Research Article / **Araştırma Makalesi**

Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (BAİBÜEFD)

Bolu Abant Izzet Baysal University Journal of Faculty of Education

2025, 25(4), 2531 – 2554. DOI: 10.17240/aibuefd.2025..-1676887

Öğretmenlerin İşten Kaçınma Davranışlarının Nedenleri ve Eğitim Süreçlerine Etkileri

Reasons of Teachers' Job Avoidance Behaviours and Their Effects on Educational Processes

Ramazan OSLU[1], **Taner ATMACA**[2]

Geliş Tarihi (*Received*): 15.04.2025 **Kabul Tarihi (*Accepted*):** 13.10.2025 **Yayın Tarihi (*Published*):** 15.12.2025

Öz: Bu araştırma, öğretmenlerin işten kaçınma davranışlarını okul yöneticilerinin bakış açısından incelemeyi amaçlamaktadır ve temel hedefi, öğretmenlerin işten kaçınma davranışlarının nedenlerini, bu davranışların eğitim süreçlerine etkilerini ve okul iklimine olan yansımalarını ortaya koymaktır. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim (fenomenoloji) deseni kullanılmıştır. Düzce ilinde farklı eğitim kademelerinde görev yapan toplam 14 okul yöneticisi ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler, yüz yüze yapılmış ve içerik analizi yöntemi ile çözümlenmiştir. Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin, öğretmenlerdeki işten kaçınma davranışlarını farklı şekillerde tanımladıkları ve farklı tekniklerle fark ettikleri görülmüştür. Ayrıca öğretmenlerin işten kaçınma davranışlarının çok boyutlu nedenlere dayandığı tespit edilmiştir. Bu nedenler arasında içsel motivasyon eksikliği, mesleki tükenmişlik, kişisel ve psikolojik etkenler, örgütsel destek eksikliği ve iş-yaşam dengesi sorunları öne çıkmaktadır. Bununla birlikte, öğretmenlerin görev tanımları dışında kalan işleri "angarya" olarak algılamaları da önemli bir etkendir. Bu davranışlar, okul iklimi, öğretmenler arası ilişkiler ve öğrencilerin akademik başarısı üzerinde olumsuz etkiler meydana getirmektedir. İşten kaçınma davranışlarının sıklaşması eğitim-öğretim süreçlerini aksattığı gibi örgütsel yapıya da zarar vermektedir.

Anahtar Kelimeler: İşten kaçınma, Angarya, Mesleki sorumluluk

&

Abstract: This study aims to examine teachers' work avoidance behaviours from the perspectives of school administrators. The primary objective of the research is to identify the reasons behind teachers' avoidance behaviours, their impacts on educational processes, and their reflections on the school climate. The study employs a qualitative research method, specifically the phenomenological design. Semi-structured interviews were conducted with a total of 14 school principals working at various educational levels in Düzce province. These interviews were carried out face-to-face and analysed using content analysis methods. The findings reveal that school administrators define and recognize teachers' work avoidance behaviours in various ways and through different techniques. Furthermore, it was determined that teachers' avoidance behaviours are driven by multifaceted reasons. These include a lack of intrinsic motivation, professional burnout, personal and psychological factors, insufficient organizational support, and work-life balance issues. Additionally, the perception of tasks outside formal job descriptions as "drudgery" by teachers is identified as a significant factor. Such behaviours negatively affect the school climate, relationships among teachers, and students' academic achievements. The increasing frequency of work avoidance behaviours not only disrupts educational processes but also undermines the organizational structure.

Keywords: Work avoidance, Drudgery, Professional responsibility

Atıf/Cite as: Oslu, R. & Atmaca, T. (2025). Öğretmenlerin işten kaçınma davranışlarının nedenleri ve eğitim süreçlerine etkileri. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,* 25(4), 2531-2554, DOI: 10.17240/aibuefd.2025..-1676887

İntihal-Plagiarism/Etik-Ethic: Bu makale, en az iki hakem tarafından incelenmiş ve intihal içermediği, araştırma ve yayın etiğine uyulduğu teyit edilmiştir. / This article has been reviewed by at least two referees and it has been confirmed that it is plagiarism-free and complies with research and publication ethics. https://dergipark.org.tr/tr/pub/aibuelt

Copyright © Published by Bolu Abant Izzet Baysal University– Bolu

* İlk yazarın, ikinci yazar danışmanlığında yazdığı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

[1] Yüksek Lisans Öğrencisi, Düzce Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, rmznoslu@gmail.com, 0009-0008-1891-0922

[2] Doç. Dr., Düzce Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü, taneratmaca@duzce.edu.tr, 0000-0001-9157-3100

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

1. GİRİŞ

İşten kaçınma, örgütsel davranış literatüründe çalışanların işe yönelik fiziksel, duygusal veya bilişsel düzeyde geri çekilme eğilimlerini ifade eden bir kavramdır. Bu davranış, çalışanın iş rollerini yerine getirme sürecinde pasif direnç göstermesi, görevlerini minimal düzeyde yerine getirmesi veya işle ilgili sorumluluklardan bilinçli olarak kaçınması şeklinde tezahür etmektedir. Akademik perspektiften ele alındığında işten kaçınma, "işe dair motivasyon kaybı", "psikolojik geri çekilme" ve "örgütsel bağlılık eksikliği" ile ilişkilendirilebilir. Örneğin, Robbins ve Judge (2019), bu davranışı "çalışanın işe yatırım yapma isteğinin azalması ve işle duygusal bağın kopması" olarak tanımlarken; Maslach ve Leiter (1997), tükenmişlik sendromunun bir uzantısı olarak ele almıştır. Öğretmenler bağlamında ise işten kaçınma, geri çekilme, çalışma etiğine uymama, sınıf içi etkileşimlerden uzaklaşma, mesleki gelişim faaliyetlerine katılmama, yönetsel görevleri erteleme veya öğrencilere yönelik duygusal desteği en aza indirme gibi davranışsal belirtilerle kendini göstermektedir (Erdemli, 2015; Turhan ve İra, 2024).

Öğretmenlerin işten kaçınma davranışları, eğitim sistemlerinin etkililiği ve verimliliği üzerinde önemli etkilere sahip olup, bu durum eğitim bilimleri literatüründe giderek artan bir ilgiyle incelenmektedir (Mendoza ve King, 2022). İşten kaçınma öğretmenler açısından pedagojik görev ve sorumluluklarından bilinçli veya bilinçsiz olarak uzaklaşmaları şeklinde tanımlanabilir. Bu durum, genellikle iş doyumsuzluğu, kaynak yetersizliği veya örgütsel adaletsizlik algısı gibi yapısal faktörlerle birlikte ortaya çıkmaktadır (Skaalvik ve Skaalvik, 2010). Ayrıca, işten kaçınma davranışı, sadece fiziksel devamsızlıkla sınırlı kalmayıp zihinsel meşguliyet eksikliği ve işe yönelik duyarsızlaşma gibi daha örtük formlarda da ortaya çıkabilmektedir (Kahn, 1990).

