



**Yazarlar/Authors**

Dilan BEŞTAŞ MARAKÇI\* Rasim TÖSTEN\*\*

**Makale Adı/Article Name**

**Okul Yöneticiliğinden Öğretmenlik Mesleğine  
Dönüşte Yaşanan Sorunların İncelenmesi\*\*\***

*From School Management to Teaching Profession  
Examining the Problems Experienced on Return*

**ÖZ**

Araştırmanın amacı, okul yöneticiliğinden ayrılmış öğretmenlik mesleğine tekrar dönüş yapan öğretmenlerin okul yöneticiliğinden ayrıldıktan sonra elde ettikleri deneyimleri ve bu durumun getirmiş olduğu avantaj ve dezavantajları derinlemesine ortaya koymaktır. Nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim deseniyle yürütülen çalışmanın verileri, yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak elde edilmiştir. Amaçlı Örneklem türlerinden ölçüt örnekleme yoluyla Siirt il merkezinde önceden yöneticilik yapmış ve öğretmenliğe dönmüş 19 öğretmen ile görüşülmüştür. Görüşmelerden elde edilen veriler kodlanmış ve temalar altında içerik analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilerin büyük çoğunluğunu erkek yöneticiler oluşturmaktadır. Yöneticiliği bırakanların büyük bir bölümü idari iş ve işlemlerinin yoğun olduğunu, idari evrak işlerinin fazla olduğunu ifade etmiştir. Aynı zamanda yöneticiliği bırakmada dış etken olarak aile kaynaklı nedenlerin, iç etken olarak iş yükünün etkili olduğunu; insan ilişkileri bakımından öğretmenlere ve diğer personele iş yaptırma zorluk yaşadıklarını, izin haklarının az olduğunu ve kullanamadıklarını, uzun çalışma sürelerine sahip olduklarını belirtmişlerdir. Yine yöneticilikte zihinsel ve duygusal tükenme yaşadıklarını, katılımcıların büyük çoğunluğunun öğretmenliğe dönmeyi kazanç olarak ifade etseler de yöneticiliğe ilerleyen yıllarda ya da yöneticiliğin görev tanımının yapılması halinde geri döneceklerini belirtmiştir. Bu anlamda yöneticilikten ayrılma nedenlerinin ve yöneticilik iş tanımının tam anlamda olmayışının daha baskın olması araştırma açısından dikkate değerdir. Araştırma sonuçları ilgili alan yazınıla ilişkili biçimde tartışılmış, bazı öneriler sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Okul yöneticisi, Öğretmenlik mesleği, Öğretmen

**ABSTRACT**

The aim of the research is to reveal the experiences of teachers who left the school administration and return to the teaching profession, and the advantages and disadvantages of this situation, which caused them to leave the school administration. The data of the study, which was conducted with the phenomenology design, one of the qualitative research methods, were obtained by using a semi-structured interview form. Through criterion sampling, 19 teachers who previously worked as administrators in Siirt city center and returned to teaching were interviewed. The data obtained from the interviews were coded and content analysis was carried out under the themes. The majority of the managers participating in the research are male managers. The majority of those who left the management stated that the administrative work and transactions are intense and the administrative paperwork is excessive. At the same time, family-based reasons as an external factor and workload as an internal factor are effective in quitting management; They stated that they had difficulties in getting teachers and other personnel to work in terms of their relations with teachers, that they had little and could not use their leave, and that they had long working hours. He also stated that they experience mental and emotional exhaustion in management, and that although the majority of the participants express that returning to teaching is a gain, they will return to management in the following years or if the job description of the manager is made. In this sense, it is noteworthy in terms of research that the reasons for leaving the management and the lack of a full management job description are more dominant. The results of the research were discussed in relation to the related literature and some suggestions were presented.

**Keywords:** School administrator, Teaching profession, Teacher

\* Doktora Öğrencisi, Siirt Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, dilanmarakci@gmail.com ORCID: 0000-0002-8083-8510

\*\* Doç. Dr. Siirt Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, rasimtosten@hotmail.com ORCID: 0000-0001-5135-7286

\*\*\*Bu makalede kullanılan verilerin toplanması ve işlenmesi için Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Etik Kurulu Başkanlığının 15.06.2023 tarih ve 4982 sayılı Rektörlük oluru ile aldığı karar uyarınca Etik Kurul onayı verilmiştir.

## **Extended Summary**

### **Entrance**

Today, schools are taking on a more complex structure as they are expected to respond effectively to current demands and individual problems in an ever-changing and developing environment. School administrators, who have an important role in providing a productive working environment, strive to make teachers, students and other employees more productive (Aydın, 2005). In the research conducted on those who returned to the teaching profession after their administrative duties, it was stated that the additional course interruption experienced while returning to the teaching profession after the end of their administrative duties caused financial difficulties and problems in adapting to school. system has been experienced (Akman, 2016). During the time that teachers spend in management, related to their profession; It is thought that they may encounter many different problems such as low self-efficacy, alienation from the profession, loss of job satisfaction and work motivation, stress and anxiety caused by not being able to follow the developments related to their profession. There are very few studies on the psychological dilemma that may be encountered after these turns, where the profession is between teaching and management, and what kind of impact it will have on the inner world of teachers.

### **Purpose of the Study**

In this research, it is aimed to reveal in depth the experiences of teachers who left the school administration and returned to the teaching profession, and the advantages and disadvantages of this situation that caused them to leave the school administration.

### **Research Problem**

The problem sentence in this research is “What are the experiences of teachers who left the school administration and returned to the teaching profession, which caused them to leave the school administration, and what are the advantages and disadvantages of this situation?” has been determined.

### **Method**

Here, phenomenology design, which is one of the qualitative research designs, was used in accordance with the research. The phenomenon investigated in phenomenological studies consists of a group of individuals who have experienced the phenomenon (phenomenon) in all its aspects (Özet, 2014). In this context, qualitative data in the research was obtained based on semi-structured interview data.

### **Research Group**

The criteria taken into consideration when creating the working group are being a school administrator and leaving the profession voluntarily and returning to teaching. During the research process, it was not possible to obtain information on how many principals and deputy principals resigned voluntarily in Siirt province, so the snowball sampling method was used, and the other participants were reached through a survey. Yazıcıoğlu and (Erdoğan, 2004). Within the scope of the research, interviews were conducted with 23 teachers who were teaching in Siirt public schools, but had previously worked as principals and assistant principals and left voluntarily. Since 4 participants gave negative feedback during the interviews, the working group consisted of 19 people.

### **Data Collection Tools**

A semi-structured interview form was prepared and used to collect research data. Within the scope of the research, the literature was examined and a draft interview form with a total of 9 questions was prepared. For the content validity of the interview form, the opinions of 4 different field experts were consulted. After these interviews, 1 question, which was understood to measure similar characteristics, was removed from the interview form and the form consisting of 8 questions in total was given its final form.

### **Data Collection Process**

Participants who met the research criteria were contacted and informed about the research, asked whether they would participate in the study, and if so, the place and time for the interview were determined. Content technique analysis was used to analyze the data in the study. Seven main themes were created

with the interview form used in the research. After expert review, it was seen that the coding and categorization-theming process was largely consistent with each other. Two experts came together on separate codes and reached a consensus.

### **Discussion and Conclusion**

In the research, a total of seven themes were created by asking different questions to the participants.

The first of these themes is to find reasons for leaving school management. In the light of the questions posed to the participants, they stated that the main factor in quitting being a manager is the responsibility of being a manager, as well as the workload and the stressful job descriptions, as well as the wearing out of dealing with.

The second finding of the study is the problems experienced in returning to teaching after the managerial position. Most of the administrators mentioned that they had difficulties in classroom dominance, had difficulties in communicating with students and had problems in getting down to their level, and that they had professional inadequacy concerns.

The third finding of the research is related to the differences between teaching experiences before management and subsequent teaching experiences. In this context, gaining experience for the majority of the participants contributed to a better understanding of administrators' expectations from teachers, professional and administrative legislation, and therefore to a better understanding of their rights.

The fourth finding of the study was the determination of the advantages and disadvantages of the administration for a certain period of time. The majority of participants stated that management positively contributed to their ability to empathize.

The fifth finding of the study constitutes the views on how returning to the teaching profession after the managerial position affects social life. The majority of the participants stated that they spend more time with their families, the time they spend on their personal development increases and they have the opportunity to spend more time with their social environment.

The sixth finding of the study; is to consider the return from management to teaching as a gain or loss for them. Almost all of the participants stated that returning to teaching was a benefit.

The final finding of the research is how payables are evaluated upon returning to the teaching profession after leaving management, and it has been observed that some of the abundance has a negative trend in becoming administrative again.

### **Giriş**

Okullar eğitim sistemi içerisinde kurumsallaşmış bir yapı olup, eğitim politikaları ile belirlenmiş hedefleri somut uygulamalara dönüştüren kurumlardır. Eğitim kalitesini doğrudan etkileyen etmenlerin başında uygulanan eğitim sisteminin ne düzeyde verimli ve etkili olması yer almaktadır. Günümüzde okullar sürekli değişen ve gelişen bir ortamda mevcut taleplere ve bireysel sorunlara etkili bir şekilde cevap vermesi beklenirken daha fazla karmaşık bir yapı halini almaktadır (Scribner ve Crow, 2012). Okul yöneticileri, mevcut kaynakları bir bütün halinde yöneten veya yönlendiren aynı zamanda belirlenen hedefleri somut uygulamalar ile işlevsel hale getiren değişim ve dönüşümün ana etmeni olarak ortaya çıkmaktadır (Tschannen-Moran ve Garies, 2005'den akt. Yılmaz, Altinkurt, Karaköse ve Erol, 2012). Okulların etkililiğini önemli oranda okul yöneticilerinin etkililiği belirlemektedir (Balci, 1993). Okul yöneticileri yetenekleri ile daha önceden edinmiş oldukları bilgi ve becerileri görev aldıkları okullarda örgütsel amaçları yerine getirmek için kullanmaktadır. Verimli bir çalışma ortamının sağlanmasında önemli bir role sahip olan okul yöneticileri, okul unsurları içinde yer alan öğretmen, öğrenci ve diğer çalışanların daha verimli olması için çabalamaktadır. Okulun çevresi ile olan ilişkileri anlamak ile birlikte iç dinamiklerini oluşturmak ve bu amaçlar ile ilgili politikalar belirleyebilmek zaman almaktadır. Burada yönetici rolünü üstlenen kişi, kaynakların

zayıf ve güçlü yönlerini analiz ederek güçlü yönlerden olabildiğince faydalanıp zayıf olanları ise geliştirmek için planlamalar yapmalıdır (Aydın, 2005). Birden fazla rolü gerçekleştirme beklenen okul yöneticileri Cuban'a (1988) göre öğretimsel, politik ve yönetsel rollerinin olduğunu ifade etmektedir. Okul yöneticilerinin, öğrenciler için verimli bir çalışma ortamı oluşturmada ve öğretmenlerin daha üretken bir ortamda görev yapmalarında önemli bir misyonu bulunmaktadır (Davis, Darling-Hammond, LaPointe ve Meyerson, 2005). Aynı zamanda yöneticiler güçlü inanç ve değerlere sahip olmakta ve okullarda ilham verici ve vizyonerlik rolü bulunmaktadır (Gurr, Drysdale ve Mulford, 2005).

Eğitim yönetimi alanında uzun yıllardan bu yana tartışma konusu olan okul yöneticilerinin seçilmesi, atanması, görev süresi, yönetici olma şartları ve yerleştirilmesi gibi konular canlılığını korumaktadır (Balcı, 1982, 1988, 1999, 2008; Balcı ve Çinkır, 2002; Karip ve Köksal, 1999; Kaya, 1999; Receptoğlu ve Kılınç, 2014; Şimşek, 2004, 2014). Eğitim sistemimizin temeli meslekte asıl olanın öğretmenlik olduğu anlayışı üzerinedir. Buradan anlaşılacağı üzere yöneticilik görevinin bir anlamda ek bir görev olduğu, her an asıl meslekleri olan öğretmenliğe dönebilecekleri belirtilmektedir (Ağaoğlu, Altinkurt, Yılmaz ve Karaköse, 2012). Yöneticilik ve öğretmenlik temel olarak birbirinden farklı rollerdir. Ülkemizde yöneticilik ve öğretmenlik kavramlarının birbiri ile karıştırıldığı ve görev alan yöneticilerin öğretmenlik görevleri ile yöneticilik pozisyonlarını tam olarak ayıramadıkları belirtilmiştir (Bursalıoğlu, 2011). Farklı bir araştırma ise yöneticilik ile öğretmenliğin birbirinden farklı beceriler gerektirdiği ve bu görevi üstlenen kişilerin bu geçişler doğrultusunda rol çatışması ile karşı karşıya kalabileceklerini söylenmiştir (Loder, 2003). Yöneticilik görevinden sonra öğretmenlik mesleğine geri dönenler üzerinde yapılan bir araştırmada yöneticilik görevi sona ermesi sonrası öğretmenlik mesleğine dönüşte yaşanan ek ders kesintisinin maddi olarak rahatsızlıklara sebebiyet verdiği ve sisteme uyum problemlerinin yaşandığı belirtilmiştir (Akman, 2016).

Öğretmenler eğitim sistemi içerisinde temel yapı taşı olup nitelikli bireylerin yetiştirilmesinde önemli bir etkiye sahiptir. Öğretme ve öğrenme konularını temel alan çalışmalara bakıldığında, öğretmenlerin niteliklerinin eğitimin verimliliği ile paralel bir ilişkide olduğu saptanmıştır (Wang, Haertel ve Walberg, 1993). Bu çalışmalar incelendiğinde etkili öğretmenin belirleyici özellikleri arasında; mesleki-kişisel ve sınıf dışı-sınıf içi gibi farklı sınıflandırmalar yapılabilmektedir. Başlıca özellikleri arasında; çağdaş öğrenme yaklaşımlarına hakimiyet, zamanı iyi yönetme, sınıf yönetim becerisi, etkili iletişim kurup destek sağlama, duyuşsal ortam hazırlama ve bilgili olma gibi alanlar belirtilmektedir (Açıkgöz, 2000; Demirel, 2003; Özabacı ve Acat, 2005).

Uzun yıllar yöneticilik görevini ifa ettikten sonra öğretmenlik mesleğine geri dönülmesi öğretim süreci içerisinde motivasyon anlamında da çeşitli sorunlara neden olmaktadır. Motivasyonu kuramsal olarak değerlendirdiğimizde, süreç ve içerik kuramlarının ele alındığı, süreç kuramı içerisinde nasıl motive edildiği, içerik kuramı içerisinde ise neyin motive ettiği bu durumların bireyi nasıl etkilediği ele alınmaktadır. İçerik kuramları olarak bakıldığında Maslow'un Hiyerarşik ihtiyaçlar kuramında saygı basamağı olarak değerlendirilebileceği (Hoy ve Miskel, 2010), McClelland'ın öğrenilmiş ihtiyaçlar kuramı olarak bakıldığında güç ihtiyacı (Lunenburg ve Ornstein, 2013) ve Herzberg'in motivasyon-hijyen kuramındaki iş doyurucular olarak nitelenen büyüme, sorumluluk ve ilerleme gibi özellikler tecrübeli çalışanları, görevini içselleştiren yöneticileri motive edici unsurlar olarak ele almaktadır (Hoy ve Miskel, 2010). Süreç kuramı içerisinde belirli bir çaba sonucunda gelen başarı olan Vroom'un beklenti kuramı

ve eşitlik kavramı içerisinde eşit davranılmaya inanılmış Adams'ın eşitlik kuramı farklı açılardan değerlendirilebilir (Robbins ve Judge, 2015).

Okulun başarısında okul yöneticilerinin liderlik ve yeterliliğinin oldukça önemli olduğu belirtilmektedir (Shannon ve Bylsma, 2007). Okul müdürünün etkili bir okul için önemli bir faktör olduğu hatta “Bir okul, müdürü kadar okuldur” (Açıkalın ve Özkan, 2015) ifadesiyle okul yöneticilerinin okul için ne anlam taşıdığını özetlemektedir. Öğretmenler bir okulun etkililiğini etkileyen bir diğer unsur olarak karşınıza çıkmaktadır. Bir öğretmenin yeterliliği, öğrencilerin derslere karşı olan tutumunu ve dersteki başarısını etkileyen en önemli faktörlerin başındadır (Germann, 1988). Bu derece önemli iki görev için yeterince istikrarlı bir yol izlenmediği ve bunların pek fazla dile getirilmediği gözlemlenmektedir.

10.06.2014 tarihinde yayımlanan MEB'e Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirilmesine Dair Yönetmelik ile uzun yıllar yöneticilik yapmış olan öğretmenlerin herhangi bir entegrasyon sürecine dahil edilmeden asıl görevlerine döndürülmesi karşılaşılabilecek sorunların neler doğurabileceği öngörülmektedir. Aynı yönetmelik ile bir okulda müdür veya yardımcısı olma koşulları incelendiğinde bu pozisyonlara hak kazanmak için başvuru ön koşullarından bir tanesinin yerine getirilmesi yeterli olmaktadır. Bu koşullar içinde dört yıl görev yapan bir öğretmenin müdür yardımcısı sekiz yıl görev yapan bir öğretmenin ise müdür pozisyonlarına başvurabileceği görülmektedir.

