluştuğunu hissediyorum çevremde. Haksızlığa uğradığımı düşünüyorum*” biçiminde görüşünü belirtmiştir. Destekler nitelikte katılımcı (M10) da “*...arkadaşlarım bile bazen sorgular gözlerle bakıyor bana, kendimi savunurken birden tartışma ortamında buluyorum kendimi...*” şeklinde düşüncelerini dile getirmiştir.

Yöneticilik bir bakım insanları etkileme, bir hedef doğrultusunda yönlendirme işidir. Bu göreve talip olanlar iç dünyalarında çeşitli hedeflere sahiptir. Bu açıdan bir katılımcı (M4) “*Yöneticilik bizim için bir hedefti. Yapmayı düşündüğümüz hedefleri gerçekleştirmeye çalıştım daha bitmedi aşlında yapamadığım çok sayıda şeyler var*” düşüncelerini ifade etmiştir. Ayrıca diğer bir katılımcı (M9) da “*...idealist bir insanım, hayatımda başarmak istediğim idealler var ve bu amacı gerçekleştirmek için*

*çalışanlarımı etkileyerek kazanım elde etmek istiyorum...*" biçiminde görüşlerini dile getirmiştir.

Bir katılımcı (M3) *"Yöneticilikte daha üst makamlarla muhatap oluyordum en düşük ilçe milli eğitim müdürü, il milli eğitim müdürü olsun, vali olsun rahatlıkla görüşüliyordum artık daha zor"* düşüncesini ifade ederken, yöneticilik makamının üst yöneticilerle iletişim kurmak için belirli bir düzeyde etkiye sahip olduğunu aktarmıştır. Bir diğer katılımcı (M8) ise, *"yönetici olarak görev yaparken çalışanlar üzerinde etkili bir otoritem vardı. Şimdi okulum değişti, yeni bir okula geldim ancak hem eski okulumda hem de yeni okulumda çalışanlardan bir şey isterken daha otoriter ve emredici diyaloglar içerisinde oluyorum. Alışkanlık olsa gerek. Arkadaşlar kırmıyorlar ama garipsediklerini hissediyorum, aslında doğrusu da bu... artık eski yaptırım gücüm elimde değil..."* olarak görüşünü dile getirirken, yöneticilikten gelen bir alışkanlıkla elinde olmadan daha otoriter bir iletişim içerisine girdiğine değinmiştir. Otoriter yönetim biçimini benimseyen yöneticilerin ise etki yerine daha sık olarak yetki kullanımını yani yasal güçlerine başvurdukları belirtilebilir.

### 3.2.Öğretmenliğe dönüş sürecinde karşılaşılan sorunlar temasına ilişkin görüşler

Yöneticilik görevinden alınan katılımcıların fiili öğretmenlik sürecinde karşılaştıkları sorunlara ilişkin temalar tablo 3'te sunulmuştur.

**Tablo 3.**

*Öğretmenliğe Dönüşte Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Alguları*

<b>Temalar</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
1 Yeni ders programına uyum sağlayamamak	8	80
2 Mesleki performans ve motivasyonda düşüklük, öğretmenliğe uzaklaşma	6	60
3 Pedagojik yönden eksiklik hissetmek, öğrencilerin seviyesine inememek	4	40
4 Öğretmenlerin ve idarecilerin değişen olumsuz bakış açısı	4	40
5 Derse girip çıkma, evrak teslim etme, nöbet vb. sorumlulukların yerine getirilmesi	2	20
6 Okullardaki teknolojik değişimlerin hızına yetişememek	2	20
7 Öğrencilerin gürültüsünü kafam kaldırmıyor	2	20

Tablo 3'te görüldüğü gibi öğretmenliğe dönüşte yaşanan sorunlara ilişkin katılımcıların çoğunluğunun yeni öğretim programına uyum sağlam konusunda sorunlar yaşadıklarını belirtmiştir. Bu doğrultuda bir katılımcı (M1) *"Bunca seneden sonra yöneticilikten öğretmenliğe dönmek beni zorladı. Neden dersiniz her şeyden önce zaman değişti, planlar programlar değişti. Uygulanan müfredat ve bizim yetiştirilme tarzımız çok farklıydı"*, bir diğer katılımcı (M3) ise *"Öğretmenliğe dönünce ilk olarak programın değişmesinden dolayı adapte olmakta sorun yaşadım. Programları takip ettim ancak uygulama kısmında yeterince vakıf olamadığımdan ilk yıl uygulama konusunda sıkıntılar yaşadım"* şeklinde düşüncesini belirtirken, katılımcı M5 de *"Bunca sene ara verdikten sonra müfredat içerisinde badminton, mendil kapmaca, bocce gibi farklı oyunlar var, çok şey değişti. Zorlandım, arkadaşları aradım öğrenmeye çalıştım, oturdum ders çalıştım"* ve katılımcı M9 da *"yapılandırmacı anlayış ile hazırlanan yeni öğretim programı temelinde öğretmenin öğrencilere konuları doğrudan aktarmasından ziyade rehber vazifesi görmesi bulunmaktadır. Bunları biliyorum ancak bilmek ile uygulamak çok*



*farklı, ben daha çok kendim anlatıyorum”* olduğunu belirterek önceki görüşlerin paralelinde bir cevap vermiştir.