Literatürde, öğretmenlerin işten kaçınma davranışlarının çeşitli faktörlerden kaynaklandığı belirtilmektedir. Köse ve Uzun (2020), öğretmenlerin kendini işe verememe nedenlerini; mesleki bağlılık ve tutum, ailevi sorunlar, ekonomik koşullar, siyasal gelişmeler, görev yapılan yerin sosyokültürel özellikleri, toplumun eğitime bakışı, medya ve iletişim araçlarının etkisi, okul paydaşlarıyla ilişkiler gibi başlıklar altında incelemişlerdir. Bu faktörler, öğretmenlerin motivasyonlarını ve mesleki performanslarını olumsuz yönde etkileyerek işten kaçınma davranışlarına zemin hazırlamaktadır. Ayrıca öğretmenlerin işten kaçınma davranışları, eğitim süreçlerini olumsuz etkileyen önemli bir sorundur. Bu davranışın nedenleri arasında iş tatminsizliği, tükenmişlik, işe yabancılaşma ve psikolojik iyi oluş düzeylerinin düşüklüğü gibi faktörler bulunmaktadır. Öğretmenlerin psikolojik iyi oluş düzeylerinin düşük olması, erteleme davranışlarını artırmaktadır (Yıldız ve Aslan, 2023) ve bu durum işten kaçınma davranışlarına yol açabilmektedir. Bununla birlikte, psikolojik sözleşme ihlali (örneğin, örgütün vaatlerini yerine getirmemesi), öğretmenlerde örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyetini artırırken örgüte yönelik kolektif çabayı azaltmakta (Gültekin vd., 2021) ve buna bağlı olarak işten kaçınma davranışlarını tetiklemektedir.

Türkiye bağlamında değerlendirildiğinde, işten kaçınma davranışlarını şekillendiren birçok yapısal ve kültürel unsur bulunmaktadır. Özellikle öğretmenlik mesleğinin Türkiye'deki sosyo-ekonomik statüsünün düşüklüğü, kamuoyu nezdinde mesleki saygınlığın aşınması, öğretmenlerin ekonomik güçlüklerle mücadele etmeleri ve bu mesleği bir geçim aracı olarak görmeye başlamaları önemli nedenler arasında sayılabilir (Atmaca, 2020). Bunun yanında, Millî Eğitim Bakanlığının merkeziyetçi ve yukarıdan-aşağıya kontrol temelli politika yapısı, öğretmenlerin karar alma süreçlerine katılımını sınırlamakta; bu durum da mesleki öz-yeterlik algısını ve kuruma aidiyeti zayıflatmaktadır. Öğretmenlerin uygulayıcı pozisyonunda kalması, yaratıcı ve yenilikçi düşünce alanlarının kısıtlanması, iş doyumunu azaltmakta ve bu da işten kaçınma davranışlarını tetikleyebilmektedir (Tabak vd., 2020).

Öğretmenlerin işten kaçınma davranışları, eğitim süreçlerinin etkililiğini ve verimliliğini olumsuz yönde etkileyen önemli bir sorundur ve bu durum eğitim bilimleri literatüründe giderek artan bir ilgiyle incelenmektedir. Bu durumda "sessiz istifa" kavramı, öğretmenlerin işten kaçınma davranışlarını tanımlamak için kullanılmaktadır (Karaman-Kepenekçi vd., 2024). Bu davranışların altında yatan nedenler arasında iş doyumsuzluğu, tükenmişlik, işe yabancılaşma ve düşük yaşam doyumu gibi faktörler bulunmaktadır. Kurtulmuş ve Yiğit'e (2016) göre işe yabancılaşma, öğretmenlerin mesleki bağlılıklarını

zayıflatarak işten ayrılma niyetlerini artırmaktadır. Özellikle okul yönetimindeki kayırmacı tutum ve davranışların, öğretmenlerin okula olan güvenini, bağlılığını, aidiyetini ve mesleki motivasyonunu olumsuz yönde etkilediği bilinmektedir (Gider ve Okçu, 2021). Bu tür adil olmayan yönetsel uygulamalar, öğretmenlerin motivasyonlarının azalmasına, işe yabancılaşmasına ve dolayısıyla işten kaçınma davranışlarının artmasına neden olabilmektedir (Ayas ve Atmaca, 2023).

Öğretmenlerin mesleki başarısını ve örgütsel bağlılığını tehdit eden işten kaçınma davranışları, duygusal emek yükünün yarattığı psikolojik ve fizyolojik tükenmişlikle doğrudan ilişkilidir. Duygusal emek, çalışanların örgütsel beklentilerle uyumlu duygusal ifadeler sergilemek amacıyla içsel duygularını düzenleme sürecini içermektedir (Wang vd., 2019). Bu süreçte, yüzeysel rol yapma (duyguları bastırma veya sahte ifadeler gösterme) ve derin rol yapma (duyguları içselleştirme) gibi stratejiler kullanılabilmektedir (Wang vd., 2019). Örneğin, Çin'de 574 okul öncesi öğretmeniyle yapılan bir araştırma, yüzeysel rol yapmanın duygusal tükenmişlik aracılığıyla işe devamsızlık ve geç kalma gibi davranışlara yol açtığını ortaya koymuştur (Ntim vd., 2024).

Benzer şekilde, Türkiye'de lise öğretmenleri üzerinde yapılan bir çalışmada, yüzeysel rol yapma ile duygusal bütünleşme eksikliği arasında negatif bir ilişki bulunmuş ve bu durumun öğretmenlerin işe olan bağlılığını zayıflattığı belirtilmiştir (Çarıkcı, 2020). Güler ve Marşap (2019) tarafından akademisyenler üzerinde yapılan bir araştırmada, duygusal emeğin tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri incelenmiş ve yüzeysel davranışın tükenmişlik ve işten ayrılma niyetini artırdığı, derinlemesine davranışın ise bu olguları azalttığı belirlenmiştir. Özellikle öğretmenler üzerinde oluşan yüksek düzeyde veli baskısı ve buna karşın örgütsel destek eksikliği gibi faktörler, bu süreci hızlandırmaktadır (İnce ve Tulunay-Ateş, 2024).

Öğretmenlerin işten kaçınma davranışlarının incelendiği literatürde, sosyal kaytarma kavramı da önemli bir yer tutmaktadır. Sosyal kaytarma, bireylerin grup içinde çalışırken bireysel çabalarını azaltma eğilimi olarak tanımlanmaktadır ve bu durum, eğitim kurumlarında ekip çalışmasının yaygınlığı göz önüne alındığında, öğretmenler arasında da gözlemlenebilmektedir. Türe-Orhan (2022), sosyal kaytarma davranışını ve bu davranışın kaynakları koruma teorisi perspektifinden nasıl değerlendirilebileceğini çalışmasında ele almıştır.