Öğretmenlerin uzun yıllar yöneticilik yapmasının ardından asli görevlerine odaklanmaları öğretime geçişleri zor olabilmektedir. Öğretmenlerin yöneticilikte geçirdikleri süre içerisinde meslekleri ile ilgili; öz yeterliliklerinde düşüklük, mesleğe yabancılaşma, iş doyumu ve iş motivasyonu kaybı, meslekleri ile ilgili gelişmeleri takip edememiş olmanın yarattığı stres ve kaygı gibi çok farklı sorunlarla karşılaşabileceği düşünülmektedir. Bu tür olası sorunlar neticesinde öğretimin kalitesi ile öğrencilerin aldıkları eğitimin etkilenebileceği, dolayısı ile öğretmenlerin bu durumdan olumsuz etkileneceği beklenmektedir. Öğretmenliğe dönüş ve bu dönüşte yaşanan sorunların ele alınması ve üretilmesi önemlidir. Türk eğitim sistemi okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görevleri ile yaşadıkları sorun ve sıkıntılara ilişkin alınyazıda birçok araştırma olmasının yanında (Akçadağ, 2014; Çınkır, 2010; Demirtaş ve Özer, 2014; Koşar, Sezgin ve Aslan, 2013; Memduhoğlu ve Meriç, 2014; Memişoğlu ve Ekinci, 2013; Sağır ve Emişoğlu, 2013; Taşdan, Tösten, Bulut ve Karakaya, 2013; Turan, Yıldırım ve Aydoğdu, 2012), yöneticilik yaptıktan sonra öğretmenlik mesleğine dönüşte yaşanan veya yaşanabilecek sorunlar ve bu sorunlara yönelik çözüm önerileri ile ilgili araştırmaların sınırlı olduğu belirtilmektedir (Akman, 2016; Coşkun-Demirpolat, 2016).

Uzun yıllar yöneticilik görevini sürdüren birinin tekrardan asli mesleğine geri dönmesi farklı sıkıntılara yol açabileceği düşünülmektedir. Yöneticiler bağlı oldukları yönetmelik doğrultusunda her ne kadar belirli sürelerde derslere girme zorunluluğu bulursa da sınıf ortamından kopuk olması fiili olarak öğretmenlik mesleğini yerine getiremiyor olması bir anda sınıf ortamında bulunmaları beraberinde çeşitli sorunlar doğurabileceği düşünülmektedir. İç dünyasında kendini yöneticilik rolüne göre şekillendiren yönetici öğretmenliğe uyum sağlama sürecinde zorlanabilmekte uzun yıllar bu görevi yaptıktan sonra öğretmenlik mesleğine dönüşte motivasyon ve yeterlilik üzerinde eksikliklerin olabileceği yönelik gerekli araştırmalar ve çalışmalar çok nadiren bulunmaktadır. Bu dönüşler sonrasında karşılaşılabilecek psikolojik ikilemin, mesleğin öğretmenlik ile yöneticilik arasında nerede bulunduğu, öğretmenlerin iç dünyasında ne tür etki edeceği konusunda çalışmalarda çok azdır.

## 1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada, okul yöneticiliğinden ayrılıp öğretmenlik mesleğine tekrar dönüş yapan öğretmenlerin okul yönetiminden ayrılmasına neden olan deneyimlerini ve bu durumun getirmiş olduğu avantaj ve dezavantajları derinlemesine ortaya koymak amaçlanmaktadır.

### 1.2. Araştırmanın Problemi

Bu araştırmada problem cümle “okul yöneticiliğinden ayrılıp öğretmenlik mesleğine tekrar dönüş yapan öğretmenlerin okul yönetiminden ayrılmasına neden olan deneyimlerini ve bu durumun getirmiş olduğu avantaj ve dezavantajları nelerdir?” olarak belirlenmiştir.

### 1.3. Araştırmanın Alt Problemleri

- 1.) Kaç yıl yöneticilik yaptınız?
- 2.) Yöneticiliği neden bıraktınız? Yöneticiliği bırakmanızda hangi unsurların etkili olduğunu düşünüyorsunuz?
  - Okul içi unsurlar nelerdir?
  - Okul dışı unsurlar nelerdir?
- 3.) Yöneticilikten öğretmenliğe dönüşte öğretmenlikte yaşadığınız sorunlar nelerdir?
  - Sınıf içi sorunlar nelerdir?
  - İdare ile olan sorunlar nelerdir?
  - Veli ile olan sorunlar nelerdir?
  - Meslektaşlarınızla olan sorunlar nelerdir?
- 4.) Yöneticilikten önceki öğretmenlik deneyiminizle şu anki öğretmenlik deneyiminiz arasında bir fark var mı? Varsa açıkla mısınız?
- 5.) Belirli bir süre yöneticilik yapmanızın öğretmenlik sürecine katkısı neler olmuştur?
  - Avantajlar nelerdir?
  - Dezavantajlar nelerdir?
- 6.) Yöneticilikten öğretmenliğe dönüş sosyal yaşantınızda ne gibi değişiklikler oluşturdu?
  - Aile ilişkileri
  - Sosyal çevre
  - Kişisel gelişim
- 7.) Yöneticilikten öğretmenliğe dönüşü bir kazanç mı yoksa bir kayıp mı olarak değerlendirirsiniz? Kısaca paylaşır mısınız?
- 8.) Yöneticilikten öğretmenliğe dönen birinin tekrardan yönetici olma eğilimi sizce nasıldır? Açıklar mısınız?

## 2. Yöntem

Bu başlık altında sırası ile araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama aracı, verilerin toplanması ve analizi ele alınmıştır.

### 2.1. Araştırma Deseni

Bu araştırmada, okul yöneticiliğinden ayrılıp öğretmenlik mesleğine tekrar dönüş yapan öğretmenlerin okul yönetiminden ayrılmasına neden olan deneyimlerini ve bu durumun getirmiş olduğu avantaj ve dezavantajları derinlemesine ortaya koymak amaçlanmaktadır. Burada araştırmaya uygun olarak nitel araştırma desenlerinden biri olan olgubilim (phenomenology) deseni kullanılmıştır. Olgubilim deseni, ayrıntılı bir şekilde ve derinlemesine incelendiğinde herhangi bir anlayışa sahip olmadığımız fakat farkında olduğumuz konulara odaklanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2005).



Olgubilim çalışmalarında araştırılan fenomen, olguyu (fenomeni) bütün yönleriyle deneyim etmiş bir grup bireyden oluşmaktadır. Bu yüzden, heterojen olarak belirlenen büyüklüğü 3-4 kişi ile 10-15 kişi arasında değişen gruplar belirlenir (Özet, 2014). Bu bağlamda araştırmada nitel veriler, hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme verilerine dayalı olarak ses kayıt cihazı ve yüz yüze görüşmelerle elde edilmiştir.

## 2.2 Araştırma Grubu

Araştırma için çalışma grubu, “amaçlı örnekleme türlerinden ölçüt örnekleme” yöntemi kullanılarak, olasılığa dayanmayan amaçlı örnekleme çeşidi kullanılarak belirlenmiştir. Bu örnekleme yönteminde esas amaçlanan ana hedef önceden belirlenmiş ölçüte dayanan durumların çalışılmasıdır. Bu ölçütte, daha önceden hazırlanmış bir ölçüt listesi veya araştırmacı tarafından hazırlanmış bir ölçüt listesi kullanılabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Çalışma grubu oluşturulurken ele alınan kriter okul yöneticiliği yapmak ve görevinden kendi isteği ile ayrılarak tekrar öğretmenliğe dönmektir. Araştırma sürecinde ulaşılan katılımcıların bulunduğu Siirt ilinde kaç müdür ve müdür yardımcısının kendi istekleri ile istifa ettiği bilgisine ulaşılamamış olup, katılımcılara ulaşmak için aynı zamanda kartopu örnekleme yöntemi kullanılmış, katılımcı öğretmenlerin ilişkileri kullanılarak diğer katılımcılara ulaşılmıştır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004). Araştırma kapsamında, Siirt ili merkezinde devlet okullarında öğretmenlik yapan fakat önceden Siirt il merkezi, ilçeleri ve köylerinde müdür ve müdür yardımcılığı yapmış ve kendi isteği ile ayrılmış 23 öğretmen ile görüşülmüştür. Yapılan görüşmelerde 4 katılımcının olumsuz geri dönüşü sebebiyle çalışma grubu 19 kişiden oluşmuştur. Çalışma grubunu oluşturan dağılım şu şekildedir.

Kod	Cinsiyet	Medeni Durum	Yöneticilikte Geçirilen Süre	Yaş	Öğrenim Durumu	Hizmet Yılı	Görev Yaptığı Okul Türü
K1	Erkek	Evli	5 Yıl	40	Lisansüstü	16-20 yıl	Ortaokul
K2	Erkek	Evli	8 Yıl	43	Lisans	16-20 yıl	Ortaokul
K3	Erkek	Evli	4 Yıl	41	Lisans	16-20 yıl	Ortaokul
K4	Erkek	Bekar	1,5 Yıl	33	Lisans	6-10 yıl	Ortaokul
K5	Erkek	Evli	6 Ay	40	Lisansüstü	16-20 yıl	Ortaokul
K6	Erkek	Evli	2 Yıl	40	Lisansüstü	16-20 yıl	Ortaokul
K7	Erkek	Evli	2 Yıl	34	Lisans	6-10 yıl	İlkokul
K8	Erkek	Evli	3,5 Yıl	49	Lisans	21 yıl ve üzeri	İlkokul
K9	Kadın	Evli	4 Yıl	35	Lisansüstü	11-15 yıl	Ortaokul
K10	Erkek	Evli	4 Yıl	43	Lisans	21 yıl ve üzeri	Ortaokul
K11	Erkek	Evli	4 Yıl	41	Lisans	16-20 yıl	Ortaokul
K12	Erkek	Evli	2 Yıl	37	Lisans	11-15 yıl	Lise
K13	Erkek	Evli	5,5 Yıl	44	Lisans	16-20 yıl	Lise
K14	Erkek	Evli	4 Yıl	30	Lisans	6-10 yıl	İlkokul
K15	Erkek	Evli	5 Yıl	38	Lisans	11-15 yıl	Ortaokul
K16	Erkek	Evli	8 Yıl	39	Lisans	16-20 yıl	Ortaokul
K17	Erkek	Evli	7 Yıl	41	Lisans	16-20 yıl	İlkokul
K18	Erkek	Evli	2,5 Yıl	36	Lisansüstü	6-10 yıl	İlkokul
K19	Kadın	Bekar	4 Yıl	32	Lisans	6-10 yıl	İlkokul

**Tablo 1.** Yöneticilikten öğretmenliğe geri dönen katılımcılara ait demografik bilgiler

Tablo 1 incelendiğinde görüşmeye katılan öğretmenlerin 17'si erkek, 2'si kadın olup katılımcıların 17'si evli ve 2'si ise bekindir. Katılımcıların yaş aralığı 32-49 aralığındadır.

Öğrenim durumları 14 katılımcı lisans mezunu olup 5 katılımcı ise lisansüstü eğitimini tamamlamıştır. Hizmet yıllarına bakıldığında 9 katılımcının 16-20 yıl arası hizmet sürelerinin bulunduğu 5 katılımcı ise 6-10 yıl arası görevde olduğu 2 katılımcının ise 21 yılı aşkın görev sürelerinin olduğu anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılan katılımcıların 6'sı ilkokul, 11'i ortaokul ve 2'si ise lisede görev yapmaktadır. Katılımcıların %70'ine yakınının okul yöneticiliğinde geçirmiş oldukları sürenin 4 yılın altında olduğu tablodan anlaşılmaktadır.

### 2.3 Veri Toplama Aracı

Araştırma verilerini toplamak için yarı yapılandırılmış bir görüşme formu hazırlanarak bu form kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formlarında temel amaç olarak önceden araştırmacılar tarafından hazırlanan soruların dışına pek çıkılmadan katılımcılara sorular yöneltilir. Araştırmacı sorulan sorulara verilen cevaplar ile katılımcılar ile ilgili derinlemesine bilgi sahibi olmak ve bakış açılarını ortaya çıkarmak amacıyla sonda türü sorular sorma özgürlüğüne sahiptir (Glesne, 2012; Kuş, 2012). Araştırma kapsamında alan yazın incelenmiş ve toplam 9 soruluk taslak bir görüşme formu hazırlanmıştır. Görüşme formunun kapsam geçerliği için 4 farklı alan uzmanı görüşlerine başvurulmuştur. Bu görüşmelerden sonra benzer özellikleri ölçtüğü anlaşılan 1 soru görüşme formundan çıkartılarak toplam 8 sorudan oluşan forma son şekli verilmiştir. Bu sorulara gerektiğinde sondalar eklenerek katılımcıların görüşlerinin çeşitlendirmesi amaçlanmıştır.

### 2.4 Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırma kriterine uygun olan katılımcılarla iletişime geçerek araştırma ile ilgili bilgiler sunulmuş ve çalışmaya katılıp katılmayacakları sorulmuş, katılmaları halinde görüşme yapmak için mekân ve zaman belirlenmiştir. Kararlaştırılan yer ve saatte görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Creswell (2007) nitel araştırmalarda uyulması gereken bazı etik ilkelerden söz etmektedir. Bu bağlamda katılımcılara araştırmanın amacı tekrardan ifade edilmiş ve görüşmeye katılıp katılmama konusunda özgür oldukları, istediklerinde görüşmeden ayrılacakları, isimlerinin alınmayacağını ve katılmak istemeleri halinde yapılan görüşmenin ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınacağı hususlarında tekrar bilgilendirme yapılmıştır. Katılımcılardan sadece 6'sı ses kaydına izin vermiştir. Görüşmeler okul içinde gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada içerik tekniği analizi verilerin analizinde kullanılmıştır. İçerik analizinde ulaşılan istenen amaç; elde edilen verileri açıklayabilecek kavramlara ulaşmaktır. Burada veriler daha derinlemesine ele alınır. Okuyucuların daha kolay anlamasını sağlamak için benzer veri, kavram ve temalar çerçevesinde ele alınan konular düzenlenerek yorumlanır. İçerik analizinde alıntılardan kavram, fikir ve konuları belirtmek amacıyla faydalanılabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Araştırmada kullanılan sonda sorular ile görüşme detaylandırılmış ve görüşme süresi olabildiğince uzun tutulmaya çalışılmıştır. Ses kaydı kullanılarak elde edilen veriler dinlenerek yazı ortamına geçirilmiş ve ayrı ayrı kodlanmıştır, elde edilen kodlar belirli tema ve kategoriler atında analiz edilmiştir. Yapılan kodlama ve kategorilendirme-temalandırma işlemi uzman incelemesi sonrasında birbirleriyle büyük oranda tutarlı olduğu görülmüştür. Ayrı düşünülen kodlarda ise iki uzman biraraya gelerek fikir birliğine varılmıştır (Creswell, 2013).

Bu çalışma kapsamında geçerlilik ve güvenilirliğini artırmak için konu ile ilgili literatür araştırılmış ve bu literatürden yola çıkarak yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır. Yapılan içerik analizi ile temaların birbiri ile olan ilişkisi kontrol edilerek bütünlük sağlanmaya çalışılmıştır. Bulgular araştırma güvenliği için yorum katılmadan aktarılmıştır. Araştırmada kullanılan görüşme formuyla elde edilen yedi ana tema oluşturulmuştur. Her temaya ait veriler örnekler verilerek bulgular başlığında incelenmiştir.



### 3. Bulgular

Bu bölümde okul yöneticiliğinden kendi istekleri ile öğretmenlik mesleğine dönüş yapan katılımcılara 8 soru sorulmuş, verilen cevaplardan yola çıkılarak elde edilen bulgular 7 ana tema alt kategori ve kodlar şeklinde oluşturulmuş ve veriler tablolar ve görüşmelerden alıntılarla örnekler verilerek sunulmuştur. Bu temalar; okul yöneticiliğinden ayrılma nedenleri, öğretmenliğe dönüşte yaşanan sorunlar, yöneticilikten önceki öğretmenlik deneyimi ile yöneticilik sonrası öğretmenlik deneyimi arasında farklar, yöneticiliğin öğretmenlik sürecine katkısı, sosyal yaşantıyı etkileme, yöneticilikten öğretmenliğe geçişin değerlendirilmesi, öğretmenlerin tekrardan yönetici olma eğilimleri olarak sıralanmıştır.

#### 3.1 Okul Yöneticiliğinden Ayrılma Nedenleri

Elde edilen verilere göre öğretmenlerin yöneticiliği bırakmalarında etkili olan okul içi ve okul dışı unsurlar bulunmakta olup bulunan alt kategorilere göre oluşan kodlar ve açıklamalar şu şekildedir.