Katılımcılar bu süreçteki mesleki performansları hakkında görüşler bildirmişlerdir. Bir katılımcı (M1) mesleki performans ve motivasyon açısından “...derslerde verimli olduğumu düşünmüyorum” biçiminde görüşünü belirtirken, katılımcı M8 de “...soğumuşum ders anlatmaktan, çocuklara ne kadar faydalı olduğumu bilemiyorum...” diyerek desteklemiştir. Ancak, katılımcı M3 ise aksi yönde “Öğretmenlikten hiç soğduğumu hissetmiyorum, motivasyonum tamdır. Çünkü ben kendimi idareci olarak hiç hissetmedim”. Pedagojik yönden eksiklik açısından katılımcı M2 “Her şey değişmiş benim zamanumdaki “r” harfinin yazımı bile şimdi farklı, zaman zaman öğrenciler uyarıyor, “öğretmenim yanlış yazdınız” diye. Öğretmenlik veriminin düşük olduğunu düşünmüyorum”. Diğer bir katılımcı M4 ise “22 yıl öğretmenlik yaparak gelseydim sorun olmazdı ama kopukluk olduğunu düşünüyorum. Sıkıntı yaşıyorum. Çocukların seviyesine inmek ve gürlütiyü şamatayı çekmek zor oluyor” şeklinde düşüncelerini ifade etmektedir. Aynı doğrultuda, katılımcı M8 de “... çocuklar hiç yerinde durmuyor ki okul bittiğinde gürlütüden başım çatlıyor” olarak görüşlerini belirtmiştir.

Bazı katılımcılar görevden alınma sonucunda çevrelerinde bulunan öğretmenlerin ya da yöneticilerin bakış açısının değiştiğini belirtmişlerdir. Bu doğrultuda katılımcı M1 “Önceden yanınıza gelip durup sohbet edip hal hatır soranlar artık uzaktan geçerken şöyle adet yerini bulsun gibisinden merhaba deyip geçiyor. Ben de bu durumu onların suni insanlığına veriyorum açıkçası”. Bu konuda katılımcı M4 ise “Eski okulunda kalsaydım muhakkak bazı öğretmenlerden belki öğrencilerden bile saygısızlıklarla karşılaşılabilirdim”. Bir diğer katılımcı M10 ise “eskiden daha çok kişi yanıma konuşmaya, bir şeyler danışmaya gelirdi, artık daha az kişi geliyor ve bazı idari kararlarımdan dolayı bazı arkadaşların benimle iletişimlerini kestiklerini düşünüyorum” şeklinde görüşünü dile getirmiştir. Aksi yönde görüş olarak katılımcı M5 “Öğretmenlerden bana karşı bir saygısızlık olmadı daha çok arkadaşça bir ilişki içerisinde oldum hep. Yardım isterler, sorun olmadı. Belki genç olmamdan dolayı da sorun olmamış olabilir”.

Bir katılımcı (M2) ise “Öğretmenlik yaptığım yıllar ile günümüzü karşılaştırıyorum, gerek eğitim öğretim yöntemlerinde gerekse teknolojiye hızlı değişimlere ben ayak uyduramıyorum” şeklindeki görüşüyle teknolojik değişimlerin öğretim sisteminin içerisine girmesinin kendisinde sıkıntıya neden olduğunu ifade etmiştir. Destekler nitelikte diğer bir katılımcı (M8) da “... bu yaşta sonra bilgisayarı kullanmayı öğrenmeye çalışıyorum ama itiraf edeyim zorlanıyorum” şeklinde görüşünü dile getirmiştir. Öğretmenlerin sorumluluğu içerisinde olan görevlerin yerine getirilmesi konusunda farklı görüşlerin olduğu gözükmektedir. Örneğin, katılımcı M1 “Derse zamanında girip-çıkma ve nöbet gibi görevlerde sıkıntı yaşamıyorum” derken katılımcı M4 ise “İdarecilerin eline koz vermemek için dersime zamanında girerim çıkarım ve nöbetimi tutarım. Müdürken beklediğim buydu, ona göre davranıyorum ve sadece işimi yapıyorum” şeklinde görüşünü belirtmektedir. Aksi görüş yönünde ise katılımcı (M5), “Ders programı, derse zamanında girip çıkma, evrak isteme konusunda zorlandığım oluyor. Unutuyorum aslında, zamanında teslim etmekte zorlanıyorum”.