Kaynakların Korunması Teorisi (Conservation of Resources Theory), bireylerin sahip oldukları değerli kaynakları koruma ve yeni kaynaklar edinme motivasyonlarına odaklanan bir stres teorisidir (Hobfoll, 1989). Bu teoriye göre, bireyler mevcut kaynaklarının tehdit edilmesi, kaybedilmesi veya yeni kaynaklar elde etme çabalarının başarısız olması durumlarında stres yaşamaktadırlar (Yürür, 2011). Kaynaklar; nesneler, kişisel özellikler, koşullar ve enerjiler gibi çeşitli kategorilere ayrılabilir. Bu çerçevede, öğretmenlerin işten kaçınma davranışları, sahip oldukları kaynakları koruma çabalarının bir yansıması olarak görülebilir. Örneğin, iş yükünün artması veya destek eksikliği gibi durumlar, öğretmenlerin enerji ve motivasyon gibi kaynaklarının tükenmesine yol açabilir.

Bu tür kaynak kaybını önlemek amacıyla, öğretmenler işten kaçınma veya sosyal kaytarma davranışları sergileyebilirler. Öğretmenlerin işten kaçınma davranışlarının bireysel ve örgütsel bazı etkileri de söz konusu olmaktadır. Örneğin, tükenmişlikle birlikte ortaya çıkan işten kaçınma davranışları, öğretmenlerin okullarına olan bağlılıklarını ve işlerine olan bağlılıkların azaltabilir (Nagar, 2012), sinizm düzeylerini artırabilir (Akkoç ve Cemaloğlu, 2023). Bu da okuldaki eğitim-öğretim süreçlerinin genel verimliliğini, okul iklimini ve eğitim kalitesini olumsuz etkileyebilir. Ayrıca öğretmenlerin işten kaçınma eğilimleri, gönüllü olarak ekstra rol davranışlarında bulunmalarını engelleyebilir. Bununla birlikte, okullarda öğretmenler arasındaki çalışma barışına ve hakkaniyetine zarar verebilir.

1.1. Araştırmanın amacı

Literatürdeki çalışmalar, öğretmenlerin işten kaçınma eğilimlerini genellikle Batı ülkelerinin kültürü bağlamında incelemiş olsa da Türkiye gibi kültürel ve örgütsel dinamikleri farklı olan bağlamlarda bu davranışın nasıl şekillendiği ve okul yöneticilerinin deneyimlerine göre öğretmenlerin işten kaçınma davranışlarının nasıl ortaya çıktığı ve neleri etkilediği henüz yeterince araştırılmamıştır. Bu bağlamda mevcut araştırma, Türkiye'deki öğretmenlerin işten kaçınma davranışlarını okul yöneticilerinin deneyimlerine göre yerel dinamiklerle ilişkilendirerek literatüre özgün bir katkı sunmayı amaçlamaktadır. Bu temel amaca bağlı olarak aşağıdaki alt problemlere cevap aranmıştır:

1. Okul yöneticileri öğretmenlerin işten kaçınma davranışlarını nasıl betimlemektedir?
2. Okul yöneticilerine göre öğretmenlerin işten kaçınma davranışlarına neden olan faktörler nelerdir?
3. Okul yöneticilerine göre öğretmenlerin işten kaçınma davranışları nasıl fark edilmektedir?
4. Okul yöneticilerine göre öğretmenlerin işten kaçınma davranışlarının eğitim süreçlerine ve okul iklimine etkileri nelerdir?

1.2. Araştırmanın önemi

Bu araştırma, öğretmenlerin işten kaçınma davranışlarının ardında yatan bireysel, örgütsel ve sistemsel faktörleri anlamaya çalışarak, bu davranışların eğitim süreçlerine olan etkilerini kapsamlı bir şekilde analiz etmeyi amaçlamaktadır. Elde edilecek bulgular, öğretmenlerin mesleki tükenmişlik, yönetsel baskılar, motivasyon eksikliği gibi sorunlarla başa çıkmalarına yönelik önleyici stratejilerin geliştirilmesine katkı sunabilir. Aynı zamanda eğitim yöneticilerine ve politika yapıcılara, öğretmen davranışlarını daha sağlıklı analiz edebilmeleri ve etkili müdahale mekanizmaları oluşturabilmeleri için yol gösterici olabilir.

2. YÖNTEM

2.1. Araştırmanın modeli

Bu araştırmada, öğretmenlerin işten kaçınma davranışlarının nedenlerini ve bu davranışların eğitim süreçlerine etkilerini derinlemesine anlamak amacıyla nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim (fenomenoloji) modeli tercih edilmiştir. Olgubilim, bireylerin deneyimledikleri olguları nasıl algıladıklarını ve bu deneyimlere hangi anlamları atfettiklerini incelemeyi amaçlamaktadır (Creswell ve Poth, 2018). Bu bağlamda fenomenoloji modeli öğretmenlerin işten kaçınma davranışlarına ilişkin okul yöneticilerinin deneyim ve gözlemlerini anlamak için uygun bir araştırma yöntemidir.

2.2. Araştırmanın çalışma grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, Düzce ilinde farklı eğitim kademelerinde (ilkokul, ortaokul, lise) görev yapan toplam 14 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Katılımcıların belirlenmesinde maksimum çeşitlilik ve ölçüt örnekleme tekniği kullanılmıştır. Maksimum çeşitliliği sağlarken okul yöneticilerinin farklı yaş aralığında olmasına, farklı kademelerde çalışmalarında, farklı eğitim düzeylerinde bulunmalarına, yöneticilik kıdemlerinin farklı düzeyde olmalarına vb. dikkat edilmiştir. Belirlenen asgari ölçütler arasında ise okul yöneticilerinin en az beş yıllık yöneticilik deneyimine sahip olmaları (bu süre içinde birlikte çalıştığı öğretmenleri çeşitli yönleriyle tanıyabileceği varsayılarak) ve farklı okul türlerinde görev yapmaları gibi kriterler dikkate alınmıştır.