Tema	Alt Kategori	Kodlar	<i>f</i>	Katılımcı
Okul Yöneticiliğinden Ayrılma Nedenleri		Yöneticiliğin Getirdiği Sorumluluk, Stres ve İş Yoğunluğu	13	K1,K2,K3,K7,K8,K9,K10 K11,K12,K13,K14,K15,K19
		Üst Yöneticilerin Duyarsız Tutumları	7	K1, K2,K3,K4,K9,K16,K18
	Okul İçi Unsurlar	Mesai Arkadaşları İle Yaşanan Çatışma	5	K2,K3,K4,K6,K15,
		Öğretmenlik Mesleğini Yapma Arzusu	5	K5,K7,K15,K16,K19
		Velilerin Olumsuz Tutumları	3	K6,K13,K18
		Yasal Düzenlemelerin Etkisi	2	K11,K17,
		Okul çalışanları ile yaşanan sorunlar	1	K13,
		Taşınmalı eğitim sisteminin zorlukları	1	K14
	Okul Dışı Unsurlar	Aileye ve Kendime Yeterli Zaman Ayıramama	3	K1,K2,K15

**Tablo 2.** Okul yöneticilerinin yöneticiliği bırakmasında etkili olan unsurlar.

##### 3.1.1 Yöneticiliğin Getirdiği Sorumluluk, Stres ve İş Yoğunluğu

Katılımcı görüşlerine göre, okul yöneticilerinin yöneticiliğini bırakmalarındaki okul içi unsurlardan ilki okul iş yükünün fazla sorumluluklarının çok ve stres yükünün ağır olmasıdır.

Katılımcıların 13'ü okulda yöneticilik deneyimlerini anlatırken yöneticiliğin iş yükünün fazla olduğu öğretmenliğe kıyasla stres ve sorumluluklarının daha fazla olduğunu belirtmiştir. Büyük oranda öğretmenliğe dönme nedeni olarak okullarda görevli yöneticilerin iş yükünün fazla olması, evrak işlerinin çokluğu, yapılan idari işin tatmin etmemesi, okulda geçirilen sürenin fazla olması gibi sebepler büyük oranda etkili olmuştur. Bu konuda K1,K2,K3,K8 ve K9 örnek olarak görüşlerini şöyle ifade etmektedir; “...K1, Yöneticiliği bırakmamın sebeplerinden biri yöneticiliğin getirmiş olduğu stres ve iş yüküdür. K2, Görevi bırakmamda ana etmen görev yoğunluğunun getirdiği stres ve kendime yeteri kadar zaman ayıramamamdır. K3, Yöneticiliğin sorumluluğu fazla iş yükü oldukça ağırdı. K8, Kişisel tercihimdi. Yıpratıcı ve yorucuydu aynı zamanda çok fazla sorumluluk isteyen bir iş. K9, Yöneticiliği bırakmamdaki en büyük sebep iş yoğunluğu. İş yoğunluğundan kasıt evrak işleri.

### 3.1.2 Üst Yöneticilerin Duyarsız Tutumları

Katılımcı görüşlerine göre, okul yöneticilerinin yöneticiliğini bırakmalarındaki okul içi unsurlardan bir diğeri üst yöneticilerin sergilemiş oldukları tutumlar ve taleplere karşı duyarsız kalınmasıdır. Bu konuda K1,K3,K4 ve K16 görüşlerini şöyle ifade etmektedir; “...K1, Yöneticiliği bırakmamın sebeplerinden biri üstlerimin eğitime karşı duyarsız tutumları olmuştur. Taleplerim için bile gidip gelmek yorucu oluyordu. K3, Okulumda ast üst ilişkisinden kaynaklı nedenlerden dolayı anlaşılmadığımı düşündüğüm için yöneticiliği bırakmamda etkisi olmuştur. K4, Milli eğitim il müdürlüğünün ilgisiz tutumu okul idareme uyumlu çalışamama gibi sorunlardan dolayı bıraktım. K16, Milli eğitimin ilgisiz tutumundan dolayı talepleri umursamaz tutumları bırakmamda etkili olmuştur.

### 3.1.3 Mesai Arkadaşları ile Yaşanan Çatışma

Katılımcı görüşlerine göre, okul yöneticilerinin yöneticiliğini bırakmalarındaki okul içi unsurlardan bir tanesi birlikte görev yaptıkları mesai arkadaşları ile aralarında geçen sorun ve çatışmalar oluşturmaktadır. Yöneticilikte sağlam bir ekibin olmaması katılımcıların yöneticiliği bırakmalarında etkisi olduğu anlaşılmaktadır. Bu konuda K2,K4,K6 ve K15 görüşlerini şöyle ifade etmektedir; “...K2, Mesai arkadaşlarımla ast üst ilişkisinden kaynaklı yaşadığım uyumsuzluk ve çalışmayı zorlaştırmaları yöneticiliği bırakmamda etkili olmuştur. K4, Okul idareme uyumlu çalışamama gibi sorunlardan dolayı yöneticilik stresli bir hale geldiğinden bıraktım. K6, Yöneticiliğimde istediğim sağlam bir yönetim ve eğitim ekibi oluşturamadım yaşadığım uyumsuzluktan dolayı bıraktım. K15, Çalıştığım okulda çalışma arkadaşlarımla uyumlu çalışamadım uyumlu çalışamayınca da işler çekilmez hale geliyor.

### 3.1.4 Öğretmenlik Mesleğini Yapma Arzusu

Katılımcı görüşlerine göre, okul yöneticilerinin yöneticiliğini bırakmalarındaki okul içi unsurlardan bir diğeri de yöneticiliğe geçmeden önce icra ettikleri öğretmenlik mesleğine farklı sebeplerden dolayı tekrar dönmek istemeleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Yöneticiliğin yaratmış olduğu iş yükü ve stresin fazla olması mesai meftumunun olmayışı, öğretmenlikte sadece var olan ders saatlerinde görevde bulunmaları gibi çeşitlendirilebilecek nedenlerle katılımcıların yöneticilikten ayrılma nedenleri olarak ortaya çıktığı anlaşılmaktadır. Bu konuda K5,K15,K16 ve K19 görüşlerini şöyle ifade etmektedir; “...K5, Öğretmenlik mesleğini icra etmeyi daha faydalı gördüğüm için bıraktım. K15, Öğretmenlikte daha faydalı olacağımı düşündüm, sınıf ortamını özledim yöneticilik zor. K16, Öğrencilerle daha içi içe olmak ve onlarla daha fazla zaman geçirmek için yöneticiliği bıraktım. K19, Öğretmenlikte daha fazla verimli olacağımı düşündüğüm için yöneticiliği bıraktım.

### 3.1.5 Velilerin Olumsuz Tutumları

Katılımcı görüşlerine göre, okul yöneticilerinin yöneticiliği bırakmalarındaki okul içi unsurlardan bir tanesi velilerin sergilemiş oldukları olumsuz tutum ve davranışları oluşturmaktadır. Yöneticiliği bırakmada öğrencilerin velilerinin bütün sorumlulukları idareye yüklemesi herhangi bir destek ve katkı sağlamadıkları gibi sürekli eleştirel bir bakış açısı ile yaklaşmaları yöneticilerin bu görevi bırakmalarında etkisi olduğu anlaşılmaktadır. Bu konuda K6,K13 ve K18 görüşlerini şöyle ifade etmektedir; “...K6, Yöneticiliği bırakmamdaki bir unsur velilerin yapılan çalışmaları ve emeği görmemesi önemsememesi sorun oluşturmasından dolayı bıraktım. K13, Yöneticiliği bırakmamda okulumun çevre okulu olmasından velilerin sorumlulukları idareciye yüklemesi her türlü sıkıntının idareye yansıtılması gibi nedenler etkili olmuştur. K18, Öğrencilerin velilerinden yeteli destek alamadığım destek olmak bir yana bazen işleri çığırından çıkarma noktasına gelen bilinçsiz velilerin varlığı yöneticiliği bırakmamda etkili olmuştur.

### 3.1.6 Yasal Düzenlemelerin Etkisi

Katılımcı görüşlerine göre, okul yöneticilerinin yöneticiliği bırakmalarındaki okul içi unsurlardan bir diğeri Millî Eğitim Bakanlığının son yıllarda hazırlamış olduğu yönetici ve yönetici yardımcılığına atamalarda getirilen belirli kriter ve çalışma süreleri olmuştur. Bu şartları taşımayan ce görevlendirme ile bu görevi ifa eden katılımcıların yerlerine atama ile başka yöneticilerin gelmesi nedeni ile görevlerinden ayrıldıkları anlaşılmaktadır. Bu konuda K11 ve K17 görüşlerini şöyle belirtmektedirler; “...K11, idareciliğe ilerleyen zamanlarda mülakatın getirilmesi bırakmamda etkili olduğunu söyleyebilirim. K17, Kanun değişikliği nedeniyle görevden ayrıldım. Belli bir süreye tabi olan ve kanun gereği yönetmeliğin öngördüğü şartları taşımadığım için görevden alındım.

### 3.1.7 Okul Çalışanları İle Yaşanan Sorunlar

Katılımcı görüşlerine göre, okul yöneticilerinin yöneticiliği bırakmalarındaki okul içi unsurlardan bir tanesi okul içerisinde belirli işlerde çalışan personeller ile yaşanan sorunlardır. Okulda görevli personellerin sorumsuzluğu ve işlerini zamanında yapmaması yöneticiliği bırakmada etkili olmuştur. Bu konuda K13 görüşünü şöyle ifade etmektedir; “...K13 Yöneticiliği bırakmamda personellerin sorumsuzluğu çalışmazlıkları disiplinsizlikleri önemli etkiye sahip olduğunu söyleyebilirim. Esas problem yardımcı hizmetlileri çalıştırmaktı. Asla söz dinlemiyorlardı. Bir diğeri de temizlik personeli ile yaşadığım sıkıntılar beni çok yıpratmıştı.”

### 3.1.8 Taşınmalı Eğitim Sisteminin Zorlukları

Katılımcı görüşlerine göre, okul yöneticilerinin yöneticiliği bırakmalarındaki okul içi unsurlardan bir diğeri görev yapmış oldukları okulların taşınmalı eğitim ile idare edilmesi idi. Taşınmalı eğitimin yöneticiler üzerinde olumsuz etkisi olduğu ve normal işlerinin yoğunluğuna birde bu tür sıkıntıların eklenmesi yöneticilikten ayrılmalarında etkili olmuştur. Bu konuda K13 görüşünü şöyle ifade etmektedir; “...Çalıştığım okul taşınmalı okuldu. Taşınmalı eğitim sıkıntıları ile uğraşmak zor geldi. Yöneticiliğin vermiş olduğu yoğunluğun yanı sıra taşınmalı eğitimin stresi de eklenince tam çekilmez bir hal alıyor.”

### 3.1.9 Aile ve Kendime Yeterli Zaman Ayıramama

Katılımcı görüşlerine göre, okul yöneticilerinin yöneticiliği bırakmalarındaki okul dışı unsur olarak yöneticilik mesleğini yürüten öğretmenlerin iş ve işlemlerin yoğunluğu ve okulun sorunları ile uğraşmaktan ailelerine ve kendilerine yeterli zamanı ayıramadıklarını ifade ettikleri anlaşılmaktadır. Bu konuda K1,K2 ve K15 görüşlerini şöyle ifade etmektedir; “... K1, Yöneticiliği bırakmamın sebeplerinden biri kendime ve aileme karşı yeterli zamanı ayıramamam ve zamanımın büyük çoğunluğunun okulun iş ve işlemleri ile uğraşmamdır. K2, kendime

ayırarak zaman bulamıyor işlerin yoğunluğu baş ağrılarımı arttırıyordu. K15, Aileme zaman ayıramıyordum tüm gün okuldaydım. Mesai saatleri belli değildi.

### 3.2 Öğretmenliğe Dönüşte Yaşanan Sorunlar

Elde edilen verilere göre öğretmenliğe dönüşte yaşanan sorunlar; sınıf içi sorunlar, idare ile ilgili sorunlar ve veli ile ilgili sorunlar şeklinde sıralanmakta alt kategorilere ilişkin kodlar ve açıklamaları şu şekildedir.

Tema	Alt Kategori	Kodlar	f	Katılımcı
Öğretmenliğe Dönüşte Yaşanan Sorunlar	Sınıf İçi Sorunlar	Sınıf İçi Hakimiyet Kaygısı	8	K9,K10,K11,K12,K13,K14 K17,K18
		Öğrenci ile iletişimde sorun ve Öğrenci Seviyesine İnememe	8	K2,K10,K11,K12,K14,K17 K18,K19
		Mesleki Bilgilerdeki Yetersizlik Kaygısı	8	K9,K10,K11,K12,K13,K14, K17,K18
		Sorun Yaşamadım.	7	K1,K3,K4,K5,K6,K7,K16
		Teknolojik Gelişmeleri Takip Edememe	1	K13
	İdare ile İlgili Sorunlar	Sorun Yaşamadım	7	K3,K5,K6,K10,K11,K14,K18
		Tecrübelerin Paylaşılmasından Dolayı İdarenin Olumsuz Tutumu	6	K1,K2,K9,K13,K16,K17
		Beklentileri Yerine Getirmede Zorlanma	2	K12,K15
		Hatalı Veya Uygunsuz Talepler Karşısında İtiraz	1	K4
		Veli ile İlgili Sorunlar	Sorun yaşamadım	9
Velilerin Yeterli Olamayacağını Düşünmeleri	8		K2,K7,K8,K11,K12,K13,K15 K19	

**Tablo 3.** Okul Yöneticilerinin Öğretmenliğe Dönüşünde Yaşadığı Sorunlara İlişkin Görüşleri.

#### 3.2.1 Sınıf İçi Hakimiyet Kaygısı

Katılımcı görüşlerine göre, okul yöneticilerinin yöneticilikten öğretmenliğe dönüşte yaşadığı sınıf içi sorunlardan ilkinin sınıf içi hakimiyet kaygısı olmaktadır. Katılımcıların büyük bir

kısmı uzun süre yöneticilik yaptıktan sonra öğretmenliğe döndüklerinde kalabalık bir sınıf ortamında hakimiyeti sağlamanın yarattığı güç durumun kendilerinde kaygı oluşturduğunu bunun üstesinden gelmenin biraz zaman aldığını ifade etmişlerdir. Uzun bir süre sınıf ortamından uzak kalmanın ilk başta sergileyecekleri tutum ve davranışları etkiledikleri düşünülmektedir. Bu konuda örnek seçilen K9,K10,K12,K14 ve K17 görüşünü şöyle ifade etmektedir; “...K9, Sınıf içi hakimiyette ilk zamanlar sorun yaşadım, nasıl tepki vereceğimi bilemedim. K10, Kısa süreliğine de olsa meslekle araya kesinti girince ilk etapta sınıf içi hakimiyette bir sıkıntı yaşanıyor. Ancak öğretmenlik yapmaya başlayınca zamanla bu durum düzeliyor. K12, Belirli bir süre yöneticilik yaptıktan sonra sınıf ortamında hakimiyet ve konulara karşı eksikliğinizi kendini sorun olarak hissettiriyor. K14, Öğrencilerin seviyesine inmede sınıf hakimiyetinde oldukça zorlandım diyebilirim. Kaygılandığım konular başıma gelmişti. Öğrencileri anlayamayacağımı düşündüğüm bile oldu ama üstesinden geliniyor. K17, Eğitimden uzun süre uzak kaldığım için kendimi hazırlamakta biraz zorlandım. Değişik kitaplar okuyarak sınıf ortamına hakimiyetle ilgili sorunlarımın üstesinden gelmeye çalıştım

### 3.2.2 Öğrenci İle İletişimde Sorun ve Öğrenci Seviyesine İnememe

Katılımcı görüşlerine göre, okul yöneticilerinin yöneticilikten öğretmenliğe dönüşte yaşadığı sınıf içi sorunlardan bir diğeri öğrenci ile iletişimde yaşanabilecek sorunlar ve öğrencilerin seviyelerine inemeyeceklerinin yaratmış olduğu tedirginliklerden bahsetmişlerdir. Uzun süre yöneticilik yapıp öğretmenliğe döndükten sonra öğrencilerle sınıf ortamında iletişimde sorun yaşama kaygısı, öğrencilerin seviyelerine inebilme endişesi ve her öğrenci ile muhattap olmak zorunda kalmak sorun oluşturmaktadır. Bu konuda K2,K14,K18 ve K19 görüşlerini şöyle belirtmişlerdir. “...K2, Sınıf içinde öğrencilerimin seviyesine inmede ilk zamanlar zorlandım. Uzun yıllar bu deneyimden uzak kalmak çocukların seviyesine inmede sorun oluyordu. K14, Öğrencilerin seviyesine inmede zorlandım ama beklediğim bir kaygıydı üstesinden gelmek zor olmadı. K18, İlk zamanlar sınıf içinde disiplin sağlamada zorlandım onları anlamak iletişim kanallarını açmak zamanımı almıştı. K19, Sınıfta farklı düzeyde öğrenci olması biraz zorladı. Kaygularınızla yüzleşmek zor oluyor hatta yorucu oluyor.

### 3.2.3 Mesleki Bilgilerdeki Yetersizlik Kaygısı

Katılımcı görüşlerine göre, okul yöneticilerinin yöneticilikten öğretmenliğe dönüşte yaşadığı sınıf içi sorunlardan ilki mesleki yetersizlik kaygılarıdır. Katılımcıların büyük bir kısmı uzun süre yöneticilik yaptıktan sonra öğretmenliğe döndüklerinde mesleki anlamda yeterli olup olamayacakları sorununu öne çıkarmaktadır. Konulardan ve gelişmelerden uzak kalan yöneticiler öğretmenliğe döndüklerinde mesleki yeterlilikleri noktasında eksik kaldıklarını ifade etmişlerdir. Bu konuda K9,K10,K11,K12,K14,K17 ve K18 görüşlerini şu şekilde ifade etmektedir; “...K9, alan hakimiyeti konusunda oldukça sorun yaşadım. Birçok şeyi unutuyor hatırlamıyorsunuz kendinizi hazırlamak zaman alıyor. K10, Kısa süreliğine de olsa meslekle araya kesinti girince ilk etapta alanda kaçırdığınız birşeylerin olup olmadığı kaygısına kapılıyorsunuz. K11, Alan bilgisi konularında sorunlar yaşadım. K12, Belirli bir süre yöneticilik yaptıktan sonra konulara karşı eksikliğinizi kendini sorun olarak hissettiriyor. K14, Alan bilgilerim köreldiği için kısa süreli kaygı yaşadım. K17, Eğitimden uzun süre uzak kaldığım için kendimi hazırlamakta biraz zorlandım. Değişik kitaplar okuyarak ilgili sorunlarımın üstesinden gelmeye çalıştım. K18, Ders müfredatına uyumda zorlandım. Ders anlatında biraz zorluk yaşadığımı söyleyebilirim.”