### 3.3.Olumlu taraflar temasına ilişkin görüşler

Yöneticilik görevinden alınan katılımcıların fiili öğretmenlik sürecinde karşılaştıkları olumlu taraflara ilişkin temalar tablo 4’te sunulmuştur.

**Tablo 4.**  
*Öğretmenliğe Dönüşte Karşılaşılan Olumlu Yönler İlişkin Algıları*

Temalar	F	%
1 Sorumlulukların azalmış olması	10	100
2 Kendime ve aileme daha çok zaman ayırabilmem	5	50
3 Üst yöneticilerin baskısının kalkması	3	30
4 Maddi yönden daha kazançlı olduğumu düşünüyorum	1	10
5 Birebir başarı hakkını hissediyorsun	1	10

Tablo 4’te görüldüğü üzere öğretmenliğe dönüşte karşılaşılan olumlu yönler dönük sorumlulukların azalmasına ilişkin katılımcıların tamamı ortak bir paydada bir araya gelmiştir. Katılımcı M1 “...oldukça özgürüm, ders saatim az, günlerim boş, erkenden okuldan ayrılıyorum, evde kafam rahat, okulu düşünmüyorum”, şeklinde görüşünü dile getirirken, katılımcı M3 ise düşüncesini “Sorumluluk duygum azaldı. Önceden okuldan çıkınca arkama bakarak gidiyordum. Okul bittikten sonra rahat uyuyorum. İdareciyken kaloriferi kapattım mı diye uyandığımı biliyorum” biçiminde ifade etmektedir. Ayrıca M5 “...idarecilikte sorumluluk çok fazla öğretmenlik rahat...”, katılımcı M8 “...sadece sınıftaki öğrencilerden sorumluyum, artık daha rahatım” ve katılımcı M10 da “...hayatımın tekrar sahibi oldum, çok mutluyum” sözleriyle aktarmaktadır.

Kendisine ve ailesine zaman ayırabilme açısından katılımcı M2 “artık kendime ve aileme daha fazla zaman ayırabiliyorum. Derslerim bittikten sonraki zamanım artık bana ait, okul aklımda değil, başkaları düşünsün” derken katılımcı M1 bu görüşü destekleyerek “Artık eşimle beraber küçük bir bahçemiz var, orada daha fazla zaman geçiriyorum” ve katılımcı M9 da “...hafta sonları aileme daha sık pikniğe giderek stres atmaktayım” şeklinde düşüncelerini ifade etmektedir.

Okul yöneticileri her ne kadar okullarının yönetiminde söz sahibi olsalar da merkeziyetçi yapının yansıması olarak yönetsel alanlarının darlığından ve üst yöneticilerin zaman zaman müdahalelerinden yakınmışlardır. Bu doğrultuda katılımcı M4, “...okulumuzun iç işleyişi ile ilgili bazı uygulamalarda ilçe milli eğitim müdürlüğünden neyin nasıl yapılması konusunda telkinlerde bulunulabiliyordu. Ancak ben tecrübeli bir yöneticiyim bazı kararların alınmasında sadece benim inisiyatifim yeterli olmalı diye düşünüyorum, artık yönetici olmadığım için katılmadığım kararları uygulamak zorunda değilim”. Ayrıca katılımcı M9 da “...okulumuzda bir öğretmen arkadaşımızı müdür yardımcısı olarak görevlendirdik, oldukça başarılı olduğunu gördük, görevlendirmesi bitince tekrar görevlendirilmesini istedim ancak ilçe milli eğitim onun yerine başkasını düşünüyormuş. Tüm çabalarıma rağmen benim fikrimi önemsemediler, uzun bir süre görevlendirme de yapmadılar ve okulun işleyişinde sıkıntılar yaşadım, ardından istedikleri kişiyi görevlendirdiler. Bunun altında siyasi bir görüş farklılığı olduğunu düşünüyorum” şeklinde düşüncesini dile getirmektedir.

Maddi yönden kazançlı olma konusunda ise katılımcı M3 “...idarecilik zamanında her yere toplantılara arabamla gidiyordum. Yakıt masrafı fazla oluyordu. Bunu karşılamak için herhangi bir ödenek gibi bir şey söz konusu değil, kendi cebimden ödüyordum.