Okul yöneticilerinin demografik bilgileri Tablo 1'de sunulmuştur:

Tablo 1.
Çalışma Grubunun Demografik Özellikleri

Kod	Yaş	Kademe	Kıdem	Unvan	Eğitim Düzeyi	Mevcut Okuldaki Yöneticilik Kıdemi	Toplam Yöneticilik Kıdemi	Branş	Okuldaki Öğretmen Sayısı
Y1	48	Ortaokul	26 yıl	Uzman	Lisansüstü	4 yıl	21 yıl	Türkçe	18
Y2	62	Lise	32 yıl	Uzman	Lisans	3 yıl	24 yıl	Din K.	37
Y3	54	İlkokul	28 yıl	Uzman	Lisans	2 yıl	20 yıl	Sınıf Ö.	23
Y4	38	Ortaokul	16 yıl	Uzman	Lisans	4 yıl	5 yıl	Din K.	22
Y5	42	Ortaokul	19 yıl	Uzman	Lisansüstü	3 yıl	12 yıl	Matematik	61
Y6	42	Lise	19 yıl	Uzman	Lisansüstü	9 yıl	14 yıl	Bilişim	148
Y7	48	Lise	23 yıl	Uzman	Lisansüstü	6 yıl	16 yıl	Matematik	28
Y8	39	Okul Ön.	16 yıl	Uzman	Lisansüstü	2 yıl	11 yıl	Okul Ön.	13
Y9	52	İlkokul	28 yıl	Uzman	Lisansüstü	6 yıl	21 yıl	Türkçe	28
Y10	47	İlkokul	20 yıl	Uzman	Lisans	5 yıl	16 yıl	Türkçe	25
Y11	43	Ortaokul	20 yıl	Uzman	Lisansüstü	5 yıl	12 yıl	Teknoloji	12
Y12	47	Lise	22 yıl	Uzman	Lisansüstü	8 yıl	10 yıl	Biyoloji	47
Y13	58	İlkokul	30 yıl	Uzman	Lisans	2 yıl	29 yıl	Sınıf Ö.	60
Y14	58	Okul Ön.	26 yıl	Uzman	Lisans	2 yıl	10 yıl	Okul Ön.	5

Tablo 1'deki çalışma grubunu oluşturan 14 okul yöneticisinin demografik özellikleri incelendiğinde, katılımcıların yaşlarının 38 ile 62 arasında değiştiği, büyük bir kısmının uzun yıllara dayanan mesleki deneyime sahip olduğu görülmektedir. Katılımcılar arasında 16 ile 32 yıl arasında değişen mesleki kıdeme sahip olanlar bulunmaktadır ve toplam yöneticilik kıdemleri 5 ila 29 yıl arasında değişmektedir. Katılımcılar farklı kademelerde (ilkokul, ortaokul, lise ve okul öncesi) görev yapmakta olup branş çeşitliliği Türkçe, Matematik, Din Kültürü, Biyoloji ve Bilişim gibi alanları kapsamaktadır. Çoğu yönetici lisansüstü eğitime sahip olup, bu durum yöneticilerin akademik yeterlilik düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Okuldaki öğretmen sayıları ise 5 ile 148 arasında değişmekte olup bu da yöneticilerin farklı büyüklükteki kurumları yönettiklerini ve farklı ölçeklerde liderlik deneyimlerine sahip olduklarını ortaya koymaktadır. Okul yöneticilerinin 13'ü devlet okullarında, 1'i özel okulda çalışmaktadır.

2.3. Veri toplama araçları ve süreci

Veriler, araştırmacılar tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla toplanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmeler, belirli bir esneklik sağlayarak katılımcıların kendi perspektiflerinden detaylı bilgi sunmalarına olanak tanımaktadır (Kvale ve Brinkmann, 2015). Görüşme formu, literatür taraması ve uzman görüşleri doğrultusunda oluşturulmuş olup öğretmenlerin işten kaçınma davranışlarının nedenleri, bu davranışların eğitim süreçlerine etkileri ve yöneticilerinin bu konudaki deneyimlerine yönelik açık uçlu sorulardan oluşmaktadır. Soruların hazırlanmasında, katılımcıların rahatça ifade verebilmelerini sağlamak amacıyla anlaşılır ve sade bir dil kullanılmasına özen gösterilmiştir. Örnek sorular arasında "*Sizce işten kaçınma nasıl tanımlanabilir?*", "*Öğretmenlerin işten kaçınmasına hangi faktörler etki etmektedir?*", "*İşten kaçınma davranışlarını nasıl fark etmektesiniz?*" yer almaktadır.

2.4. Verilerin toplanması ve analizi

Veriler toplanmaya başlanmadan önce Düzce Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar ve Yayın Etik Kurulu'ndan etik izin ve Düzce İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden araştırma izni alınmıştır. Görüşmeler, katılımcılardan tek tek randevu alınarak 2024-2025 eğitim-öğretim yılı güz dönemi boyunca, her okulun yöneticisinin odasında yüz yüze gerçekleştirilmiş ve her bir görüşme yaklaşık 45-60 dakika sürmüştür.

Katılımcıların izniyle görüşmeler ses kaydına alınmış ve daha sonra yazılı metne dönüştürülmüştür. Elde edilen verilerin analizi için içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Bu süreçte, veriler önce açık kodlama yöntemiyle kodlanmış, ardından benzer kodlar bir araya getirilerek kategoriler ve temalar oluşturulmuştur. Verilerin analizi sırasında araştırma sorularına yanıt arayacak şekilde sistematik ve titiz bir yaklaşım benimsenmiştir. Araştırmanın geçerlik ve güvenirliğini sağlamak amacıyla çeşitli stratejiler uygulanmıştır. İç geçerlik için, katılımcı teyidi ve yoğun doğrudan alıntılar kullanılmıştır. Dış geçerlik için ise bulguların benzer bağlamlarda tekrarlanabilirliğini sağlamak adına detaylı betimlemeler yapılmıştır. Güvenirlik açısından, kodlama sürecinde bağımsız eğitim bilimleri alanında uzman bir araştırmacının da kodlama yapması sağlanmış ve kodlayıcılar arası uyum hesaplanmıştır (Miles-Huberman formülüne göre %87 olarak hesaplanmıştır). Ayrıca, araştırma sürecinin her aşaması detaylı bir şekilde raporlanmıştır.

2.5. Araştırmanın etik izni

Yapılan bu çalışmada "Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi" kapsamında uyulması belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin ikinci bölümü olan "Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler" başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbiri gerçekleştirilmemiştir.

Etik kurul izin bilgileri

Etik değerlendirmeyi yapan kurul adı: Düzce Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Kurulu

Etik değerlendirme kararının tarihi: 27/02/2025

Etik değerlendirme belgesi sayı numarası: 2025/71

3. BULGULAR

Araştırmanın verilerin çözümlenmesi ile birlikte 4 ana tema ortaya çıkmıştır. İlk Tema "İşten Kaçınmanın Tanımlanması", ikinci tema "İşten Kaçınmanın Nedenleri", üçüncü tema "İşten Kaçınmanın Fark Edilme Biçimleri" ve dördüncü tema "İşten Kaçınmanın Etkileri" şeklindedir.