### 3.2.4 Sorun Yaşamadım

Katılımcı görüşlerine göre, okul yöneticilerinin yöneticilikten öğretmenliğe dönüşte sınıf içi oluşabilecek herhangi bir sorun ve kaygının olmadığını belirten katılımcı sayısı yedi kişidir. Bu katılımcılar idarecilik süresinin bitimi ile birlikte tekrardan öğretmenliğe dönüşte kendilerini kaygılandıran bir durum yaşamadıklarını ifade etmişlerdir. Örnek teşkil etmesi amacıyla bir katılımcı görüşü şu şekildedir “...K1 Sınıf içinde herhangi bir sorun veya kaygı yaşamadım.”

### 3.2.5 Teknolojik Gelişmeleri Takip Edememe

Katılımcı görüşlerine göre, okul yöneticilerinin yöneticilikten öğretmenliğe dönüşte yaşadığı sınıf içi sorunlardan sonuncusu öğretmenliğe ara verdiği süre içerisinde teknolojik gelişmeleri takip edebileceği bir zamanın olmadığını ifade etmiştir. Uzun süre yöneticilikten sonra öğretmenliğe dönüşte yöneticilikte geçirilen süre boyunca kendi alanına yönelik teknolojik gelişmeleri takip etmekte zorlandığı işler nedeni ile buna zaman ayıramadığının zor olduğu belirtilmektedir. Bu konuda K13 görüşünü şöyle ifade etmektedir; “...Sınıf içinde uzun zamandır derslere girmediğim için teknolojik gelişmeleri takip etmekte zorlandım, eğitim sistemi kendini sürekli yeniliyor bazı bilgileri akıllı tahtadan bazılarını ise miilli eğitim portalından yapmak gerekiyor bunlarla ilgili değişiklikleri takip etmek zor oluyor.”

### 3.2.6 Sorun Yaşamadım

Katılımcı görüşlerine göre, okul yöneticilerinin yöneticilikten öğretmenliğe dönüşte idarecilik yapmış olmanın verdiği deneyim ve tecrübeler ile birlikte idarenin beklentileri doğrultusunda hareket ettiklerini daha doğrusu bu beklentileri bildiklerini bu konulardan ötürü herhangi bir sorun yaşamadıklarını ifade etmişlerdir.

### 3.2.7 Tecrübelerin Paylaşılmasından Dolayı İdarenin Olumsuz Tutumu

Katılımcı görüşlerine göre, okul yöneticilerinin yöneticilikten öğretmenliğe dönüşte yaşadığı idare ile ilgili sorunlardan biri de tecrübelerin paylaşılmasından dolayı idarenin olumsuz tutumunun oluşmasıdır. Yöneticilik yaptıkları dönemde elde ettikleri tecrübe ve deneyimleri idareden kaynaklanan bir olumsuzluğun giderilmesi için müdahale edildiğinde idare tarafından hoş karşılanmayabilmektedir. Bu konuda K1,K2,K9 ve K17 görüşleri şöyle ifade etmektedir; “...K1, Deneyimlerimize dayalı olarak bazı konularda idare ile çatışma yaşayabiliyorsunuz eksik ve aksamaları dile getirmek farklı anlaşılmalara neden olabiliyor. K2, İdarenin yanlış ve eksiklikleri karşısında yapmış olduğum öneri ve görüşler idare tarafından kişisel algılanıp zaman zaman sorunlar oluşturdu. K9, İdare ile sıkıntılar yaşıyorsunuz eksiklikleri görünce istemsiz bir biçimde müdahale etmek zorunda kalıyorsunuz bu durumda idare tarafından hoş karşılanmıyor. K17, İdare ile sorunlar için çok tecrübeli olduğunuz için iyi niyetli düzeltmeye çalıştığınız sorunlar olduğu için çatışmalar yaşayabiliyorsunuz. Bazı eksiklikleri kabul etmekte zorlanabiliyorlar ve çatışmalara neden olabiliyor.”

### 3.2.8 Beklentileri Yerine Getirmede Zorlanma

Katılımcı görüşlerine göre, okul yöneticilerinin yöneticilikten öğretmenliğe dönüşte yaşadığı idare ile ilgili sorunlardan biri idarenin kendilerinden beklentilerini karşılamada zorlandıklarını belirtmişlerdir. Yöneticilikten öğretmenliğe geçişte yönetici iken öğretmenlerden beklediğiniz ve zamanında yerine getirilmesini istediğiniz bazı beklentileri yerine getirmekte zorlandıklarını ifade etmektedirler. Bu konuda K12 ve K15 görüşünü şöyle ifade etmektedir; “...K12, Yöneticilik yaptığınız için mi bilinmez idarenin istediği şeyleri zamanında yerine getirmek zor



*geliyor. Beklentileri biliyor ama zaman ayırma noktasında sıkıntı yaşıyabiliyorsunuz. K15, idare ile zaman zaman sorun yaşıyabiliyorsun ast üst ilişkisi biraz daha iç içe girebiliyor. Beklentileri biliyor ama yerine getirmekte zorlanıyorsunuz.”*

### 3.2.9 Hatalı ve Uygunsuz Talepler Karşısında İtiraz

Katılımcı görüşlerine göre, okul yöneticilerinin yöneticilikten öğretmenliğe dönüşte yaşadığı idare ile ilgili sorunlardan biri de idarecilik yapmış olmanın verdiği bilgi ve tecrübe sayesinde idarenizin sizden istemiş olduğu hatalı veya uygun olmayan taleplere karşı itiraz edebiliyor haklarınızı bilip ona göre tutum sergileyebiliyorsunuz. Bu konuda K4 görüşünü şöyle ifade etmektedir; *“...idare ile sorunlar yaşıyorsunuz. Şöyle ki idarecinizin vermiş olduğu yönergelerin yönetmeliğe uygun olup olmadığını bildiğinizden zaman zaman itiraz edebiliyorsunuz.”*

### 3.2.10 Sorun Yaşamadım

Katılımcı görüşlerine göre, okul yöneticilerinin yöneticilikten öğretmenliğe dönüşte veli ile ilgili dokuz katılımcı sorun yaşamadığı belirtilmiştir. Yönetici iken birçok veli ile muhattap olduğu ancak öğretmenlikte daha az veli ile muhattap olunması sorunların yaşanmamasında etkili olduğunu belirtmişleridir.

### 3.2.11 Velilerin Yeterli Olamayacağını Düşünceleri

Katılımcı görüşlerine göre, okul yöneticilerinin yöneticilikten öğretmenliğe dönüşte veli ile ilgili yaşadığı sorunlardan biri yöneticilik yapmış olduğunuz süre sonrasında öğretmenliğe döndüğünüz zaman velilerin uzun süre öğretmenlikten uzak kalmanızdan dolayı sınıfa yeterli olmayacağını düşünmeleridir. Tabi bu durum ister istemez veli ile öğretmen arasında sorun oluşturmaktadır. Bu konuda K2,K8,K11 ve K13’ün görüşleri şu şekildedir; *“...K2, Veliler idarecilikten gelen bir öğretmeni yeterlilik konusunda ön yargılı bir yaklaşımı oluyordu. K8, Velilerle sorun yaşadım. Yöneticiyken velilerin bakış açısı daha farklı oluyor öğretmenken sizi daha fazla zorlayabiliyor veliler çünkü öğrencinin başarısızlığından direk sorumlu tutuluyorsunuz. K11, yöneticilikten öğretmenliğe döndükten sonra velilerle sorun yaşadım çünkü öğretmenlikte öğrencinin tüm sorumluluğu öğretmene atfediliyor ve başarısızlık öğretmene mal ediliyor sanki ilk öğretmenlik gününüzmüş gibi hareket ediyorlar. K13, Velilerle daha çok muhattap olmak zorunda kaldım öğrenci başarısızlığından dolayı direk sorumlu tutuluyorsunuz.”*

## 3.3 Yöneticilikten Önceki Öğretmenlik Deneyimi İle Yöneticilik Sonrası Öğretmenlik Deneyimi Arasında Farklar

Elde edilen verilere göre katılımcıların yöneticilik yapmadan önceki öğretmenlik deneyimleri ile yöneticilik yaptıktan sonra öğretmenliğe dönüşte öğretmenlik mesleğine katkıda bulunup bulunmadığı ile ilgili görüşlere ait oluşan alt kategoriye ilişkin kodlar ve açıklamaları şu şekildedir.

Tema	Alt Kategori	Kodlar	f	Katılımcı
Yöneticilik Öncesi ve		Deneyim ve Tecrübe Sahibi Olma	8	K6,K8,K12,K13,K15,K16 K17,K18
		İdareci Beklentilerinin	6	K2,K12,K14,K15,K17,K18

Sonrası Deneyim Farkı	Farkında Olma		
Deneyime Etkisi Var	Mevzuat ve Yönetmeliklere Hakim Olma	6	K4,K13,K15,K17,K18,K19
	Geniş Perspektif ile Bakabilme	6	K8,K9,K11,K15,K16,K18
	Okulu Daha Çok Sahiplenme	3	K9,K11,K13
	Öğretmenlik Mesuliyetini Kavrama	2	K2,K16
Deneyime Etkisi Yok	İkili İlişkiler ve Farklı Çevre	1	K12
	Yöneticilik Öncesi Ve sonrası Fark oluşmadı.	5	K1,K3,K5,K7,K10

**Tablo 4.** Yöneticilik öncesi ve sonrası öğretmenlik deneyimlerine ilişkin görüşler.

### 3.3.1 Deneyim ve Tecrübe Sahibi Olma

Katılımcı görüşlerine göre, yöneticilik öncesindeki öğretmenlik deneyimleri ile belli bir süre yöneticilik yapmanın öğretmenlik deneyimlerine etkisinin olduğunu, deneyim ve tecrübeye etkisinin oldukça fazla olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu yöneticilik yapmış olmanın öğretmenlik mesleğine deneyim ve tecrübe kattığını ifade etmişlerdir. Bu konuda K8,K12,K13,K16 ve K17'nin ifadelerine bakalım; "...K8, Tecrübelerim arttı ve işlerimi daha kolay çözebilmemi sağladı. K12, Yöneticiliğin öğretmenliğe mutlaka katkısının olduğunu söyleyebilirim. Öğretmenliğe döndüğünüzde sizleri nelerin beklediğini, sorumlulukları daha iyi anlıyor ve biliyorsunuz. K13, Hak ve sorumluluklarımı daha iyi anladım yöneticiliğin bu avantajları oldu. Her öğretmenin belli bir süre yöneticilik yapması kanaatindeyim. K16, Tabi oluştu. Kazanmış olduğunuz deneyimler yeni öğretmenlik sürecine katkı sağladığını söyleyebilirim. K17, İlk iki yıl biraz zorlandım ama sonrasında tecrübe kattığını söyleyebilirim. Yöneticilik her anlamda öğretmenliğe döndüğünüzde size fayda sağlıyor. En azından haklarınızı ve sizden beklenenleri çok daha iyi anlayabiliyorsunuz.

### 3.3.2 İdareci Beklentilerinin Farkında Olma

Katılımcı görüşlerine göre, yöneticilik öncesindeki öğretmenlik deneyimleri ile belli bir süre yöneticilik yapmanın öğretmenlik deneyimlerine etkisinin olduğunu, idarenin beklentilerini daha iyi kavradıklarını ve onlara bu konuda daha ılımlı yaklaştıklarını ifade etmişlerdir. Katılımcıların görüşlerine göre yöneticilik yapmış olmanın öğretmenlik mesleğine geçişte idarenin beklentilerini anlamada ve buna ivedi cevap vermede etkisinin olduğunu belirtmişlerdir. Bu konuda K2,K14 ve K18'nin ifadeleri şu şekildedir. "... K2, fark var. Öğretmenlik daha iyi kavrama ve idareci beklentilerinin farkında olmamı sağladı. K14, idare ile daha uyumlu çalışabilme olanağı sağladı çünkü onları anlayabiliyorum. K18, tabi fark oluştu. Yöneticilikte idare beklentilerini biliyor ve bunları görüyorsunuz. İdareyi daha iyi anlamınızı sağlıyor.

### 3.3.3 Mevzuat ve Yönetmeliklere Hakim Olma

Katılımcı görüşlerine göre, yöneticilik öncesindeki öğretmenlik deneyimleri ile belli bir süre yöneticilik yapmanın öğretmenlik deneyimlerine etkisinin olduğunu, idarecilikte yönetmeliklere ve mevzuata daha doğrusu işleyişe çok daha hakim olduklarını belirtmişlerdir. Yine katılımcıların çoğunluğu yöneticilik yapmış olmanın öğretmenlik mesleği içinde yasal haklarınıza milli eğitim ile ilgili bazı yönetmelik ve mevzuatlara hakim olmanıza katkı sağladığını ifade etmişlerdir. Bu konuda K4,K13,K15 ve K17'nin ifadeleri şöyledir. "... K4, Yönetmeliklere daha hâkim oluyor haklarınızı daha iyi anlıyorsunuz. K13, birçok faydası var tabi. Her öğretmenin belli bir süre yöneticilik yapmasını düşünüyorum bazı haklarınız böyle öğreniyorsunuz. K15, yöneticilik sizi bilgi olarak yönetmelik ve kanun okumaya zorluyor anlıyor ve öğreniyorsunuz. K17, Yöneticilik her anlamda öğretmenliğe döndüğünüzde size fayda sağlıyor yasal olarak haklarınızdan haberdar oluyor işleyişi daha iyi gözlemleyebiliyorsunuz.

### 3.3.4 Geniş Bir Perspektif İle Bakabilme

Katılımcı görüşlerine göre, yöneticilik öncesindeki öğretmenlik deneyimleri ile belli bir süre yöneticilik yapmanın öğretmenlik deneyimlerine etkisinin olduğunu, olaylar karşısında ya da okulun sorunları ile birlikte idarenin beklentilerine çok daha geniş bir pencereden bakabiliyor bunları deneyim süzgecinizden geçirebiliyorsunuz şeklinde ifade etmişlerdir. Bu konuda K9,K11,K15 ve K16'nın ifadeleri şu şekildedir; "...K9,n Evet oldu her şeye daha geniş bir açıdan bakabilmemi sağladı en azından olaylara sağduyulu yaklaşabildim. K11, Evet oluştu. İdareci gözüyle öğretmenlik yapmak olaylara karşı daha geniş açıdan bakmamı sağladı. K15, okulun tüm problemlerini görüyor ve istemsiz bir biçimde çözüm arıyorsunuz bütünsel düşünüyorsunuz. Geniş bir perspektiften bakıyorsunuz olaylara. K16, Tabi oluştu. Olaylara daha geniş açıdan bakma konusunda katkısı oldu.

### 3.3.5 Okulu Daha Çok Sahiplenme

Katılımcı görüşlerine göre, yöneticilik öncesindeki öğretmenlik deneyimleri ile belli bir süre yöneticilik yapmanın öğretmenlik deneyimlerine etkisinin olduğunu, kazandıkları tecrübe ile okula daha çok sahip olma düşüncesinin oluştuğunu bu sahiplenmeyi öğretmenlik mesleğini yaparken bile devam ettirdiklerini belirtmektedirler. Bu konuda K9,K11, ve K13'ün ifadelerine baktığımızda; "...K9, Okulu daha çok sahiplenmeme neden oldu her durum karşısında müdahale etme gereksinimi hisseder oldum. K11, Evet oluştu. İdareci gözüyle öğretmenlik yapmak okulu daha çok sahiplenmeme olaylara sessiz kalmamama katkı sağladı. K13, Okulu sadece sınıftan ibaret değil bütün okulun sorunlarıyla ilgileniyorum. Oluşabilecek sorunlara müdahale etme eğilimi oluşuyor insanda akışına bırakamıyorsunuz.

### 3.3.6 Öğretmenlik Mesuliyetini Kavrama

Katılımcı görüşlerine göre, yöneticilik öncesindeki öğretmenlik deneyimleri ile belli bir süre yöneticilik yapmanın öğretmenlik deneyimlerine etkisinin olduğunu, öğretmenlik mesleğinin mesuliyetini ve gerekliliğini çok daha iyi kavramalarına katkı sağladığını belirtmişlerdir Bu konuda K2'nin görüşü şu şekildedir; "... Öğretmenlik mesuliyetlerini daha iyi kavrama katkı sağlayarak yöneticilik yapmanın mesleğin ne derece önemli olduğu sizlere tekrar ve daha derinden hissettiriyor.