*Mesela makama çok sayıda ziyaretçi geliyordu, tebrik etmeye arkadaşlarımız gelirdi. İşi olanlar idareci olduğunu bilenler yakın arkadaşlar akrabalar sık sık gelirdi. Bunların ikramlarını özellikle kendi cebimden ödüyordum. O zamanların yakıt ve masrafları aylık yaklaşık 500-600 TL civarında oluyordu. Öğretmenliğe döndükten sonra bunlar otomatik olarak kesildi. Mesela öğretmenliğimde misafirlerim olduğunda sadece çay ikram edebiliyorum çünkü dersim var” şeklinde düşüncelerini ifade etmektedir. Katılımcı M5 ise “...beden eğitimi branşı olarak takım çalıştırıyorsun başarı azmi var, derece alma durumu var, idarecilikten daha zevkli bir iş” olduğunu söyleyerek mesleki hazzın altını çizmektedir.*

#### 4.TARTIŞMA ve SONUÇ

Bu araştırmada 10.06.2014 tarih ve 29026 sayılı “Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik” kapsamında görevlerinden alınan ve fiili olarak öğretmenliğe dönen okul yöneticilerinin bu süreçte karşılaştıkları sorunlara ilişkin düşüncelerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada görevden alınan yöneticilerin düşüncelerinin üç ana tema çerçevesinde şekillendiği belirtilebilir.

Bu temalardan birincisi, yöneticilikten alınma ile ilgili kayıplarına ilişkin algıları ana temasıdır. Katılımcılar çeşitli kayıplarla karşılaştıklarını belirtmişlerdir. Katılımcılar genel olarak kayıplarını maddi ve manevi olarak iki boyutta değerlendirmişlerdir. Maddi boyut açısından katılımcıların tamamı birden bire azımsanmayacak derecede ek ders kesintisiyle karşı karşıya kaldıklarından dolayı maddi sıkıntılar içerisine girdiklerini belirtmişlerdir. Cooley ve Shen (2005), maddi gelir artışının öğretmenlerin yöneticilik görevlerini seçmelerindeki olumlu etkenlerden birisi olduğunu belirtmişlerdir. İkinci boyut olan manevi açıdan ise, kendi ailelerinin bile bazen kendilerini anlamadığını, onlara dert anlatma da sıkıntı yaşadıklarını söylemişlerdir. Bir çalışanın yöneticilik gibi bir görevden alınmasının bir sebebinin olmasının gerektiğini ancak son süreçte neredeyse sebep olmaksızın görevden alınmanın üzerlerinde yetersizlik etiketi yapıştırdığına değinmişlerdir. İki katılımcı ise yöneticilik görevinden ayrılmanın daha üst yöneticiler ile olan iletişimi azalttığını yerine göre tamamen ortadan kaldırdığını eklemiştir. İki katılımcı da yöneticilik mesleğinin idealist düşüncelerini aktarmak için bir araç olduğunu ancak artık bu araçtan mahrum kaldıklarını belirtmiştir. Bu durumu destekler nitelikte, liderlik konumunda bulunan yöneticinin düşüncelerini astlarına aktarıp yönlendirerek içsel tatmin sağlayacağı görüşünü savunmuşlardır (Cooley ve Shen, 2005). Araştırma sonuçlarına dayalı olarak maddi gelir kaybına uğramak gibi önemli bir dışsal motivasyon aracı eski yöneticileri olumsuz etkilemiştir. Özellikle yakınlarının yetersizlik algılamaları ve tecrübeli yöneticilerin meslektaşlarını yönlendirebilecek bir donanıma sahip iken bunu başarabilecek yetkilerin ellerinden alınması da içsel motivasyonlarını düşürecektir. Bu durum Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramının saygı basamağı çerçevesi açısından da yıllarca yöneticilik görevi yapmış çalışanların psikolojik yönden sorun yaşamasına neden olabilir. Ayrıca sebepsiz yere görevden alınma algıları da Adams’ın eşitlik kuramı açısından göstermiş oldukları emeklerinin karşılığını alamadıklarına dair adaletsiz bir uygulamayla karşılaştıklarını düşündürebilir.