3.1. Birinci Tema: İşten Kaçınmanın Tanımlanması

Bu tema, okul yöneticilerinin öğretmenlerin işten kaçınma davranışlarını nasıl tanımladıklarını ortaya koymaktadır. Okul yöneticileri, işten kaçınmayı genellikle görevden kaçınma, sorumluluk almama ve isteksizlik gibi davranışlarla ilişkilendirmiştir. Bu temaya ait kategori ve kodlar Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2.
İşten Kaçınmanın Tanımlanması Temasına Ait Kategori ve Kodlar

Tema	Kategori	Kodlar
İşten Kaçınmanın Tanımlanması	Görev ve Sorumluluktan Kaçınma	Görevi reddetme
		Bahane üretme
		Sorumluluk almama
		Gönüllü olmayan işleri yapmama
		Kolaycılık ve yeniliğe direnç
		Psikolojik ve kişisel nedenlerle kaçınma
	Fiziksel Kaçınma	Derse geç gitme
		Nöbet görevini aksatma
		Toplantılara katılmama
		Kurullarda sessiz kalma ve pasif direniş
		İşleri erteleme ve aksatma

Görev ve Sorumluluktan Kaçınma

Araştırma bulguları, okul yöneticilerinin öğretmenlerde gözlemlediği işten kaçınma davranışlarının önemli bir kısmının görev ve sorumluluklardan kaçınma üzerine yoğunlaştığını ortaya koymaktadır. Bu davranış, öğretmenlerin belirli görevleri üstlenmekten kaçınma, sorumlulukları reddetme, çeşitli bahaneler üretme ve gönüllülük esasına dayalı işlere katılmama eğilimleriyle kendini göstermektedir. Örneğin bir okul yöneticisi, öğretmenlerin kendilerine verilen görevleri kabul etmemek için çeşitli bahaneler ürettiklerini ifade ederek şu şekilde açıklama yapmıştır: "*Bir görev verdiğimiz takdirde bu görevi kabul etmemek istiyor. Bu görevi kabul etmemek adına da çeşitli bahaneler sürmesi olarak düşünüyorum. Mesela nöbetçi olduğunu, çocuğunu alacağını ya da rahatsız olduğunu söyleyerek bu görevden kaçınıyorlar*." (Y1). *Özellikle, yasal zorunluluk taşımayan veya gönüllülük esasına dayalı görevlerde kaçınma davranışı daha belirgin hale gelmektedir. Bir başka okul yöneticisi, bu durumu şu şekilde ifade etmiştir: "Kaçınma davranışı deyince aklıma kanunlarla tam olarak çizilmeyen, gönüllülük esasına dayalı görevleri yapmama eğilimi geliyor. Bu tür görevlerde öğretmenler daha isteksiz davranıyor*." (Y5). Bu durum, öğretmenlerin yalnızca zorunlu olan görevleri yerine getirmeyi tercih ettiklerini ve ek sorumluluklardan kaçınma eğiliminde olduklarını göstermektedir.

Görev ve sorumluluklardan kaçınmanın bir diğer boyutu ise öğretmenlerin içsel motivasyonları ve kişisel psikolojik durumlarıyla ilişkilidir. Bu bağlamda bir okul yöneticisi, öğretmenlerin görevleri reddetme sürecinde psikolojik faktörlerin etkili olduğunu ifade ederek şunları söylemiştir: "*Bu işi beceremem. Öfleyip pöflemeyle başlar. 'Ben bu işi yapamam' der. Planlamasını nasıl yapacağım gibi endişeler de bu kaçınma davranışını etkiliyor*." (Y13). Bu ifadeler, öğretmenlerin yalnızca fiziksel olarak değil aynı zamanda zihinsel ve duygusal düzeyde de görevlerden kaçındıklarını göstermektedir. Ayrıca, öğretmenlerin mesleki motivasyon eksikliği de görev ve sorumluluklardan kaçınma davranışını pekiştiren önemli bir faktördür. Bir okul yöneticisi, öğretmenlerin motivasyon eksikliğine dayalı kaçınma davranışlarını şu şekilde ifade etmiştir: "*Kaçınıyorsa ya o mesleği sevmiyordur ya idareyi sevmiyordur ya okulu ya da okulun bulunduğu yeri sevmiyordur. Öğretmenin içsel motivasyonu yoksa işten kaçınır*." (Y6). Bu durum, öğretmenlerin mesleki doyumları ile işten kaçınma davranışları arasındaki ilişkiyi gözler önüne sermektedir.

Fiziksel Kaçınma

Araştırma bulgularına göre öğretmenlerde gözlemlenen işten kaçınma davranışlarının bir diğer önemli boyutu fiziksel kaçınma olarak tanımlanabilir. Fiziksel kaçınma, öğretmenlerin görevlerini yerine getirmemek amacıyla fiziksel olarak iş ortamından uzak durmaları, görev alanlarında bulunmamaları, belirli iş ve sorumlulukları zamanında yerine getirmemeleri veya bu süreçleri kasıtlı olarak ertelemeleri şeklinde kendini göstermektedir. Bir okul yöneticisi, öğretmenlerin derse geç gitme ve nöbet görevlerinden kaçınma eğilimlerini şu şekilde açıklamıştır: "*Kaçınma deyince derse geç gitmeden başlarız. Nöbet yerine geç gitme ya da gitmeme gibi durumlar sık görülüyor. Öğretmenler Kurulu'nda komisyonlara dağıtım yapılırken de bazı öğretmenler 'bana vermese' diye bakıyor, görev almak istemiyorlar*." (Ö2). Bu ifadeler, öğretmenlerin yalnızca görevleri reddetmekle kalmayıp, aynı zamanda fiziksel varlıklarıyla da bu kaçınma davranışlarını sergilediklerini göstermektedir. Bu duruma örnek olarak başka bir okul yöneticisi, öğretmenlerin işleri bilinçli bir şekilde aksattığını şu sözlerle dile getirmiştir: "*Yapması gereken işleri yerine getirmeme, işleri aksatma ya da yapması gereken işlemleri erteleme geliyor. [...] Özellikle zorunlu olmayan işler sürekli erteleniyor*." (Ö12). Bu tür davranışlar, öğretmenlerin yalnızca zorunlu görevlerde değil, genel iş süreçlerinde de bir isteksizlik ve kaçınma eğiliminde olduklarını göstermektedir.