### 3.3.7 İkili İlişkiler ve Farklı Çevre

Katılımcı görüşlerine göre, yöneticilik öncesindeki öğretmenlik deneyimleri ile belli bir süre yöneticilik yapmanın öğretmenlik deneyimlerine etkisinin olduğunu, yöneticilik yaptıkları süre içerisinde çok farklı kişiler ve farklı ortamlara girme şanslarının olduğunu bunların yöneticiliğe

daha zenginlik getirdiğini ifade etmişlerdir. Bu konuda K12'nin görüşü şöyledir; "...Yöneticiliğin öğretmenliğe katkısı yöneticilik zamanında ikili ilişkilerin ve farklı çevrelerin oluşmasına ve bunların sizin bakış açınızın zenginleşmesine katkısı sağladığını söyleyebilirim.

### 3.3.8 Yöneticilik Öncesi ve Sonrası Fark Oluşmadı

Katılımcı görüşlerine göre, yöneticilik öncesindeki öğretmenlik deneyimleri ile belli bir süre yöneticilik yapmanın öğretmenlik deneyimlerine yöneticilik öncesinde ve sonrasında herhangi bir değişikliğe neden olmadığını öğretmenlik mesleğini yöneticilik yaptıktan sonrada aynı şekilde devam ettirdiklerini ifade etmişlerdir.

### 3.4 Yöneticiliğin Öğretmenlik Sürecine Katkısı

Elde edilen verilere göre katılımcıların belli bir süre yöneticilik yapmanın öğretmenlik sürecine nasıl etkilendiği ile ilgili görüşlerden oluşan alt kategorilere ilişkin kodlar ve açıklamalar şu şekildedir.

Tema	Alt Kategori	Kodlar	f	Katılımcı
Yöneticiliğin Öğretmenlik Sürecine Katkısı	Avantaj	Empati Kurma Becerisi	13	K1,K4,K5,K6,K8,K9,K10, K11,K14,K15,K16,K17,K18
		Yöneticinin Talep Ve Beklentilerini Anlama	9	K2,K5,K8,K10,K13,K15,K16 K18,K19
		Resmi İşler Ve Mevzuat Gelişimi	4	K7,K12,K17,K19
		Geniş Perspektiften Bakabilme	4	K6,K9,K13,K17
		Veli Öğrenci İlişkisi	2	K1,K16
	Dezavantaj	Ders Anlatma Pratikliğini Kaybetme	7	K2,K4,K10,K11,K13,K14 K15,
Okul İçi Olaylara Müdahale		2	K1,K9	
Ek Ders Kesintisi		1	K18,	

**Tablo 5.** Yöneticiliğin öğretmenlik sürecine katkılarını nasıl etkilediğine ilişkin görüşler

#### 3.4.1 Empati Kurma Becerisi

Katılımcı görüşlerine göre, okul yöneticiliği yapmış olmanın öğretmenlik sürecine katkısının avantaj sağladığı ve empati kurarak ve kendinizi onların yerine daha rahat koyabildiklerini ifade edilmektedir. Belirli bir süre yapılmış olan yöneticiliğin öğretmenliğe sağladığı avantajlardan birinin bir olay veya durum karşısında empati kurarak olayı daha iyi anlamınıza bu süreçten geçen biri olarak daha rahat tavır alabildiği söylenebilir. Bu konuda görüşmeye katılanların yaklaşık %70'i bu konuda aynı fikirde olduklarını beyan etmişlerdir. Bu konu için K1,K8,K9,K10,K15 ve K18'in görüşleri şu şekildedir; "...K1 İdareciler açısından empati kurarak kurallara daha sıkı uymaya çalışıyorum. K8, İdareyi daha iyi anlıyorsunuz ve

*beklentileri bildiğiniz için daha uyumlu çalışıyorsunuz. K9, Okulun her şeyiyle ilgili olmaya başlıyorsunuz yalnızca sınıftan ibaret olmuyor öğretmenliğin olaylara ve öğrencilere daha geniş açılardan bakabiliyorsunuz. Yöneticilik konusunda bir donanımınızın olması bazan fazla müdahaleci olmanıza neden olabiliyor. K10, idarenin talep ve beklentilerini bildiğiniz için daha uyumlu çalışma imkanı sağladığını düşünüyorum. K15, sorumluluk sahibi olup okulun iç dış sorunlarını daha rahat tanımlayabiliyorsunuz. K18, yöneticilik yaptığınız zaman iletişiminiz daha fazla oluyor. İdarenin zorluklarını bildiğiniz için empati kurabiliyor ve daha iyi anlıyorsunuz.*

### **3.4.2 Yönetimin Talep ve Beklentilerini Anlama**

Katılımcı görüşlerine göre, okul yöneticiliği yapmış olmanın öğretmenlik sürecine katkısının avantaj sağladığı ve okul yönetiminin sizden beklentilerini daha rahat anlayabilme ve ona göre beklentilere cevap verme eğiliminin oluştuğu belirtilmektedir. Bu konuda katılımcıların yarısı bu eğilimde cevaplar vermişlerdir. Bu konu için K2,K5,K8,K10, ve K16'nın görüşleri şu şekildedir; “...K2 Yönetici talep ve beklentilerinin maksadını daha iyi ve kavrama anlamında avantajları oldu. K5, Kendi idarecimi anlama noktasında avantaj oluşturdu. K8, İdareyi daha iyi anlıyorsunuz ve beklentileri bildiğiniz için daha uyumlu çalışıyorsunuz. K10, idarenin talep ve beklentilerini bildiğiniz için daha uyumlu çalışma imkanı sağladığını düşünüyorum. K16, Yönetimin taleplerini daha iyi anlıyorsunuz. Sizden beklentilerin neler olduğunu daha önceden deneyimlediğiniz için zorlanmıyorsunuz.

### **3.4.3 Resmi İşler ve Mevzuat Gelişimi**

Katılımcı görüşlerine göre, okul yöneticiliği yapmış olmanın öğretmenlik sürecine katkısının avantaj sağladığı ve yöneticilik yapılan sürede resmi işlerle ilgilenmenin faydalı olduğu bu doğrultuda mevzuatların takip edilebildiği ve bu durumun bir öğretmen olarak faydalı olduğu belirtilmiştir. Bu konu için K7,K12,K17 ve K19'un görüşleri şu şekildedir; “...K7 Avantaj olarak resmi yazışmalar mevzuat konusunda donanım sahibi olmamı sağladı. K12, Yöneticilik zamanınızda gerek okul müdürleri gerek milli eğitimle farklı insanlarla tanışıp işleyişi daha iyi öğreniyorsunuz. K17, Milli eğitim işleyişini iyi bildiğiniz için avantaj sağladığımı söyleyebilirim. K19, Genel olarak idareyi daha iyi anlıyorsunuz. Gelen yazıları bildiğiniz için yabancılık çekmiyorsunuz. Yorucu olsa da iş ve işlemler sizi geliştiriyor mevzuat bilginizi artırıyor.

### **3.4.4 Geniş Bir Perspektiften Bakabilme**

Katılımcı görüşlerine göre, okul yöneticiliği yapmış olmanın öğretmenlik sürecine katkısının avantaj sağladığı ve geniş bir bakış açısı kazandırdığını öğretmenlik mesleğini yürütürken bu idari işleri pek bilmediğiniz için olaylara daha dar bir pencereden bakabildiklerini belirtilmektedir. Bu konu için K6,K9,K13, ve K17'nin görüşleri şu şekildedir; “...K6 Olaylara karşı daha geniş bir perspektiften bakma, daha sağlıklı ve geniş bir değerlendirme imkanı sağladı. K9, öğretmenliğin olaylara ve öğrencilere daha geniş açılardan bakabiliyorsunuz. Yöneticilik konusunda bir donanımınızın olması bazan fazla müdahaleci olmanıza neden olabiliyor. K13, Olaylara ve okulun sorunlarına daha geniş perspektifle bakabiliyorsunuz. K17, Eğitim ve öğretime çok geniş perspektifte bakıyorsunuz.

### **3.4.5 Veli Öğrenci İlişkisi**

Katılımcı görüşlerine göre, okul yöneticiliği yapmış olmanın öğretmenlik sürecine katkısının avantaj sağladığı ve veli öğrenci ilişkisini dorudan etkilediğini aynı zamanda öğretmen mesleğini yerine getirirken sadece sınıfınızın velileri ile karşılıklı diyalog halinde olduklarını ama yöneticilik zammında her kademedeki veli ve öğrenci ile karşılaşma deneyimleme fırsatı bulduklarını belirtmektedirler. Bu konu için K16'nın görüşleri şu şekildedir; “...Velilerin

*taleplerini çok daha iyi anlıyorsunuz. Yöneticilikteki veliler ile olan ikili ilişkilerinizden sonra öğretmenlikte talepleri çok daha iyi anlıyorsunuz. Farklı derecedeki öğrencilerle muhattap olup bir nevi onları anlama noktasında size yardımcı oluyor.*

#### 3.4.6 Ders Anlatma Pratikliğini Kaybetme

Katılımcı görüşlerine göre, okul yöneticiliği yapmış olmanın öğretmenlik sürecine katkısının aksine dezavantaj sağladığı ve yöneticilik yaptıkları dönemler için pek fazla ders anlatma derslere girme fırsatlarının olmamasından dolayı ders anlatma pratiğinin kaybolduğu bunu tekrar aşmanın zor olduğu sıkı bir çalışma gerektirdiği ifade edilmektedir. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu yöneticiliğin öğretmenlikteki ders anlatma sürecine olumsuz etki ettiğini belirtmişlerdir. Bu konu için K2,K4,K10,K11 ve K13'ün görüşleri şu şekildedir; “...K2 Ders anlatma pratiğimin zayıflaması anlamında dezavantaj oluşturdu. K4, branşımın getirmiş olduğu alan bilgisi konusunda körelmeme neden oldu ders anlatmada zorlandım. K10, branşım ile ilgili eksikliklerimin oluşmasına sebep olduğundan dezavantaj oluşturdu. K11, branşımda gerileme ve körelme yaşadığım için dezavantaj olarak söyleyebilirim. K13, Dezavantajlara gelirse öğretmenliğe dönüşte herhangi bir oryantasyona tabi tutulmadığım için kısa süreli bir bocalama yaşadım ders anlatmakta sınıf içinde zorlandım.

#### 3.4.7 Okul İçi Olaylara Müdahale

Katılımcı görüşlerine göre, okul yöneticiliği yapmış olmanın öğretmenlik sürecine katkısının aksine dezavantaj sağladığı ve yöneticilik yaptıkları dönem etkisi ile yaşanan bir olumsuzluk karşısında idareciymiş gibi hareket edebiliyor ve istemsiz müdahalelerde bulunabiliyorsunuz. Bu konu için K1, ve K9'un görüşleri şu şekildedir; “...K1 Dezavantaj olarak okul içindeki olaylara daha çok müdahil olmak zorunda kalıyorsunuz alışkanlıkları çabık bırakamıyorsunuz. K9, Yöneticilik konusunda bir donanımınızın olması bazan fazla müdahaleci olmanıza neden olabiliyor.

#### 3.4.8 Ek Ders Kesintisi

Katılımcı görüşlerine göre, okul yöneticiliği yapmış olmanın öğretmenlik sürecine katkısının aksine dezavantaj sağladığı ve maddi olarak değerlendirildiğinde tatil be mesai olmadığı zamanlarda yöneticilerin dışında görev yapanların ek ders almadığı bu durum da ekonomik olarak bir mağduriyete sebebiyet verdiği konularına belirtilmektedir. Bu konu için K18'in görüşü şu şekildedir; “...Dezavantaj ise maddi anlamda oluyor. Ek dersiniz yazları ve tatil zamanları kesildiği için dezavantaj olarak değerlendirebilirim.

### 3.5 Sosyal Yaşantıyı Etkileme

Elde edilen verilere göre katılımcıların öğretmenliğe dönüşte sosyal yaşantılarının olumlu veya olumsuz etkilendiği ile ilgili görüşlerden oluşan kodlar ve açıklamalar şu şekildedir.

Tema	Alt Kategori	Kodlar	f	Katılımcı
		Aileye Zaman Ayırma	14	K1,K2,K3,K4,K5,K7,K9,K10 K12,K13,K14,K15,K16,K18
Sosyal Yaşantıyı Etkileme	Olumlu	Kişisel Gelişim	13	K1,K2,K4,K5,K10,K11,K12, K13,K14,K15,K16,K18,K19
		Sosyal Çevreye Zaman Ayırma	10	K1,K3,K4,K5,K7,K9,K12, K13,K14,K19



	Akademik Kariyer	2	K1,K9,
Olumsuz	Statü Kaybı olarak Değerlendirme	5	K2,K7,K10,K12,K16
	Yöneticilikte Zaman Özgürlüğü	1	K17,

**Tablo 6.** Yöneticiliği bırakmanın sosyal yaşantıyı nasıl etkilediğine ilişkin görüşler.

### 3.5.1 Aileye Zaman Ayırma

Katılımcı görüşlerine göre, okul yöneticilerinin yöneticilikten öğretmenliğe dönüşte sosyal yaşantılarının olumlu etkilediği ve aileye daha fazla zaman ayırdıkları ifade edilmektedir. Yöneticilikte zamanın büyük kısmını okul ve sorunlarına ayırmak zorunda kalındığı, öğretmenliğe geçince sorumlulukların daha da azaldığı ve aile ile daha fazla zaman geçirme fırsatına sahip olduğu ifade edilmiştir. Katılımcıların %75 inden fazlası bu konuda aynı eğilimde cevap vermişlerdir. Bu konu için K1,K2,K3,K4,K5,K13;K14 ve K15'in görüşleri şu şekildedir; "...K1 Yöneticiyken okul içindeki stresli ortamı ister istemez aileye yansıtıyoruz. Bu nedenle bu sorun ortadan kalkmış oluyor. K2, Aileme daha çok zaman ayırabiliyorum. K3, zaman anlamında katkısı oldu. Aileme daha fazla vakit ayırıyorum artık. K4, aileme daha fazla vakit ayırabiliyorum. K5, her anlamda çok rahatlatıldı ve aile ilişkilerimi olumlu etkiledi. K12, Ailenize daha fazla zaman ayırıyorsunuz. Büyük bir zamanını okulda geçirmek zorunda kalmıyorsunuz. İşiniz mesai saatinin bitimine kadar. K13, Aileme daha fazla zaman ayırabildim. Yönetici iken buna pek zamanınız olmuyor. K14, Aileme daha fazla zaman ayırabiliyorum K15, Aile ilişkilerime daha fazla zaman harcıyorum. Yöneticiyken tüm günüm okulda geçiyordu hafta sonu bile okula gitmek zorunda kalıyordum.

### 3.5.2 Kişisel Gelişim

Katılımcı görüşlerine göre, okul yöneticilerinin yöneticilikten öğretmenliğe dönüşte sosyal yaşantılarının olumlu etkilediği kişisel gelişimlerine daha fazla zaman ayırdıkları ifade edilmektedir. Öğretmenlikte boşta kalan zamanlarda kendinizi geliştirmeye yönelik fırsatların daha fazla buluyor kitap okuma, farklı bir sanatla uğraşma, spor yapma gibi zamanı bölme imkanı sağlanmış oluyor. Burada araştırmaya katılanların çoğunluğu yöneticilikte kişisel olarak kendilerine ve kendilerini geliştirmeye zaman ayıramadıklarını belirtmişlerdir. Bu konu için K1,K11,K12,K13,K14,K15, ve K16'in görüşleri şu şekildedir; "...K1 kişisel olarak bırakınca yöneticiliği yüksek lisansa başladım akademik kariyerim için. K11, kişisel gelişim anlamında alanımla ilgili donanımım arttı. K12, Kişisel anlamda kendime daha fazla vakit vakit ayırabildim şu an spora başladım. K13, Kişisel olarak spora başladım ve düzenli olarak gidebiliyorum. K14, Kişisel anlamda da kendime daha fazla zaman ayırabiliyorum hatta ikinci üniversitemi okumaya başladım. K15, Yöneticiyken tüm günüm okulda geçiyordu hafta sonu bile okula gitmek zorunda kalıyordum. Kişisel anlamda gelişimimi sağladım. K16, Kişisel olarak sosyal bilgiler öğretmeni olmam dolayısı ile daha fazla okuma fırsatım oldu kişisel gelişime katkı sağladı diyebilirim.

### 3.5.3 Sosyal Çevreye Zaman Ayırma

Katılımcı görüşlerine göre, okul yöneticilerinin yöneticilikten öğretmenliğe dönüşte sosyal yaşantılarının olumlu etkilediği ve sosyal çevreye daha fazla zaman ayırdıkları ifade edilmektedir. Yöneticilikte zamanın büyük kısmını okulda geçtiği öğretmenliğe geçince spor, eş dost ziyareti, farklı hobiler edinerek ya da fazla sosyalleşme imkanı bulunduğu ifade edilmiştir.

Bu konu için K1,K9 ve K13'un görüşleri şu şekildedir; "...K1, Öğretmenliğe geçince sosyal çevre ve aktivitelere ayrılan zaman bakımından öğretmenlik çok daha avantajlı. Yöneticilikte zamanın çoğunu okulda ve okulun sorunlarına ayırmanız sosyal çevrenize zaman ayırmanıza engel oluyor. K9, Sosyal çevremde daha aktif oldum bazı derneklerle birlikte aktif çalışma fırsatı buldum. Kendimi akademik anlamda geliştirmeye fırsatım oldu. K13, Sosyal çevremle daha sık bir araya gelebiliyorum. Onlara zaman ayırabiliyorum.