Çalışmanın ikinci ana teması, öğretmenlik sürecinde yaşanan sorunlardır. Katılımcıların neredeyse tamamı, çok sayıda sorunlarla karşılaştıklarını belirtmişlerdir. Bu sorunlar arasında ön planda olanlar, fiili olarak öğretmenliğe başlamakla beraber yapılandırmacı eğitim sistemine uyum sağlamakta sorun yaşadıklarını belirtmişlerdir. Yapılandırmacı eğitim yaklaşımının temelinde öğrenciyi öğretimin merkezine alarak bilgiyi keşfettirme bulundurmaktadır. Öğretmen ise sadece rehber olarak öğrenciyi yönlendirmektedir (Çınar, Teyfur ve Teyfur, 2006;

Demirel, 2010). Katılımcılar genel olarak mesleki kıdemlerine değinip kendilerine verilen pedagojik formasyonun içeriği ve eğitim anlayışlarının günümüzde uygulanan yaklaşımlarıyla örtüşmediğini eklemiştir. Bu görüşleri destekler nitelikte Bozkurt ve Aslanargun'un (2015) ve Can (2007), yapmış oldukları çalışmalarında okul yöneticilerinin öğretim programları hakkında yeterli bilgiye sahip olmadıklarını saptamıştır. Akdağ (2009) da, okul müdürlerinin yeni öğretim programının içeriğine yönelik bilgi sahibi olmaları doğrultusunda gerekli tedbirlerin alınmasının gerektiğini ifade etmiştir. Özellikle uygulama esnasında öğrencilerin seviyesine inemediklerini ve öğretme-öğrenme sürecinin verimsiz geçtiğini söylemişlerdir. Süreç içerisinde kendilerinin haksızlığa uğradıklarına ilişkin düşüncelere sahip oldukları görülmüştür. Bunun sonucunda da öğretmenlikten soğuma ve bir bakıma mesleğe küskünlük olduğuna dair bir algıya sahip oldukları söylenebilir. Bu noktada kırgın ve küskün katılımcıların sınıflarında verimli olabilmeleri zor görülmektedir (Alıç, 1996). Bu durumun kendilerini olumsuz etkilediğini ve sonucunda da performans ve motivasyonlarında azalma olduğunun altını çizmişlerdir. İki katılımcı zaman zaman öğretmenlerin evrak teslim etme, nöbet tutma gibi ders dışında yapmak zorunda oldukları işleri gerçekleştirirken sıkıntı yaşadıklarını söylemişlerdir. Ayrıca üç katılımcı da çevrelerindeki öğretmenlerin ve yöneticilerin kendilerine yönelik olumsuz bir hava estirdiklerini eklemiştir. Araştırma sonuçları göz önünde bulundurulduğunda eski yöneticiler kendilerini pedagojik yönden yetersiz olarak algılamaktadır. Öğretmenlik mesleğinin doğası gereği böyle bir algı süreç içerisinde hem kendilerine hem de öğrencilerine zarar verecektir. Ek olarak okullardaki kimi rutin uygulamaların da fiziki açıdan eski yöneticileri zorlayabileceği düşüncesi belirtilebilir. Ayrıca Herzberg'in Motivasyon-Hijyen Kuramı çerçevesinde de daha yüksek performans ancak ilerleme güdüsü ve motivasyon gibi iş doyurucular tarafından gerçekleştirilebilir. Değinen görüşler doğrultusunda yıllar süren yöneticilik kariyerlerinin ardından öğretmenliğe dönmeleri şu an tersine bir süreç içerisinde olduklarını göstermektedir.

Çalışmanın üçüncü ana teması ise, öğretmenliğe döndüğünde karşılaşılan olumlu değişikliklerdir. Katılımcıların tamamı okul yöneticiliğinde ağırlığını hep hissettikleri sorumluluğun artık olmamasını en olumlu değişim olarak belirtmişlerdir. Aynı doğrultuda yöneticiler üzerinde aşırı sorumluluk bulunduğu belirtilmektedir (Turan, Yıldırım ve Aydoğdu, 2012). Sorumluluk hissini azaltması katılımcıların daha fazla serbest zamana sahip olmalarını sağlamışlardır. Bu serbest zamanın getirilerinden birisi olarak da beş katılımcı kendilerine ve ailelerine daha fazla zaman ayırabildiklerini belirtmişlerdir. Katılımcıların üçü yöneticilik görevlerini gerçekleştirirken zaman zaman üst yöneticilerin siyasi nitelikli baskıları altında kaldıklarını belirtmişlerdir. Öğretmenlik görevine dönmelerinin üzerlerinde bulunan yönetsel baskıyı kaldırdığını söylemişlerdir. Meşe (2009) de çalışmasında okul müdürlerinin bir kısmının yetkilerini kullanırken siyasi baskı ile karşılaştıklarını saptamıştır. Bir katılımcı da fiili olarak öğretmenliğe dönmeyen tekrardan başarı hazzını sağladığını, yönetici iken öğretmenlerin ya da öğrencilerin okul adına sağladıkları başarıdan daha anlamlı olduğunu söylemiştir. Bunun sebebini ise kendi başına öğrencilerle iletişim kurarak ve yönlendirerek bir şeyleri başarmanın çok farklı hissettirdiğinin altını çizmiştir. Yöneticilik sürecinin gerektirdiği temel ve özel becerilerin yeterliliği okul örgütünü oluşturan insan ve madde kaynaklarının etkili ve verimli bir şekilde bütünleştirilmelerini sağlamaktadır. Ancak bu amacı gerçekleştirebilmek çeşitli becerilerin bir potada eritilmesini ve beraberinde büyük bir sorumluluğu getirmektedir. Araştırma sonuçları doğrultusunda en çarpıcı noktanın tüm eski yöneticilerinin sorumluluklarının büyük oranda azalmış olması olduğu belirtilebilir. Sorumlulukların azalması ise ihmal ettikleri bazı şeylere vakit ayırmalarını sağlayarak her şeyden önce mutlu olmalarına hizmet edecektir.