Fiziksel kaçınma aynı zamanda toplantılar gibi kurumsal etkinliklerde de görülmektedir. Bir okul yöneticisi, öğretmenlerin toplantılardaki pasif tutumlarını şu şekilde ifade etmiştir: "*Bir kurul toplantısı yapıyoruz. Kurul toplantısında ne bir şey söylüyor ne sesi çıkıyor. Yani böyle yokla var arası bir durumda. Bu bence bir kaçınma. Mesleki saygının azalması zaten*." (Ö9). Bu pasiflik, öğretmenlerin yalnızca fiziksel olarak değil, aynı zamanda zihinsel olarak da iş ortamından uzaklaştıklarını ve kurumsal süreçlere katılım

göstermediklerini ortaya koymaktadır. Fiziksel kaçınma davranışlarının bir diğer önemli nedeni ise iletişim eksiklikleri ve yönetimle yaşanan sorunlardır. Bir okul yöneticisi, öğretmenlerin iletişim sorunları nedeniyle görevlerden kaçındıklarını şu şekilde açıklamıştır: "*Hep iletişim eksikliğinden kaynaklı sorunlar olur. Örnek veriyorum, müdürün yanına gidip rahat konuşamayan öğretmenler genellikle içlerine kapanır ve görevlerden kaçınırlar. [...] İçini dökemediği için sıkıntıyla gelir, geç kalır, olayları parçalar*." (Ö8). Bu ifadeler, öğretmenlerin fiziksel kaçınma davranışlarının yalnızca bireysel faktörlerle değil, aynı zamanda okul içi iletişim ve yönetim dinamikleriyle de ilişkili olduğunu göstermektedir.

3.2. İkinci Tema: İşten Kaçınmanın Nedenleri

Bu tema, öğretmenlerin işten kaçınma davranışlarının arkasındaki temel nedenleri ele almaktadır. Katılımcılar, bu davranışın kişisel, mesleki ve kurumsal faktörlerin bir bileşimi olduğunu dile getirmiştir. Öne çıkan nedenler arasında düşük motivasyon, kişisel durumlar ve bireysel özellikler (sorumluluk almaktan kaçınma, kolaycılık) gibi faktörler de işten kaçınmayı tetikleyen önemli faktörler olarak belirtilmiştir. Tablo 3'te ikinci temaya ait kategori ve kodlar verilmiştir.

Tablo 3.
İşten Kaçınmanın Nedenleri Temasına Ait Kategori ve Kodlar

Tema	Kategori	Kodlar
İşten Kaçınmanın Nedenleri	Mesleki Motivasyon Eksikliği ve Tatminsizlik	Meslek sevgisi eksikliği
		Ekonomik kaygılar
		Görev-getiri dengesizliği
		İş tatminsizliği
		Tükenmişlik
		Takdir edilmeme ve değersizlik hissi
	Kişisel ve Psikolojik Nedenler	Yetersizlik hissi ve özgüven eksikliği
		Ailevi ve kişisel sorunlar
		Sağlık sorunları
		Stres
		Karakter-kişilik özellikleri
		Okula-işe duygusal bağ eksikliği
	Görev Tanımı Dışındaki İşleri Angarya Görme	Görev tanımına girmeyen işleri reddetme
		Fazla sorumluluk almama
		Konfor alanından çıkmama
		Ders dışı etkinlikleri yük görme
		Bürokratik görevlerden hoşlanmama
		Etkinliklere girmeme

Mesleki Motivasyon Eksikliği ve Tatminsizlik

Araştırma bulguları, öğretmenlerin işten kaçınma davranışlarının temel nedenlerinden birinin mesleki motivasyon eksikliği ve tatminsizlik olduğunu ortaya koymaktadır. Bu nitelikteki öğretmenler, görevlerini yalnızca zorunluluk olarak yerine getirmekte ve gönüllü sorumluluklardan kaçınmaktadır. Bir okul yöneticisi bu durumu şu sözlerle dile getirmektedir:

> "Eğer bir öğretmen gerçekten bu işi bir meslek olarak değil de sadece kazanç sağlamak için yapıyorsa, ekstradan verdiğimiz, gönüllü olarak yapmaları gereken görevleri kabul etmiyorlar. Örneğin bir proje var, Anadolu Mektebi uygulamaları… Öğretmenime teklif ettiğimde, 'Ben bunun için gidip orada zamanı ayırmam. Yani ben bunu yapmak zorunda değilim' dedi." (Y1).

Bu ifadeler, öğretmenlerin gönüllü projelere karşı olan isteksizliklerinin, mesleki aidiyet eksikliği ve maddi tatmin odaklı bir yaklaşımdan kaynaklandığını açıkça göstermektedir. Öğretmenin "*Ben bunu yapmak zorunda değilim.*" ifadesi, mesleği bir yük olarak görme eğiliminin en çarpıcı örneklerinden biridir. Bazı öğretmenler, ek sorumlulukların kendilerine maddi bir kazanç sağlamayacağını düşündükleri için bu görevlerden uzak durmaktadırlar. Bir okul yöneticisi bu durumu "*Ekstra olan şeyler kendisine yük hissettirecek. Maddi anlamda getirisi olmayacağını düşünürse kaçınabilir. Kendisini külfet altında hissediyorsa bundan kaçınıyor.*" (Y10) sözleriyle açıklamaktadır. Burada öğretmenin işi bir "külfet" olarak algılaması dikkat çekicidir. Görev-getiri dengesinin öğretmenler için ne kadar önemli olduğu anlaşılmaktadır.

Özellikle uzun yıllardır meslek içinde olan öğretmenlerde gözlemlenen tükenmişlik sendromu ve mesleki bıkkınlık, işten kaçınma davranışlarının daha derin nedenlerinden biri olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durum, öğretmenlerin zamanla mesleklerinden soğumalarına ve iş yüküne karşı tahammül eşiğinin düşmesine neden olmaktadır. Bir okul yöneticisi bu durumu "*Mesleki bir bezginlik var. Bıkkınlık var. Tükenmişlik sendromu diyor ya araştırmacılar. Bir tükenmişlik var yani bazı öğretmenlerde*." (Y9) sözleriyle betimlemektedir. Bu ifadede geçen "tükenmişlik sendromu", öğretmenlerin işlerine karşı duydukları ilgi ve enerjinin azalmasını ifade eden güçlü bir kavramdır. Bununla birlikte, öğretmenlerin iş ortamında takdir edilmemesi ve yaptıkları işin değerli görülmediğine inanması da mesleki tatminsizlik yaratan önemli bir faktördür. Takdir ve destek eksikliği, öğretmenlerin işlerine olan bağlılıklarını zayıflatmakta ve motivasyonlarını düşürmektedir. Bir okul yöneticisi bu durumu şöyle ifade etmektedir:

> "İş tatminsizliği sebebiyle çıkabilir. Aşırı iş yükü buna sebep olabilir. Öğretmenin motivasyon eksikliğinden kaynaklanabilir. Daha çok yıllanmış öğretmenlerde, emekliliğe yaklaşmış öğretmenlerde görüyoruz bu motivasyon düşüklüğünü. Okul tarafından yeterince desteklenmeyen, takdir edilmeyen öğretmenler bu anlamda böyle şeyleri yapabilir diye düşünüyorum." (Y12).