#### 3.5.4 Akademik Kariyer

Katılımcı görüşlerine göre, okul yöneticilerinin yöneticilikten öğretmenliğe dönüşte sosyal yaşantılarının olumlu etkilediği akademik kariyer yapma fırsatı buldukları ifade edilmektedir. Bu konu için K19 görüşleri şu şekildedir; "...Stres ve sorumluluğun verdiği yoğunluktan kurtulup kişisel gelişimime yeterli zaman ayırabiliyorum. Hatta yüksek lisansa başladım akademik kariyerim için."

#### 3.5.5 Statü Kaybı Olarak Değerlendirilme

Katılımcı görüşlerine göre, okul yöneticilerinin yöneticilikten öğretmenliğe dönüşte arkadaşlar ortamı veya farklı ortamlarda yöneticilikten öğretmenliğe geçirilmeyi veya geçmeyi statü kaybı olarak değerlendirildiği bu durumun ise ister istemez olumsuz etkilenmelere sebebiyet verdiği belirtilmiştir. Bu konu için K2,K7,K10 ve K12'nin görüşleri şu şekildedir; "...K2, Sosyal çevremde statü kaybı yaşadığımı düşünenler oldu ama stres ve sorumluluğum azaldı olsun düşünsünler. K7, Bir statü kaybı oluşturdu arkadaşlarımda gözünde yöneticilik daha havalı geliyormuş muhtemelen. K10, Sosyal çevre açısından statü olarak görüldüğü için kendi iradesiyle kişinin yöneticiliği bırakması yadırganıyor. Adeta başarısızlık olarak görülüyor. K12, Ancak yöneticilikte çevreniz çok daha geniş daha fazla insana temas ediyorsunuz. Bırakınca birden azalıyor bende tam anlamadım."

#### 3.5.6 Yöneticilikte Zaman Özgürlüğü

Katılımcı görüşlerine göre, okul yöneticilerinin yöneticilikten öğretmenliğe dönüşün sosyal yaşamı olumsuz etkilediği yöneticilerin zamanı isteklerine göre kullanma olanaklarının daha fazla olduğunu, öğretmenlerin ders zamanlarında mutlaka görevinin başında olması gerektiği ama yöneticilikte bu durumun esnetme imkanının olduğuna değinilmiştir. Bu konu için K17'nin görüşü şu şekildedir; "...K17, Yönetici iken zaman özgürlüğü daha fazlaydı. Öğretmen iken her türlü ders saatinde orada olmalısınız ama idarecilikte birbirinizi idare ettiğiniz için zaman özgürlüğünüz daha fazla oluyor."

### 3.6 Yöneticilikten Öğretmenliğe Geçişin Değerlendirilmesi

Elde edilen verilere göre katılımcıların yöneticilikten öğretmenliğe dönüşünün bir kazanç mı yoksa kayıp mı olduğu ile ilgili görüşlerden oluşan alt kategorilere ilişkin kodlar ve açıklamalar şu şekildedir.

Tema	Alt Kategori	Kodlar	f	Katılımcı
Yöneticilikten Öğretmenliğe Geçişin Değerlendirilmesi	Kazanç	Mesleki anlamda tatmin olma	7	K1,K5,K10,K11,K12,K15,K17
		Strese Daha Az Maruz Kalmak	7	K1,K2,K4,K6,K7,K8,K11
		Sorumluluğun Azalması	5	K3,K4,K7,K12,K19
		Zamanı etkili Kullanabilme	3	K1,K3,K9,

	Fırsatı		
	Tecrübe Edinme	1	K18
Kayıp	Gelir Kaybı	1	K14
	Proje ve Hedeflerin Yarım Kalması	1	K1

**Tablo 7.** Yöneticilikten öğretmenliğe dönüşü bir kazanç mı yoksa bir kayıp mı olduğuna dair görüşler.

### 3.6.1 Mesleki Anlamda Tatmin Olma

Katılımcı görüşlerine göre, okul yöneticilerinin yöneticilikten öğretmenliğe dönüşü kazanç olarak değerlendirdikleri ve mesleki anlamda daha tecrübe kazandıkları belirtilmektedir. Öğretmenlik mesleğinin yerine getirilmesi mesleki anlamda gelişme imkanı sağladığı ve öğrencilerine daha fazla zaman ayırarak onların gelişimine katkı sağladığı ifade edilmektedir. Bu konu hakkında K5,K10,K11 ve K12'nin görüşleri şu şekildedir; “...K5) Bir kazanç olarak görüyorum çünkü mesleki anlamda öğretmenlik daha fazla doygunluk sağlıyor bende. K10, Öğretmenlik fiziksel anlamda daha yorucu olmasına rağmen kazanç olarak görüyorum çünkü öğrencilere faydalı olmak beni mutlu ediyor. K11, idareciyken ne iş ile uğraştığın belli değilken şimdi en azından sınıfa girip sadece anlatmam gereken konuları düşünüyorum. K12, Çok idealist değilseniz ve gözünüz yükseklerde değilse öğretmenliğe dönüş kesinlikle kazançtır. Çünkü mesleki tatmin daha fazla idare işlerinden ziyade çocuklara faydalı olmak beni mesleki anlamda beni daha çok tatmin etmektedir.”

### 3.6.2 Strese Daha Az Maruz Kalma

Katılımcı görüşlerine göre, okul yöneticilerinin yöneticilikten öğretmenliğe dönüşü kazanç olarak değerlendirdikleri ve strese daha maruz kaldıkları ifade edilmektedir. Yöneticiliğin vermiş olduğu yoğun stresin öğretmenlikte olmadığı belirtilmektedir. İdarenin iş ve işlemlerinin yöneticiler üzerinde olumsuz etki yarattığı bu durumun ister istemez stres yarattığına değinilmiştir. Bu konu hakkında K2,K4,K6,K7 ve K8'in ifadesi şu şekildedir; “...K2, yöneticilik stresinden kurtulduğum için kazanç olarak değerlendiriyorum. K4, benim için bir kazanç idarecilikte emir kulusun ve sorumlulukların çok fazla bunlardan kurtuldum. K6, Benim için bir kazanç çünkü yöneticilik yaptığım dönemlerde çok fazla stres yaşıyordum bu sağlığımı da olumsuz etkiliyordu. K7, Kesinlikle bir kazanç olarak görüyorum çünkü yöneticiliği yapmak istemiyordum ve bu durum beni yıpratıyordu. Yöneticilik bana uygun bir iş değildi. K8, Kazanç olarak görüyorum duygusal anlamda kendimi daha rahat ve mutlu hissediyorum. Çünkü zihin, gönül ve ruh dünyam daha iyi stres daha az.”

### 3.6.3 Sorumluluğun Azalması

Katılımcı görüşlerine göre, okul yöneticilerinin yöneticilikten öğretmenliğe dönüşü kazanç olarak değerlendirdikleri ve sorumluluklarının azaldığı ifade edilmektedir. Yönetici iken bütün okulun sorumluluğunu taşıdıkları öğretmenlikte sadece sınıf sorumluluğunun olduğu belirtilmektedir. Bu konuda K3,K4 ve K19'un görüşleri şu şekildedir; “...K3, Benim için bir kazanç sorumluluklarım azaldı ve kendime aileme daha çok zaman ayırabiliyorum. K4, benim için bir kazanç idarecilikte emir kulusun ve sorumlulukların çok fazla bunlardan kurtuldum.”

K19, kazanç olarak değerlendiriyorum. Okulun sorunları çok fazla olduğu için Mental olarak çok yoruluyorsunuz. Sorumluluğum azaldı rahatladım diyebilirim.

### 3.6.4 Zamanı Etkili Kullanabilme Fırsatı

Katılımcı görüşlerine göre, okul yöneticilerinin yöneticilikten öğretmenliğe dönüşü kazanç olarak değerlendirdikleri ve zamanı etkili kullanabilme fırsatlarının olduğu ifade edilmektedir. Yöneticilikte boş zamanın fazla olmaması öğretmenlikte bu zamanı daha etkili kullanma olanağının olduğu belirtilmektedir. Bu konu için K9 görüşleri şu şekildedir; “...Yöneticilikten öğretmenliğe dönüşü bir kazanç olarak görüyorum çünkü boş zamanım daha fazla olduğu için zamanı daha kaliteli değerlendirebiliyor ve zamanımı artık daha verimli geçirebiliyor kendime zaman ayırabiliyorum.”

### 3.6.5 Tecrübe Edinme

Katılımcı görüşlerine göre, okul yöneticilerinin yöneticilikten öğretmenliğe dönüşü kazanç olarak değerlendirdikleri ve yöneticilik yapmış olmanın öğretmenlik mesleğini yerine getirmede bir dizi tecrübeye sağladığın edinilen bu tecrübenin hem okul kültürüne hem de yaşama etki ettiği ifade edilmiştir. Konu hakkında K18 şunları söylemiştir. ...” kendime göre kazançtır. Daha fazla bilgi sahibi olmanıza bazı iş ve işleyişi daha fazla anlamınıza katkısı oluyor.”

### 3.6.6 Gelir Kaybı

Katılımcı görüşlerine göre, okul yöneticilerinin yöneticilikten öğretmenliğe dönüşü kayıp olarak değerlendiren bir katılımcının bulunduğu ve gelirinde azalmanın olduğunu düşünmektedir. Tatillerde yöneticilerin ek çalışmalarının görevde oldukları için kesilmediği ama öğretmenlere tatillerde ek ders verilmeyişini gelir kaybına sebep olduğu bu nedenle yöneticiliği bırakmanın kayıp olduğu düşünülmektedir. K14’ün konu ile ilgili görüşü şu şekildedir; “...Öğretmenliğe dönüş benim açımdan ekonomik ve zaman anlamında bir kayıp olarak görüyorum. Ekonomik olarak yöneticilik daha avantajlı tatillerde de olsanız ek ders kaygınız olmuyor.”

### 3.6.7 Proje ve Hedeflerin Yarım Kalması

Katılımcı görüşlerine göre, okul yöneticilerinin yöneticilikten öğretmenliğe dönüşü kayıp olarak değerlendiren bir katılımcının bulunduğu hayalinde tasarladığı projelerin ve gerçekleştirmek istedikleri bazı değişimlerin yarım kaldığını belirtmişleridir. K1’in konu ile ilgili görüşü şu şekildedir; “...kayıp olarak değerlendiriyorum. Okula katkı sağlayacağım projelerin ve tasarladığım değişikliklerin yarım kalması açısından kayıp.”

## 3.7 Öğretmenlerin Tekrardan Yönetici Olma Eğilimleri

Elde edilen verilere göre katılımcıların yöneticilikten öğretmenliğe dönüşte tekrardan bu deneyini yaşayanların yönetici olma eğilimlerin hangi yönde olduğu ile ilgili görüşlerinden oluşan alt kategorilere ait kodlar ve açıklamalar şu şekildedir.

Tema	Alt Kategori	Kodlar	f	Katılımcı
Tekrardan Yönetici Olma Eğilimi	Olumlu	Öğretmenlik Mesleğinin Monotonluğu ve Stresi	5	K2,K4,K5,K11,K14
		Yöneticilik İçin Elverişli Ortamın Sağlanması	5	K3,K6,K9,K16,K17
		Kararsızım	1	K10
				K1,K7,K8,K12,K13,K18,K19

	Yorucu ve Stresli Bir Ortam	7	
Olumsuz	Öğretmen Mesleğinin Kutsallığı	4	K7,K12,K13,K15

Tablo 8. Tekrardan yöneticilik olma isteği eğilimine dair görüşler

### 3.7.1 Öğretmenlik Mesleğinin Monotonluğu ve Stresi

Katılımcı görüşlerine göre, okul yöneticilerinin yöneticilikten öğretmenliğe dönüşte öğretmenlik mesleğini yaptıkları zamanı değerlendirerek tekrardan yönetici olma eğilimlerinin olumlu yönde değiştiğini ve bu değişime öğretmenlik mesleğinin sürekli aynı şeylerin bir tekrarı olması nedeni ile sıradan bir hale geldiğini belirtmişlerdir. Bu konu için K2,K4,K5,K11 ve K14'ün görüşleri şu şekilde olmuştur. “...K2, Öğretmenlik mesleğini uzun bir süre yaptıktan sonra duyulabilecek sıkılganlık ve değişiklik arzusuna göre tekrar geri dönme eğilimi olabilir. K4, ileride öğretmenlik mesleği çok zor gelmeye başlarsa ve sıkılırsam tekrar dönebilirim. K5, öğretmenlik tempo isteyen bir meslek bu tempo ağır gelmeye başladığında tekrar yönetici olma isteği oluşabilir. K11, benim için tekrardan yöneticiliğe dönme isteği belki meslek hayatımın sonlarına doğru düşüneceğim bir olaydır. Ders anlatmak bana zor gelmeye başlayınca bir değişiklik olsun diye yapabilirim. K14, Bence olumlu sürekli sınıfta ders anlatma efor sarf ediyorsunuz bu durumdan kurtulmak için tekrar yöneticilik için başvuruda bulundum.

### 3.7.2 Yöneticilik İçin Elverişli Ortamın Sağlanması

Katılımcı görüşlerine göre, okul yöneticilerinin yöneticilikten öğretmenliğe dönüşte öğretmenlik mesleğini yaptıkları zamanı değerlendirerek tekrardan yönetici olma eğilimlerinin olumlu yönde değiştiğini ve bu değişime yöneticilik yaptıkları dönemde rahat bir ortamın olmayışının ve müdahalelerin fazlası ile yaşandığını, liyakat sahibi olmayan mesai arkadaşlarının olması gibi nedenlerin ortadan kaldırılması durumunda tekrardan yöneticilik yapabileceklerini belirtmişlerdir. Bu konu için K3,K6,K16,17'nin görüşleri şu şekilde olmuştur. “...K3, koşullar değişir ve yöneticilik yapmak için elverişli ortam sağlanırsa geri dönülebilir bu şartlar altında tekrar yönetici olmak istemem. K6, şartlar elverişli hale getirilirse tekrardan yönetici olunabilir. Ama bu çalışma arkadaşları ile değil kaliteli bir kadro ile yapılır. K17, Şartlar ve koşullara göre değişen bir durum liyakat sahibi insanlar olursa idareci olmak isterim ama bu durum liyakatsizlikle olduğu için bu koşullarda tekrar yönetici olmak istemem. Yetkiyi size veren yetkinizi kullanmak istediği zaman yöneticilik yapmak zor oluyor zaten adı yöneticilikte olmuyor. K16, liyakatsiz yöneticileri gördüğümüz zaman yöneticiliğe geçmek istiyorsunuz. Çalışıp hakkı ile görevini yapmayı düşünüyorsanız idareciliğe dönebilirsiniz tabi ki bunun için iyi bir ekip kurmanız gerekmektedir yoksa yine aynı sorunlarla boğuşup durursunuz.

### 3.7.3 Karasızım

Katılımcı görüşlerine göre, okul yöneticilerinin yöneticilikten öğretmenliğe dönüşte öğretmenlik mesleğini yaptıkları zamanı değerlendirerek tekrardan yönetici olma eğiliminin her iki mesleği birbirine kakis alanı oluşturması yönü ile karar veremediğini belirten bir katılımcının görüşü şu şekildedir. “...K10 Her iki alanında bazen yıpratıcı yönü ağır bastığında ötekisini bir kaçış veya sığınak olarak gördüğünü, bir süre sonra aynı durumu yeni görevinde yaşayınca bu kez de ötekini kurtuluş olarak gördüğünü düşünüyorum. Zira hangi birim ve görevde olursa olsun kişi için zor bir meslek öğretmenlik.”