Bu araştırma kapsamında genel olarak uzun süre yöneticilik görevini yerine getirdikten sonra fiili olarak öğretmenliğe dönmek hem öğrenciler hem veliler hem de eski yöneticiler için çeşitli sorunlar ortaya çıkarmıştır. Özellikle yeni eğitim sistemine uyum sağlama konusunda sorunlar yaşanmış ve öğrencilerin seviyesine inebilmekte sıkıntılar olduğu tespit edilmiştir. Katılımcılar maddi kayıplarına dikkat çekmiş ve yöneticilik görevlerinden ayrılmalarının kendilerini zor durumda bıraktığını eklemiştir. Üçüncü ana tema çerçevesinde, katılımcıların tamamı sorumluluklarının azalmasının çok olumlu bir değişim olduğunu belirtip kendilerine ve ailelerine daha fazla zaman ayırabilmelerinin kendilerini mutlu ettiğini aktarmaları Erginer ve Köse'nin (2012) araştırma bulgularıyla da desteklenmiştir.

Araştırma sonuçlarına dayalı olarak, politika belirleyiciler zaman zaman çeşitli yönetmelikler yayımlayarak sistem üzerinde çeşitli değişiklik yapabileme hakkına ve gücüne sahiptirler. Ancak değişiklikleri gerçekleştirirken oluşabilecek olumsuz yönere dönük alternatif politikalarında beraberinde geliştirmeleri gerekmektedir. Uzun yıllar yöneticilik yapan çalışanların birdenbire görevlerinden alınıp fiili olarak öğretmenliğe dönmeleri hem öğrencileri hem de çalışanları çeşitli sıkıntılarla karşı karşıya bırakmıştır.

Bu şekilde görevden alınan çalışanların doğrudan öğretmenliğe dönmelerinden ziyade farklı bir görevde istihdam edilmeleri ya da birdenbire olmayıp da belirli bir uyum sürecinden sonra fiili olarak öğretmenliğe dönmelerinin daha uygun olabileceği önerilebilir. Ayrıca katılımcıların sayısının artırılması, kadın çalışanlara da yer verilmesi ve müdür yardımcılığı görevinden alınan katılımcıların da araştırmaya dâhil edilmesi daha nitelikli bir çalışma haline gelmesini sağlayabileceği belirtilebilir.

## KAYNAKÇA

- Açıköz, K. Ü. (2000). *Etkili öğrenme ve öğretme* (3. baskı). İzmir.
- Ağaoğlu, E., Altınkurt, Y., Yılmaz, K., & Karaköse, T. (2012). Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri. *Eğitim ve Bilim*, 37(164), 159-175.
- Akdağ, G. A. (2009). *İlköğretim okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının yeni ilköğretim müfredatının uygulanmasındaki etkililik düzeyi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocatepe Üniversitesi, Afyon.
- Alıç, M. (1996). Eğitim sisteminin amaçlarının gerçekleştirilmesinde eğitim yöneticisinin işlevleri. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 217, 12-16.
- Aydın, M. (2005). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınları.
- Balcı, A. (1993). *Etkili okul: Okul geliştirme*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Bozkurt, S., & Aslanargun, E. (2015). Okul müdürlerinin öğretim programlarının uygulanmasına ilişkin görüşleri. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(2), 237-251.
- Can, N. (2007). İlköğretim okulu yöneticisinin bir öğretim lideri olarak yeni öğretim programlarının geliştirilmesinde ve uygulanmasındaki yeterliliği. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 3(2), 228-244.
- Cooley, E. V., & Shen, J. (2005). *Who will lead? The top 10 factors that influence teachers moving into administration*. Jianping Shen (Ed.). School principals, 48-153. New York: Peter Lang.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2015). *Karma yöntem araştırmaları, tasarımı ve yürütülmesi*. (2. baskı). Ankara: Anı yayıncılık.
- Cuban, L. (1988). *The managerial imperative and the practice of leadership in schools*. Albany, NY: State University of New York Press.