Burada özellikle "*takdir edilmeyen öğretmenler*" ifadesi, iş tatmini ve mesleki motivasyon arasındaki güçlü ilişkiyi ortaya koymaktadır. Öğretmenlerin yaptıkları işin değerli görülmediğine inanmaları, işten kaçınma davranışlarını artıran bir diğer önemli faktördür.

Kişisel ve Psikolojik Nedenler

Öğretmenlerin işten kaçınma davranışlarını şekillendiren bir diğer önemli faktörler arasında, kişisel ve psikolojik nedenler vardır. Araştırma bulguları, öğretmenlerin iş ortamındaki performanslarını ve sorumluluk alma eğilimlerini yalnızca mesleki faktörlerin değil, aynı zamanda bireysel psikolojik durumların, kişisel yaşamlarındaki sorunların ve karakter özelliklerinin de etkilediğini göstermektedir. Bir okul yöneticisi, öğretmenlerin projelere veya ek sorumluluklara karşı olan dirençlerini "*Bu karakter meselesi. Bazı öğretmenler 'proje üretme' gibi konularda kaçınıyor çünkü kabiliyeti yok, yapamam diye düşünüyor. [...] Beni onunla uğraştırma da bana ne görev verirsen ver diyor. Yani burada aslında kendine güven eksikliği var*." (Y2) şeklinde dile getirmiştir.

Öğretmenler, yeni görevlerle karşılaştıklarında bu görevlerin üstesinden gelemeyeceklerine dair bir inanca sahip olduklarında, genellikle geri çekilmekte ve sorumluluk almaktan kaçınmaktadırlar. Bunun yanı sıra, öğretmenlerin işten kaçınma davranışlarının arkasında ailevi ve kişisel sorunlar da önemli bir yer tutmaktadır. Bir okul yöneticisi, öğretmenlerin işten kaçınma eğilimlerini şu şekilde açıklamaktadır:

> "Sevgilisinin ayrılığı gelir, çocuğunun hastalığı gelir. Şimdi ben bu ortamı kırıyorum burada. Kırdığım için burada sıkıntı olmuyor ama öğretmenler genelde kişisel sorunlarını işe yansıtıyor. Mesela öğretmen hamile, doktora gitmesi gerekiyor. Sen izin alınana kadar onu zorlamanın anlamı yok. [...] Bu tür durumlar olunca öğretmen kendini işten çeker, görev almaktan kaçınır." (Y8).

Bu ifadelerde öğretmenin yaşadığı kişisel zorlukların işten kaçınma davranışlarına nasıl yansıdığı net bir şekilde görülmektedir. Aynı yönetici, öğretmenlerin iş ortamına ve yöneticilere olan duygusal bağlarının da işten kaçınma üzerinde etkili olduğunu "*Müdürün yanına gidip rahat konuşamamaktan kaynaklı sorunlar olur. Mesela benim sıkıntım vardı, gidip müdürün yanında konuşamıyordum, içimi dökemiyordum. Hep sıkıntıyla gelirdim. [...] Ortamı sevmediğim için kaçındım*." (Y8) sözleriyle belirtmiştir. Bu sözler, iş ortamındaki duygusal bağ eksikliğinin ve yönetimle olan iletişim problemlerinin, öğretmenlerin işten kaçınma davranışlarını nasıl ortaya çıkardığını göstermektedir. Bir başka yönetici, öğretmenlerin işten kaçınma davranışlarının bazen sağlık sorunları ve kişisel yorgunluk gibi faktörlerden kaynaklandığını "*Yoğun olduğu zaman insanlar yoruluyor. Ailevi sorunları var, sağlık sorunları var. [...] Dönemsel şeyler de olabiliyor ama bazı öğretmenler sürekli aynı karakterde davranışlar gösteriyor. Bence böyle bir hikâyeye bakmak lazım. Şimdi zorladığınız zaman ya da işte yoğun olduğu zaman insanlar yorulduğundan ya da başka başka sebeplerden işte bir sürü şey var*." (Y7) sözleriyle dile getirmektedir. Bazı öğretmenler ise görevlerini yerine getirme konusunda başarısızlık korkusu yaşayarak işten kaçınma eğilimi göstermektedirler. Bir yönetici bu durumu "*Yapamadığı korkusu olduğu zaman diye düşünüyorum. Mesela o görevi tebliğ ettin ama öğretmen o görevi yapamayacağını düşündüğü için kaçınıyor. Resmi olarak tebliğ ettiğimizde yapmak zorunda ama çoğu zaman sözel olarak bildirilen görevlerden kaçınıyorlar"*. (Y6) diyerek dile getirmiştir. Bu görüşler, öğretmenlerin işten kaçınma davranışlarının arkasında başarı korkusu ve sorumluluk almaktan çekinme gibi psikolojik faktörlerin bulunduğunu göstermektedir.

Görev Tanımı Dışındaki İşleri Angarya Görme

Araştırma bulguları, öğretmenlerin işten kaçınma davranışlarının bir diğer önemli nedeninin, görev tanımı dışındaki işleri angarya olarak görme eğiliminden kaynaklandığını ortaya koymaktadır. Bir okul yöneticisi, öğretmenlerin görev paylaşımı süreçlerindeki tutumlarını "*Kurul toplantılarında görev alma konusunda isteksiz davranıyorlar. Sessiz kalarak 'başkası alsın' diye bekliyorlar. Özellikle yıl başında yapılan öğretmenler kurulu toplantılarında bu durum çok net görülüyor. Öğretmenler konfor alanını terk etmek istemiyor*." (Y3) diyerek açıklamaktadır. Bu ifadede geçen "*sessiz kalma*" ve "*konfor alanını terk etmek istememe*" kavramları, öğretmenlerin görevden kaçınma stratejilerini gözler önüne sermektedir.

Öğretmenlerin ders dışı görevleri sahiplenmek istememelerinin temel nedenlerinden biri, bu tür görevlerin mesleki rollerinin bir parçası olmadığını düşünmeleridir. Bir okul yöneticisi, öğretmenlerin ders dışı işleri nasıl algıladıklarını "*Kendilerinin işi olmadığını düşündükleri, meslekleriyle doğrudan bağlantılı olmayan işleri sahiplenmek istemiyorlar. Bu işleri angarya olarak görüyorlar. Mesela yazmanlık gibi işleri bir kişi üstlenince diğerleri rahatlıyor ama kimse o işi yapmak istemiyor*." (Y4) diyerek ifade etmiştir. "*Angarya*" kavramı, burada öğretmenlerin bu tür görevleri gönülsüzce ve zorunluluktan yapma eğilimlerini betimlemek için kullanılan güçlü bir ifadedir.