### 3.7.4 Yorucu ve Stresli Bir Ortam

Katılımcı görüşlerine göre, okul yöneticilerinin yöneticilikten öğretmenliğe dönüşte öğretmenlik mesleğini yaptıkları zamanı değerlendirerek tekrardan yönetici olma eğilimlerinin olumsuz olduğunu öğretmenlik mesleğinin bir ritüelinin olduğunu ve yöneticiliğin yorucu ve stresli bir meslek olduğunu belirtmişlerdir. Bu konu için K1,K8,K12,K18 ve K19'un görüşleri şu şekilde olmuştur. *"...K1, Yöneticiliğe dönme eğilimi bence çok azdır. Yorucu ve stresli bir ortama tekrar dönmek isteyeceğini pek düşünmüyorum. K8, Genelde olumsuz olacağını düşünüyorum. Çünkü yaşadığı rahatlıktan sonra tekrar o sorumluluğun altına girmek istemez. K12, Yöneticiliğin vermiş olduğu yoğun ve yorucu bir yöneticilikten sonra sadece sınıfınızda zaman geçirmek öğretmenliğe dönen birisinin tekrar yönetici olmak isteyeceğini düşünmüyorum. K18, pek fazla tavsiye etmiyorum. Öğretmenlikte daha fazla zamanınız oluyor kendinize zaman ayırabiliyor ve önceliklerinizi belirleyebiliyorsunuz. K19, Ben kendim düşünmüyorum. Çok fazla yoruluyorsunuz kendinize pek fazla zaman ayıramıyorsunuz. Son derece stresli ve yorucu bir iş.*

### 3.7.5 Öğretmen Mesleğinin Kutsallığı

Katılımcı görüşlerine göre, okul yöneticilerinin yöneticilikten öğretmenliğe dönüşte öğretmenlik mesleğini yaptıkları zamanı değerlendirerek tekrardan yönetici olma eğilimlerinin olumsuz yönde olduğunu öğretmenlik mesleğinin hiçbir şey ile kıyaslanamayacak kadar kutsal olduğunu sınıfta öğrencilerle zaman geçirmenin hiçbir mevkiye değişmeyeceği şeklinde ifade edilmiştir. Bu konu için K7,K12,K13 ve K15'in görüşleri şu şekilde olmuştur. *"...K7, Şöyle ki ben kesinlikle istemem. Kişiye göre değişir öğretmenlik mesleğine bakışısıyla ilgili bir durum. Benim için sınıf kapası kapandığı zaman herşey yolunda demektir. K12, Yöneticiliğin vermiş olduğu yoğun ve yorucu bir yöneticilikten sonra sadece sınıfınızda zaman geçirmek öğretmenliğe dönen birisinin tekrar yönetici olmak isteyeceğini düşünmüyorum. İdealist bir öğretmen yöneticilikte zaman harcamaz. Öğrenciler yöneticileri değil öğretmenlerini hatırlar. K13, Bence eğilimi olumsuzdur. Çünkü öğretmenlikte kendinize daha fazla zaman ayırabiliyor psikolojik olarak sadece sınıfınızla ilgilendiğiniz için daha rahat hissediyorsunuz. K15, Olumsuzdur. Yöneticiliğe tekrar geri dönmek istemem. Öğretmenlik mesleki anlamda daha haz verici benim için. İnsan hayatına aktif olarak dokunabileceğin bir meslek."*

### Tartışma ve Sonuç

Bu araştırmanın amacı; okul yöneticiliğinden öğretmenliğe geçiş sürecinde yöneticilikte ve öğretmenlik mesleğine dönüşte yaşanan sorunları ve bu sorunlara ilişkin çözüm önerilerini incelemektir. Araştırmada katılımcılara farklı sorular yöneltilerek toplamda yedi tema oluşturulmuştur.

Bu temalardan ilki okul yöneticiliğinden ayrılma nedenleri bulmaya yöneliktir. Katılımcılara yöneltilen sorular ışığında yöneticiliği bırakmalarında ana unsurun yöneticiliğin getirmiş olduğu sorumluluğun yanında iş yükü ile birlikte stresin çok fazla olduğu görev tanımları dışında iş ve işlemlerle uğraşmanın da yıpratıcı olduğu gibi nedenlerin yöneticiliği bırakmalarında etkili olduğunu belirtmişlerdir. Bu kapsamda Murphy'e (1995) göre iş yerinde çatışmayı meydana getiren temel öğelerden biri, bireyin çalıştığı yerdeki rol belirsizliği, personellerin tutumu ve tanımlanmamış çalışma alanları nedeniyle meydana gelen çatışmalardır (akt., Manabete, John, Makinde ve Duwa, 2016). Gmelch ve Swent'e (1982) göre okul yöneticileri her gün yapmak zorunda oldukları idari işler nedeni ile stres yaşamaktadırlar (akt., Gmelch, Gates, Parkay ve



Torelli, 1994). Aslan (2013), ise okuldaki yöneticilerin yapmak zorunda oldukları günlük görev alanları dışında çok fazla işle uğraşmaları bunlarla ilgilenmenin yıpratıcı boyutunun olduğunu belirtmiştir. Turan ve Yalçın (2015) okul yöneticilerinin yapmak zorunda oldukları işle ilgili yaptıkları işlerin birbirini desteklemediği ve bu durum karşısında yöneticilerin asıl yapmak zorunda oldukları işten uzaklaştıklarını saptamıştır. Burada elde edilen bulguların yapılan diğer araştırmalar ile paralellik gösterdiği görülmektedir. Okul yöneticiliğini bırakmada etkili olan okul içi unsurlardan diğerlerinin üst yöneticilerin duyarsızlığı, mesai arkadaşları ile yaşanan çatışmalar, velilerin tutum ve davranışları ile okul çalışanları ile yaşanan sorunlar yer almaktadır. Göksoy (2015), az bürokrasinin olduğu yerler olarak bilinen okullar tam tersi özelliklerle hiyerarşinin evrak ve iş yükünün fazla olduğu bunların iş ve işlemlerin sekteye uğramasına yol açtığını belirtmiştir. Murphy (1995), yöneticilikte yaşanan stresin temel taşlarından birini meslektaşları veya astları ile yaşanan sorunların oluşturduğu iletişimin düşük düzeyde olması karar vermede süreci zorlaştırdığını belirtmiştir (akt., Manabete ve diğ. 2016). Bir diğer araştırmada Hayon, Faraj ve Wubbels (2001), yöneticilikte tükenmişliği arttıran unsurun kişilerarası algıdaki olumlu tutumların olduğu, olumsuz algılamaların ise tükenmişliği arttırdığını belirtmektedir. Erginer ve Köse (2012) ise görevi bırakmada önemli bir etkenin de yöneticilerin çalışmalarının değer ve takdir görmemesi olduğunu vurgulamaktadır. Jonga, Grundmeyer ve Yankey (2017), yöneticilerin mantıksız beklentileri ve iş istemlerinin fazlalığı, okul içindeki paydaşlarını yönetmede yaşanan zorlukların olduğu, iş ve yaşam dengesinin sağlanmadığını, iş memnuniyetsizliğinin yaşanan olumsuzluklar yüzünden arttığını belirtmiştir. Hausman ve diğ. (2001) öğrenci sorunlarının çözümü noktasında aile ve öğretmenler ile çok fazla zaman ayırdıklarını bu durumun ise yöneticiliği yıpratıcı hale getirdiğini belirtmiştir. Araştırmada elde edilen bulgular literatürle benzerlik göstermektedir. Araştırmada yöneticiliği bırakmada etkili olan okul dışı unsur olarak aileye ve kendilerine zaman ayıramadıklarını belirtmektedirler. Bu bağlamda, Shen ve diğ.'ne (1999) çalışmalarında yöneticiliği bırakmada aile ilişkilerinin etkili olduğunu belirtmiştir.

Araştırmada ikinci bulgusu, yöneticilik görevi sonrası öğretmenliğe dönüşte yaşanan sorunlar oluşturmaktadır. Yöneticilerin büyük kısmı sınıf içi hakimiyet konusunda zorlandıklarını, öğrencilerle iletişimde zorlandıkları ve onların seviyesine inmede sorun yaşadıkları ve mesleki anlamda bir yetersizlik kaygılarının olduğuna değinmişleridir. Eğitim sistemimizde “Meslekte esas olan öğretmenliktir.” anlayışı hâkim olmakla bunun yanında yapılan ek görevlerin meslekten uzaklaşmalarına neden olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle belirli süre yöneticilik yaptıktan sonra öğretmenliğe dönüşte bazı sıkıntıların yaşanması olağandır. Bursalıoğlu (2011) Türkiye’de yöneticilik ile öğretmenliğin birbirine karıştığını kişilerin bu rolleri ayırmakta zorlandıklarını dolayısı ile sorunların yaşandığını belirtmektedir. Alan yazıda çalışmayla ilgili sınırlı çalışma bulunmakta, yöneticilikten dönüşte öğretmenlerin mesleki yeterlilik ve performans eksikliği, motivasyonlarının azalması, ders programına uyumda zorlanma, öğrencilerin seviyelerine inmede zorlanma, kısmen öğretmenlikten uzaklaşma gibi sorunların yandığı belirtilmektedir (Akman, 2016). Araştırmada katılımcıların sınıf içi hakimiyet ve ders anlatma konularında zorlandıkları ifade edilmiştir. Yöneticilik zamanlarında okul işleri ve sorunları ile uğraşmanın öğretmenlik mesleğinden uzaklaşmalarına sebebiyet verdiği anlaşılmaktadır. Yöneticilik zamanlarında okulun fiziki, sosyal ve kültürel eksiklikleri ile ilgilendikleri bu tür öğretim dışı sorunların öğretmenlik mesleği ile doğrudan ilgili olmaması ve bu sorunlarla uğraşmak zorunda olmaları öğretmenlik mesleğini yerine getirmede engel olduğu bazı araştırmacıların bulgularında rastlanmaktadır (Koşar, Sezgin ve Aslan, 2013; Memduhoğlu

ve Meriç, 2014). Bu sorunların tümünü ele aldığımızda öğretim dışı görevlerin yöneticilikte çok fazla olması ve bunlara çok fazla zaman ayrılması öğretmenliğe dönüşte yaşanabilecek olağan sorunlar olarak göze çarpmaktadır. Coşkun-Demirpolat (2016) öğretmenlikten uzaklaşmanın yöneticilikte yoğun iş yükünün bulanması olarak bulgularında belirtmektedir. Araştırmada öğretmenliğe dönüşte idare ile katılımcıların büyük çoğunluğunun herhangi bir sorun yaşamadığını belirtse de deneyim ve tecrübelerin paylaşılmasından kaynaklanan sorunların yaşandığı, idarenin beklentilerini yerine getirmede zorlukların yaşandığı ifade edilmiştir. Her iki görevde de bulunmuş olmalarının yöneticilerin kendilerinden beklentileri daha iyi anlama ve bu beklentilere göre davranmalarına katkı sağladığı ifade edilmiştir. Öğretmenlerin yöneticilik tecrübelerinden sonra hala idareciymiş gibi davranabildikleri gözlemlenmektedir. Bu durum yöneticilikten öğretmenliğe dönüşte bir rol karmaşasına yol açtığı düşüncesini doğurmaktadır. Coşkun-Demirpolat'ın (2016) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlik mesleğine geri dönen yöneticilerin kendilerini yönetici gibi gördükleri ve bu durumun rol karmaşasına yol açtığını belirtmektedirler.

Araştırmanın üçüncü bulgusu, yöneticilik yapmadan önceki öğretmenlik deneyimleri ile yöneticilik yaptıktan sonraki öğretmenlik deneyimleri arasında oluşan farklara yöneliktir. Bu kapsamda katılımcıların büyük bir çoğunluğu yöneticilik yapmanın kendilerine deneyim ve tecrübe kazandırdığını, idarecilerin öğretmenlerden beklentilerini çok daha iyi anlamlarına katkı sağladığını, meslek içinde var olan yönetmeliklere ve idari mevzuata daha hakim olunduğu dolayış ile haklarını daha iyi kavradıklarını aynı zamanda oluşabilecek olaylar karşısında daha geniş bir bakış açısıyla yaklaşılmasına katkı sağladığını belirtmişleridir. Coşkun-Demirpolat'ın (2016) yapmış oldukları araştırma bulgularında öğretmenlik mesleğine dönüşün olumlu yanlarından bir tanesinin yaşamış oldukları deneyimler sayesinde yöneticiliğin öğretmenliğe geniş bir bakış açısı kazandırdığını belirtmiştir. Akman'ın (2016) tarafından elde edilen bulgularda çalışmanın bulguları ile örtüştüğü görülmektedir.

Araştırmanın dördüncü bulgusu, belirli bir süre yapılan yöneticiliğin öğretmenlik sürecine kattığı avantaj ve dezavantajların belirlenmesi olmuştur. Araştırmaya katılan katılımcıların büyük çoğunluğu yöneticiliğin empati kurma becerisine olumlu katkı sağladığı, yönetici talep ve beklentilerini anlama sürecine katkı sağladığı, okul iş ve işleyişine geniş perspektifle bakabilme ve resmi işleri anlama sürecine katkı sağladığı şekilde avantajların olduğunu ifade etmişlerdir. Öte yandan katılımcıların bir kısmı ise ders anlatma pratiklerinin azaldığını belirtmiştir. Kılınç ve diğ. (2017) öğretmenliğe dönüşte sınıf planlama ve yönetimi, sınıfa hakim olma ile ders anlatma pratikliği konularında sorun yaşadığını belirtmiştir. Ayrıca katılımcılardan ikisi istemsiz şekilde okul içindeki olaylara müdahale ettiklerini belirtmiştir. Demirpolat'ın (2016) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlik mesleğine geri dönen yöneticilerin kendilerini yönetici gibi gördükleri ve bu durumun rol karmaşasına yol açtığını belirtmektedirler. Bir katılımcıda çalışma saatlerinin dışında tatil ve resmi günlerde ek ders kesintisinin yaşandığını belirtmiştir. Cooley ve Shen (2005), maddi olarak yöneticiliğin daha fazla getiri elde edilmesinde önemli olduğu ve öğretmenlerin bu yüzden yöneticilik görevini seçtiklerini belirtmiştir. Araştırmada farklı olarak Shen ve diğ. (1999), okul yöneticiliğini bırakmada düşük maaşın etkili olduğunu; Dlugosh (1994), meslekte yaşanan hareketlerin yöneticilerin daha yüksek maaş almak için üst kadrolara yöneldiğini; Kruger, Eck ve Vermeulen (2005) yöneticilerin büyük çoğunluğunun yapısal değişikliklerin yaşadıkları bunalımda etkili olduğunu belirtmiştir. Bu çalışmalar bulguların aksine bir sonuç göstermektedir.

Araştırmanın beşinci bulgusu ise yöneticilik görevinden sonra öğretmenlik mesleğine dönüşün sosyal yaşamı nasıl etkilediğine dair görüşleri oluşturmaktadır. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu ailelerine çok daha fazla zaman ayırdıklarını, kişisel gelişimlerine ayırdıkları zamanın arttığını ve sosyal çevreleri ile daha fazla zaman geçirme fırsatı buldukları gibi olumlu etkilerin olduğunu belirtmişlerdir. Coşkun-Demirpolat'ın (2016) araştırma bulgularında, öğretmenlik mesleğine dönüşün olumlu yönleri arasında daha az iş yükü ve sorumluluğun azalması daha fazla zaman ile alternatif sunabilmesi gösterilmektedir. Erginer ve Köse'nin (2012) araştırmasında iş yükü ve sorumluluğun azalmasının kendilerine ve ailelerine daha fazla zaman ayırmalarına ve bu durumun kendilerini mutlu ettiğini belirtmiştir. Shen ve diğ.'ne (1999) göre okul yöneticiliğini bırakmada toplum ve aile gibi faktörlerin etkili olduğunu belirtmektedir. Kılınç, Koşar, Er ve Koşar (2017), çalışmalarında yöneticilikten öğretmenliğe dönüşte kendilerinden beklentilerin farkında olma, kendilerine ve ailelerine daha fazla zaman ayırdıkları iş yükünün azalmasının memnuniyete sebebiyet verdiğini belirtmişlerdir. Yöneticiliği bırakmanın kendilerinde statü kaybı olarak gören katılımcılarda mevcuttur. Bu durumun zor olması tenzil i rütbe gibi değerlendirilmesi kendi camialarında veya sosyal ortamda farklı yorumlanabilmektedir. Demir ve Arı, (2013) toplum nazarında öğretmenlik mesleğinin saygınlığının azalması bir sorun olarak tanımlanmaktadır. Dolayısı ile yöneticilikten öğretmenliğe dönüşü bir statü kaybı olarak değerlendirildiği düşünülebilir.

Araştırmanın altıncı bulgusu; yöneticilikten öğretmenliğe dönüşün kendileri için bir kazanç veya kayıp olarak değerlendirilmesidir. Katılımcıların tamamına yakını öğretmenliğe dönüşün kazanç olarak belirtirken mesleki anlamda daha tamin olduklarını ve öğretmenliği yapmanın daha az strese maruz bırakıldığını ifade ederken, sorumlulukların azalması, zamanı daha etkin ve verimli kullandıklarını aynı zamanda yöneticilik yapmanın kendilerine deneyim ve tecrübe kattığını belirtmişlerdir. Kılınç, Koşar, Er ve Koşar (2017), çalışmalarında yöneticilikten öğretmenliğe dönüşte kendilerinden beklentilerin farkında olma, kendilerine ve ailelerine daha fazla zaman ayırdıkları iş yükünün azalmasının memnuniyete sebebiyet verdiğini belirtmişlerdir. Erginer ve Köse'nin (2012) araştırmasında iş yükü ve sorumluluğun azalmasının kendilerine ve ailelerine daha fazla zaman ayırmalarına ve bu durumun kendilerini mutlu ettiğini belirtmiştir. Coşkun-Demirpolat'ın (2016) yapmış oldukları araştırma bulgularında öğretmenlik mesleğine dönüşün olumlu yanlarından bir tanesinin yaşamış oldukları deneyimler sayesinde yöneticiliğin öğretmenliğe geniş bir bakış açısı kazandırdığını belirtmiştir. Bir katılımcı kendisi için yöneticilikten ayrılmının kayıp olarak değerlendirirken bunun maddi boyutunun olduğunu ve yöneticilerin daha fazla gelir elde ettiğini öğretmenlikte tatil zamanlarında ek ders kesintisi yaşandığını belirtmiştir. Yöneticilik görevinden sonra öğretmenlik mesleğine geri dönenler üzerinde yapılan bir çalışmada yöneticilik görevi sona ermesi sonrası öğretmenlik mesleğine dönüşte yaşanan ek ders kesintisinin maddi olarak rahatsızlıklara sebebiyet verdiği ve sisteme uyum problemlerinin yaşandığı belirtilmiştir (Akman, 2016). Bir katılımcıda planlamış olduğu plan ve projelerin yarım kalmasından ötürü yöneticilikten ayrılmayı kendisi için kayıp olduğunu belirtmiştir.