- Çınar, O. Teyfur, E., & Teyfur, M. (2006). İlköğretim okulu öğretmen ve yöneticilerinin yapılandırmacı eğitim yaklaşımı ve programı hakkındaki görüşleri, *İnönü Üniversitesi Eğitimi Fakültesi Dergisi*, 7(11), 47-64.
- Davis, S., Darling-Hammond, L., LaPointe, M., & Meyerson, D. (2005). *School leadership study, Developing successful principals*. Stanford educational leadership institute. <http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/school-leadership/principal-training/Documents/Developing-Successful-Principals.pdf>. E.T.: 21.08.2015.
- Demirel, Ö. (2003). *Planlamadan değerlendirmeye öğretme sanatı (5. baskı)*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Demirel, Ö. (2010). *Kuramdan uygulamaya eğitimde program geliştirme*. (13.Baskı.) Ankara: Pegem Akademi.
- Erginer, A., & Köse, M. F. (2012). Okul yöneticilerinin yöneticiliği tercih ve bırakma nedenlerine ilişkin nitel bir çalışma. e-Journal of new world sciences academy, 7(4), Article number: E0015.
- Gurr, D., Drysdale, L., & Mulford, B. (2005). Successful principal leadership: Australian case studies. *Journal of Educational Administration*, 43(6), 539-551.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi, teori, araştırma ve uygulama* (Çeviri editörü: S. Turan, 7. Baskıdan çeviri). Ankara: Nobel.
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (2013). *Eğitim yönetimi*. (Çeviri editörü: G. Arastaman, 6. baskıdan çeviri). Ankara: Nobel.
- Meşe, Ü. (2009). *İlköğretim okul müdürlerinin karşılaştıkları idari sorunlar (Bahçelievler örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *An expanded source book qualitative data analysis. (Second Edition)*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Milli Eğitim Bakanlığı. *Milli eğitim bakanlığına bağlı eğitim kurumları yöneticilerinin görevlendirilmelerine ilişkin yönetmelik*, (2014). <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/06/20140610-7.htm>. E.T.: 03.09.2015.
- Özabacı, N., & Acat, B. (2005). Öğretmen adaylarının kendi özellikleri ile ideal öğretmen özelliklerine dönük algılarının karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 11(42), 211-236.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Örgütsel davranış* (Çeviri editörü: İ. Erdem, 14. baskıdan çeviri). Ankara: Nobel.
- Scribner, S. P., & Crow, G. M. (2012). Employing professional identities: Case study of a high school principal in a reform setting. *Leadership and policy in schools*, 11(3), 243-274, DOI: 10.1080/15700763.2012.654885.
- Stewart, C. J., & Cash, W. B. (1985). *Interviewing: Principals and Practices* (4. baskı). Dubuque, IO: Wm. C. Brown Pub.
- Turan, S., Yıldırım, N., & Aydoğdu, E. (2012). Okul müdürlerinin kendi görevlerine ilişkin bakış açıları. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 2(3), 63-76.
- Wang, M., Haertel, G., & Walberg, H. (1993). *What helps student learn? Educational Leadership*, 4, 74-79.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2005). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin yayıncılık.
- Yılmaz, K., Altınkurt, Y., Karaköse, T., & Erol, E. (2012). Okul yöneticilerine uygulanan zorunlu yer değiştirme uygulaması hakkında okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri. *E-international Journal of Educational Research* 3(3), 65-83.25.05.2015 tarihinde <http://www.cnnturk.com/haber/turkiye/7-bin-okul-muduru-gorevden-alindi> adresinden alınmıştır.

## EXTENDED ABSTRACT

### 1. Introduction

Schools are institutionalized structures that convert educational goals into concrete practice. The effectiveness and efficiency of the education system is a key element that affects the quality directly. In recent years, schools have become more complex organizations to provide faster answers to individual challenges and ever-changing demands in a dynamic environment (Scribner and Crow, 2012). According to Tschannen-Moran and Garies (2005) (as cited in Yılmaz, Altinkurt, Karaköse and Erol, 2012), school principals are the main factor of directing, converting and evaluating tangible and intangible resources of schools. The effectiveness of school principals determine the effectiveness of the school (Balci, 1993). Additionally, principals play a very important role in the creation of a productive working environment for teachers (Davis, Darling-Hammond, LaPointe and Meyerson, 2005). In the same direction, principals are seen as visionary and inspirational in schools. The sample of the study is principals who returned to teaching. In addition there are not enough studies which explores the principals' mood.

### 2. Method

In this study, it was investigated the opinions of principals who returned to teaching with a descriptive approach. This study was designed with phenomenology pattern which is one of methods of qualitative research. The study group consisted of ten school principals who returned to teaching in the 2014-2015 academic year. The study was carried out with interview technique. In the study group, participants were identified with "purposive sampling" approach. In this direction, it was noted to be at least ten years of principal seniority of the participants. All participants' last mission was "principal" in the school and the study was conducted in May of the 2014-2015 academic year.

The data of study were gathered from semi structured interview form with open-ended questions. Survey questions were determined by scanning national and international literature. The opinions of three principal were taken about the interview form questions. Then, the interview questions were evaluated by two experts from the field of educational administration and supervision. After that, interview questions were examined in terms of meaning and expression disorder by two Turkish teachers and the form finalized after making necessary arrangements. The participants were informed about the purpose of this research before the interview. Interviews were conducted with participants in the most appropriate time and conditions. The interviews lasted on average thirty minutes and sound recording was kept with the permission of participants to minimize the data loss. Then, participants listened to audio recordings at the end of the interview. Firstly, the collected data was transcribed from audio recordings and they were classified according to similarities of the participants' opinions. The themes were identified with the opinions of participants and the research questions. Then, the answers of the participants were brought together under appropriate themes. Also the opinions of the participants were transferred with a direct quote without undergoing any changes. The participants' tasks were coded. As an example, the principal was coded as "M1". Finally, the interview data brought into the numeric expression as the frequencies and percentages were presented.

Detailed reporting of data and how it is to be noted is an important measure of validity in a qualitative study. However, Corbin and Strauss (2008) focuses on credibility and transferability rather than validity and reliability in qualitative studies. In this study, the data was recorded as voice

in order to ensure the credibility and transferability. Detailed explanations were given and the views of the participants were quoted. An another researcher involved in the study to determine the reliability of the study. The data was analyzed by independent researchers and coding were performed separately. As a result of analysis by researchers, reliability was calculated as .92 with Miles and Huberman's (1994) formula ( $\text{Reliability} = \text{Consensus} / \text{Consensus} + \text{Dissidence}$ ).

### 3. Findings, Discussion and Results

The aim of this study was to determine the opinions of principals who returned to teaching about the problems which they faced in the process. Within the scope of "the recruitment of managers of educational institutions regulation of the Ministry of national education" law which is numbered 29026 at 10.06.2014, the principals returned to teaching. The opinions of principals in the study were gathered around three main themes.

The first theme was "losses". Participants reported that they were faced with various losses. Participants generally evaluated the losses in two dimensions as materially and spiritually. Due to material dimension, all of the participants indicated that they had financial difficulties because of wage cuts. According to Cooley and Shen (2005), the increase in financial income is one of the positive factors while choosing the management positions. The second dimension is spiritual view, even sometimes their own families do not understand them about returning to teaching. Also, two participants noted that the management profession was a tool to transfer idealistic opinions to others. But now, they were deprived of these tools. It was also supported by Cooley and Shen (2005) who claimed that the principals who were in the position of leadership provided intrinsic satisfaction by directing the subordinates.

The second theme was "teaching problems in the process". Participants had problems to adapt constructivist education system. The students are taken as center of the teaching on the basis of the constructivist educational approach. The teacher directs students only as a guide (Çınar, Teyfur and Teyfur, 2006; Demirel, 2010). Additionally, participants added that their pedagogical training and educational approach were not implemented in line with the today's approach. In support of these views, at the study of Bozkurt and Aslanargun (2015) and Can (2007), they determined the principals did not have enough information about instructional programs. In the process, principals considered to have suffered injustice. As a result of this, they believed that they had a perception of alienation from teaching. In this context, it is difficult to be effective in the classroom with disappointed and disgruntled participants (Alıç, 1996). Principals underlined that this situation had a negative impact on themselves and there was a decrease on their performance and motivation.

The third theme was "the positive side". All of the participants reported that the most positive change in this process was that they had no responsibility anymore. In the same direction, it was stated that the responsibility of principals was very much (Turan, Yıldırım and Aydoğdu, 2012). As a result of thi, participants had more free time and five participants indicated that they could have more time for themselves and their families.

Policy-makers can perform various changes about the education system. But alternative policies for the possible negative situation should be develop. Due to principals who suddenly return to teach, both employees and students are confronted with various troubles. As a suggestion, principals are employed in a different task, or returning after an integration process might be more positive, instead of returning directly to teaching.