Araştırmanın son bulgusunda katılımcılara yöneticiliği bıraktıktan sonra öğretmenlik mesleğine dönüş ile birlikte tekrardan yönetici eğilimlerinin ne yönde değerlendirildiği ile ilgili olup, katılımcılar bir kısmı tekrardan yönetici olma eğilimlerinin olumsuz olduğunu bunun nedeni ise yöneticiliğin yorucu ve stresli bir iş olarak değerlendirdikleri, bir kısmının ise öğretmenlik mesleğinin kutsallığını ve öğretmenlik yapmanın kendilerini daha mutlu ettiğini belirtmişlerdir. 2012 yılında Amerika'da 500 okul yöneticisini kapsayan bir çalışmada yöneticilik görevini

üslenenlerin 3/4' ün işlerin çok karmaşık olmasından, % 48'i ise yöneticiliğin kendilerini yordüğünü ve yoğun stres altında kaldıklarını belirtirken belirtmişleridir (MetLife Survey, 2012 akt., Jonga ve diğ., 2017). Manabete ve diğ.'ne (2016) çalışmalarında çalışma koşullarının yöneticilerin iş üretimini, sağlığını, iş isteksizliğini, yetersizliğini, yabancılaşma hissinin artmasını, sinir ve stres kontrol mekanizmasının olumsuz etkilendiğini, hissizleşme ve iş birliği kabiliyetlerinin düştüğünü belirtmiştir. Duygusal tükenmişlik iş yapma kabiliyeti de azalmaya, meslektaşları ile iletişim kopukluğuna ve bu durum sonucunda kişisel başarının düştüğü belirtilmiştir. (Fernet, Guay, Senecal ve Austin, 2012). Amerika'da yöneticilere yönelik yapılan bir araştırmada yöneticilerin iş memnuniyetlerinin beş yıldan az sürede % 9 oranında azalığını bulgulamıştır. (MetLife Survey, 2012 akt., Jonga ve diğ., 2017). Araştırmaya katılan katılımcıların yarısından fazlası ise tekrardan yönetici olma eğilimlerinin olumlu olduğunu ilerleyen yıllarda mesleğin monoton bir hal aldığı, öğrencilerin enerji ve hareketlerini kontrol etmede zorlanabileceklerini, yöneticilik için uygun ortamın oluşturulması ile tekrardan yönetici pozisyonuna geçebileceklerini belirtmişlerdir. Bakioğlu'na (1994) araştırmasında yöneticilerin başlangıç evresinde, rollerindeki çeşitlilik nedeni ile şaşkınlık yaşadıklarını ve zorlandıklarını bu dönemlerinde oldukça zorlu geçen bir dönem olduğu ifade etmektedir.

Araştırma sonuçlarını özetleyecek olursak okul yöneticiliğinden öğretmenliğe dönüşte katılımcıların yöneticiliği bırakmasında; yöneticiliğin iş tanımının olmamasından dolayı yoğun bir iş yükü ve beraberinde stresi doğurduğu, kendilerine ve aile yaşantılarına olumsuz etkide bulunduğu, öğretmenliğe dönüşte sınıf içi öğrenci ve mesleki yeterlilik kaygılarının olduğu, idare ile ilgili bir takım sorunların yaşandığı, idarecilik yapmanın kendilerine deneyim ve tecrübe kattığı aynı zamanda empati kurma yeteneklerinin geliştiği, her ne kadar yöneticilikten öğretmenliğe dönmeyi bir kazanç olarak değerlendirse de tekrardan yönetici olma eğilimlerinin olduğu yalnız bu eğilimin ilerleyen zamanlarda öğretmenliğin son yıllarında yada yöneticilik kavramının ve çalışma koşullarının standartlarının belirlenmesi ile mümkün olacaklarını belirtmişlerdir. Yöneticilik ancak yönetmeliklerle hukuksal temellere kavuşturulması, iş tanımının açıklayıcı bir şekilde yapılması, özlük haklarının belirlenmesi ve iyileştirilmesi fikirlerin dikkate alınarak görev ve sorumluluk alanlarının belirlenmesi, stres uyandırıcı ve kaygı verici ortamdaki uzaklaştırılması ile daha işlevsel bir hale geleceği düşünülmektedir. Öğretmenliğe dönüşte ise uyum eğitimi veya oryantasyon süreçlerinin uygulanması olası sorunların önüne geçebileceği düşünülmektedir.

### Kaynakça

- Açıkalın, A. ve Özkan, M. (2015). *Bir öğrenim çevresi olarak okulu yönetmek*. Ankara: Pegem Akademi.
- Açıkgöz, K. Ü. (2000). *Etkili öğrenme ve öğretme* (3. baskı). İzmir.
- Ağaoğlu, E., Altınkurt, Y., Yılmaz, K., ve Karaköse, T. (2012). Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri. *Eğitim ve Bilim*, 37(164), 159- 175.
- Akçadağ, T. (2014). Okul yöneticilerinin bakış açılarıyla yöneticilerin yetiştirilme, atama ve yer değiştirmeleri; Sorunlar ve çözümler. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29, 135-150.
- Akman, Y. (2016). Okul yöneticilerinin öğretmenliğe dönüş sürecine ilişkin görüşleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(2), 319-334.

- Aydın, M. (2005). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınları.
- Bakioğlu, A. (1994). Okul yöneticisinin kariyer basamakları: İngiliz eğitimi sisteminde yöneticilerin etkinlikleri üzerindeki faktörler. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, (6), 17-28. <http://dspace.marmara.edu.tr/bitstream/handle/11424/3727/1099-2064-1-SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y> adresinden edinilmiştir.
- Balcı, A. (1982). Eğitim yöneticisinin hizmet içinde yetiştirilmesi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 15(1), 174-184.
- Balcı, A. (1988). Eğitim yöneticisinin yetiştirilmesi: Türkiye'deki ilk ve orta dereceli okul yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırma. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 21(1-2), 435-448.
- Balcı, A. (1993). *Etkili okul: Okul geliştirme*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Balcı, A. (1999). Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi, eğitimde yansımalar: V. 21. yüzyılın eşliğinde Türk eğitim sistemi (Ulusal Sempozyum [25- 27 Kasım 1999]), Ankara: Tek
- Balcı, A. (2008). Türkiye'de eğitim yönetiminin bilimleşme düzeyi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 14(54), 181-209.
- Balcı, A. ve Çinkır, Ş. (2002). Türkiye'de eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi. *21.yy Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu* (16-17 Mayıs 2002). Bildiriler. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları. No: 191. s. 211-236.
- Bursalıoğlu, Z. (2011). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Akademi.
- Cooley, E. V., ve 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.
- Coşkun-Demirpolat, B. (2016). Büyük göç: Okul yöneticilerinin öğretmenliğe dönüşü. *Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(8), 127-150.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Creswell, J.W. (2013). *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing among Five Approaches*. Los Angeles, CA: Sage.
- Cuban, L. (1988). *The managerial imperative and the practice of leadership in schools*. Albany, NY: State University of New York Press. Yener AKMAN 332.
- Çinkır, Ş. (2010). İlköğretim okulu müdürlerinin sorunları: Sorun kaynakları ve destek stratejileri. *İlköğretim Online*, 9(3), 1027-1036
- Davis, S., Darling-Hammond, L., LaPointe, M., ve Meyerson, D. (2005). *School leadership study, Developing successful principals*. Stanford educational leadership institute. <http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/school-leadership/principaltraining/Documents/Developing-Successful-Principals.pdf>.E.T.:21.08.2015.
- Demir, M. K., ve Arı, E. (2013). Öğretmen sorunları-Çanakkale ili örneği. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(1), 107-126.



- Demirel, Ö. (2003). *Planlamadan değerlendirmeye öğretme sanatı* (5. baskı). Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Demirpolat, C. B. (2016). Büyük göç: Okul yöneticilerinin öğretmenliğe dönüşü. *Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(8), 127-150.
- Demirtaş, H. ve Özer, N. (2014). Okul müdürlerinin bakış açısıyla okul müdürlüğü. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 22(1), 1-24.
- Dlugosh, L. L. (1994). *Why administrators move: Factors contributing to the turnover of school administrators in Nebraska* (Research Report No. 143). Retrieved from <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED375505.pdf>
- Erginer, A. ve Köse, M. F. (2012). Okul yöneticilerinin yöneticiliği tercih ve bırakma nedenlerine ilişkin nitel bir çalışma. *E-Journal of New World Sciences Academy*, 7(4), 14-28. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/187033> adresinden edinilmiştir.
- Fernet, C., Guay, F., Senecal, C., ve Austin, S. (2012). Predicting intraindividual changes in teacher burnout: The role of perceived school environment and motivational factors. *Teaching and Teacher Education*, 28(4), 514-525. doi: 10.1016/j.tate.2011.11.013
- Germann, P. J. (1988). Development of the attitude toward science in school assessment and its use to investigate the relationship between science achievement and attitude toward science in school. *Journal of Research in Science Teaching*, 25(8), 689-703.
- Glesne, C. (2012). *Nitel araştırmaya giriş*. A. Ersoy ve P. Yalçınoğlu (Çev. Ed.). Ankara: Anı.
- Gmelch, W. H., Gates, G., Parkay, F. W., ve Torelli, J. A. (1994, April). *The impact of personal, professional, and organizational characteristics on administrator burnout*. Report Presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, New Orleans. Retrieved from <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED373451.pdf>
- Göksoy, S. (2015). Bureaucratic problems at schools. *Journal of Education and Future*, (7), 99-118. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/download/articlefile/174211>
- Gurr, D., Drysdale, L., ve Mulford, B. (2005). Successful principal leadership: Australian case studies. *Journal of Educational Administration*, 43(6), 539-551.
- Hausman, C., Nebeker, A., McCreary, J., ve Donaldson, G. (2001). The worklife of the assistant principal. *Journal Of Educational Administration*, 40(2), 136-157. doi: 10.1108/09578230210421105
- Hayon, L., Faraj, H., ve Wubbels, T. (2001). Burnout among Israeli Arab school principals as a function of professional identity and interpersonal relationships with teachers. *International Journal of Leadership in Education*. 5(2), 149-162. doi: 10.1080/13603120110057091
- Hoy, W. K., ve Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi, teori, araştırma ve uygulama* (Çeviri editörü: S. Turan, 7. Baskıdan çeviri). Ankara: Nobel.
- Jonga, D., Grundmeyer, T., ve Yankey, J. (2017). Identifying and addressing themes of job dissatisfaction for secondary principals. *School Leadership and Management*, 37(4), 354-371. doi: 10.1080/13632434.2017.1338253



- Loder, T. L. (2003). Is a principal still a teacher?: Role discontinuity in the lives of women administrators. *Annual Meeting of the American Educational Research Association, Chicago, IL, April 2003*.
- Lunenburg, F. C., ve Ornstein, A. C. (2013). *Eğitim yönetimi*. (Çeviri editörü: G. Arastaman, 6. baskıdan çeviri). Ankara: Nobel.
- Karip, E. ve Köksal, K. (1999). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 5(18), 193-207.
- Kaya, Y. K (1999). *Eğitim yönetimi kuram ve Türkiye'deki uygulama*. Ankara: Bilim.
- Kılınç, A. Ç., Koşar, S., Er, E. ve Koşar, D. (2017). Okul yöneticiliği görevinden öğretmenliğe dönüş: Yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri. *Türk Bilim Araştırma Vakfı*, 10(3)53-73.<https://dergipark.org.tr/download/article-file/340785> adresinden edinilmiştir
- Koşar, S., Sezgin, F. ve Aslan, H. (2013). Okul müdürlerinin resmî görev tanımlarının dışında olduğunu düşündükleri işlere ilişkin görüşleri. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(1), 147-164.
- Kuş, E. (2012). *Nicel-nitel araştırma teknikleri* (4. Baskı). Ankara: Anı.
- Manabete, S. S., John, C. A., Makinde, A. A., ve Duwa, S. T. (2016). Job stress among school administrators and teachers in Nigerian secondary schools and technical colleges. *International Journal of Education, Learning and Development*, 4(2), 1-9. Retrieved from [https://www.researchgate.net/profile/Abraham\\_Makinde/publication/327601087\\_Job\\_Stress\\_among\\_School\\_Administrators\\_and\\_Teachers\\_in\\_Nigerian\\_Secondary\\_Schools\\_and\\_Technical\\_Colleges/links/5c2be75c458515a4c7065c9e/Job-Stress-among-School-Administrators-and-Teachers-in-Nigerian-SecondarySchools-and-Technical-Colleges.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Abraham_Makinde/publication/327601087_Job_Stress_among_School_Administrators_and_Teachers_in_Nigerian_Secondary_Schools_and_Technical_Colleges/links/5c2be75c458515a4c7065c9e/Job-Stress-among-School-Administrators-and-Teachers-in-Nigerian-SecondarySchools-and-Technical-Colleges.pdf)
- MEB (2014). Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik. *10.06.2014 tarih ve 29026 sayılı Resmi Gazete*.
- Memduhoğlu, H. B. ve Meriç, E. (2014). Okul müdürlerinin eğitim yönetiminin işlevleri bağlamında yönetim sürecinde karşılaştıkları temel sorunlar. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(33), 653-666.
- Memişoğlu, S. P. ve Ekinci, Z. (2013). İlköğretim okullarının kurum denetimi sırasında karşılaşılan sorunlara ilişkin denetmen ve yönetici görüşleri. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 206-212.
- Özabacı, N., ve Acat, B. (2005). Öğretmen adaylarının kendi özellikleri ile ideal öğretmen özelliklerine dönük algılarının karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 11(42), 211-236.
- Özet, İ. (2014). *Kent araştırmaları ve nitel yöntem*. Yüksek Lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Isparta.
- Recepoglu, E. ve Kılınç, A. Ç. (2014). Türkiye'de okul yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi, mevcut sorunlar ve çözüm önerileri. *Turkish Studies*, 9(2), 1817-1845.

- Robbins, S. P., ve Judge, T. A. (2015). *Örgütsel davranış* (Çeviri editörü: İ. Erdem, 14. Baskıdan çeviri). Ankara: Nobel.
- Sağır, M. ve Emişoğlu, S. P. (2013). İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretimsel liderlik rollerinde sorunla karşılaşma dereceleri ve karşılaştıkları sorunlar. *KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(3), 39-56.
- Scribner, S. P., ve 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,
- Shannon, G. S., ve Bylsma, P. (2007). *Nine characteristics of high-performing schools: a research-based resource for schools and districts to assist with improving student learning*. USA: Washington Office of Superintendent of Public Instruction.
- Shen, J., Cooley, V. E., ve Ruhl-Smith, C. D. (1999). Entering and leaving school administrative positions. *International Journal of Leadership in Education*, 2(4), 353-367. doi: 10.1080/136031299292922
- Şimşek, H. (2004). *Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi: Karşılaştırmalı örnekler ve Türkiye için öneriler*. <http://www.hasansimsek.net> adresinden 5.12.2016 tarihinde erişim sağlanmıştır.
- Şimşek, H. (2014). *Mehter yürüyüşü: Okul müdürlerinin atanması*. Türkiye Kamu. <http://www.Turkiyekamu.Com/M/?İd=244054> adresinden 15.1.2017 tarihinde erişim sağlanmıştır.
- Taşdan, M., Tösten, R., Bulut, K. ve Karakaya, V. (2013). Okul yöneticilerinin ilköğretim okullarında karşılaşılan yönetim sorunlarına ilişkin görüşleri. *Eğitim Bilimleri ve Uygulama*, 12(24), 95-113.
- Turan, S., Yıldırım, N. ve Aydoğdu, E. (2012). Okul müdürlerinin kendi görevlerine ilişkin bakış açıları. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 2(3), 63-76.
- Turan, S. ve Yalçın, G. (2015). Okul yöneticilerinin yaptığı ve yapmak istediği işler ile iş doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 5(2), 11-34. [http://kalemacademy.com/Cms\\_Data/Sites/KalemAcademy/Files/KalemAcademyRepository/sayilar/Sayi9\\_01OkulYoneticilerininYaptigi.pdf](http://kalemacademy.com/Cms_Data/Sites/KalemAcademy/Files/KalemAcademyRepository/sayilar/Sayi9_01OkulYoneticilerininYaptigi.pdf) adresinden edinilmiştir.
- Kruger, M. L., Eck, E. V., ve Vermeulen, A. (2005). Why principals leave: Risk factors for premature departure in the Netherlands compared for women and men. *School Leadership and Management*, 25(3), 241-261 Retrieved from <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13634230500116322>
- Wang, M., Haertel, G., ve Walberg, H. (1993). *What helps student learn?* *Educational Leadership*, 4, 74-79.
- Yazıcıoğlu, Y., ve Erdoğan, S. (2004) *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. 215 Detay Yayıncılık, Ankara.
- Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2005). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin yayıncılık.

Yıldırım, A. ve Şimsek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınevi.

Yılmaz, K., Altinkurt, Y., Karaköse, T., ve 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.

#### **Katkı Oranı Beyanı**

Yazarlar makaleye eşit oranda katkı sunmuşlardır.

#### **Çatışma Beyanı**

Makalenin yazarları, bu çalışma ile ilgili taraf olabilecek herhangi bir kişi ya da finansal ilişkileri bulunmadığını dolayısıyla herhangi bir çıkar çatışmasının olmadığını beyan eder.

#### **Destek ve teşekkür**

Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.