Bazı öğretmenler, özellikle resmî olmayan görevler veya okul dışı etkinlikler söz konusu olduğunda bu tür işlerden kaçınma eğilimi göstermektedirler. Bir okul yöneticisi, öğretmenlerin resmi görevlerin dışındaki çalışmalara olan isteksizliklerini "*Kaçınma davranışları, resmi olmayan görevlerde ve ders saatleri dışındaki zamanlarda ortaya çıkıyor. Öğretmenler, okul saatleri dışındaki etkinliklerde görev almak istemiyorlar. [...] Okula veya öğrenciye faydalı olacak etkinlikler bile çoğu zaman istekli karşılanmıyor*." (Y5) diyerek dile getirmiştir. Bu ifadeler, öğretmenlerin resmi görev tanımlarının dışında kalan sorumluluklara karşı mesafeli bir tutum sergilediklerini ortaya koymaktadır. Bir başka yönetici, öğretmenlerin organizasyon ve etkinliklerden kaçınma eğilimlerini şöyle betimlemektedir:

> "Herhangi bir organizasyonda, bir etkinlikte grubun senkronize çalışmaması, uygun hareket edilmemesi ve kopuklukların meydana gelmesi de sorumluluklardan kaçınmaya neden oluyor. [...] Bazı öğretmenler bu tür işlerde yer almak istemiyor çünkü kendi işleri olmadığını düşünüyorlar." (Y11).

Bu görüşler, öğretmenlerin yalnızca bireysel düzeyde değil, grup çalışmaları ve kolektif sorumluluklar söz konusu olduğunda da işten kaçınma eğiliminde olduklarını göstermektedir. Organizasyonlarda yaşanan kopukluklar ve ekip içi uyumsuzluklar, öğretmenlerin sorumluluklardan kaçınmaları için bir gerekçe

oluşturmaktadır. Bir okul yöneticisi, öğretmenlerin özel günlerde bile görev almaktan kaçındıklarını şu şekilde açıklamaktadır:

> "Öğretmenler, sınıf içindeki görevlerin dışındaki işleri angarya olarak gördükleri için bu tür davranışlar sergiliyorlar. Mesela 24 Kasım Öğretmenler Günü için bir organizasyon yapılacak. Bir öğretmen ve bir idareci görevlendirilmesi gerekiyor. Öğretmen diyor ki: 'Ben gitmek istemiyorum, benim görevim değil' [...] Bu tür etkinlikler bile artık angarya olarak görülüyor." (Y14).

Bu görüşler, öğretmenlerin mesleklerine olan bağlılıklarının ve okula yönelik aidiyet duygularının zayıfladığını gösteren çarpıcı bir örnektir.

3.3. Üçüncü Tema: İşten Kaçınmanın Fark Edilme Biçimleri

Bu tema, öğretmenlerin işten kaçınma davranışlarının okul yönetimi tarafından nasıl fark edildiğini incelemektedir. Katılımcılar, bu davranışın genellikle görevlerden kaçınma, sorumlulukları erteleme veya aksatma gibi somut eylemlerle kendini gösterdiğini belirtmiştir. Özellikle, öğretmenlerin bahaneler öne sürerek görev almaktan kaçınması, toplantılara katılmama veya sessiz kalma ve nöbet, komisyon gibi ek sorumluluklardan uzak durma gibi davranışlar, işten kaçınmanın en belirgin işaretleri olarak tanımlanmıştır. Bu temaya ait kategori ve kodlar Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4.
İşten Kaçınmanın Fark Edilme Biçimleri Temasına Ait Kategori ve Kodlar

Tema	Kategori	Kodlar
İşten Kaçınmanın Fark Edilme Biçimleri	Fiziksel Belirtiler ve Davranışsal Göstergeler	Derse geç gitme
		Okuldan erken ayrılma veya fazla kalmaktan kaçınma
		Sürekli oyalanma ve zaman öldürme
		Toplantılarda görüş belirtmeme
		Rutin görevleri aksatma veya erteleme
	Sözlü İfadeler ve Mazeret Üretimi	Görevlerden kaçınmak için bahane üretme
		Görev reddetme
		İşin zorluğunu abartarak gösterme
		Yönetmelik ve görev tanımlarını öne sürme
		Sürekli şikâyet etme
	Pasif Direniş ve İletişim Eksiklikleri	Etkinliklere aktif katılım göstermeme
		Göz teması kurmaktan kaçınma
		Soruları yanıtsız bırakma
		Yönetim ile iletişimi minimumda tutma
		Problem çözmek yerine şikayetçi olma

Fiziksel Belirtiler ve Davranışsal Göstergeler

Öğretmenlerin işten kaçınma davranışları, çoğu zaman fiziksel belirtiler ve davranışsal göstergeler yoluyla kendini göstermektedir. Bu belirtiler, bir öğretmenin sınıfa geç gitmesinden tutun da okul içinde sergilediği ince ama belirgin davranışlara kadar geniş bir yelpazede ortaya çıkabilmektedir. Bir okul yöneticisi, öğretmenlerin derslere geç gitme alışkanlıklarını "*Derse geç gitmek çok yaygın. Zil çalar, öğretmen odasından çıkar ama sınıfa gitmez hemen. Merdiven başında bekler, biriyle konuşur, koridorda oyalanır. Bu bir iş aksatmadır*".

(Y12) şeklindeki sözleriyle betimlemektedir. Burada "*merdiven başında beklemek*", "*koridorda oyalanmak*" gibi detaylar, öğretmenin görevinden bilinçli bir şekilde kaçınma yöntemlerini somutlaştırmaktadır.

Benzer şekilde, öğretmenlerin okulda daha az görünür olma eğilimleri de işten kaçınmanın fiziksel göstergeleri arasında yer almaktadır. Bu durum, öğretmenlerin yalnızca sınıf içi görevlerine odaklanıp, okulun diğer işleyiş süreçlerinden uzak durma çabasıyla ilişkilendirilmektedir. Bir başka okul yöneticisi, bu davranışı "*Kimi öğretmenler dersini verir ve hemen gitmek ister. Okulun herhangi bir ortak işiyle uğraşmak istemez. Kimisi idareye yıl boyunca hiç uğramaz.*" (Y2) şeklinde ifade etmektedir. Bu görüşlerde, öğretmenlerin okuldaki ortak sorumluluklardan kaçınma eğilimleri belirgin bir şekilde ortaya konmaktadır.

Toplantılarda sessiz kalma ve pasif katılım da işten kaçınmanın önemli davranışsal göstergelerindendir. Öğretmenler, okul toplantılarında fikir beyan etmekten, tartışmalara katılmaktan kaçınarak işten kaçınma eğilimlerini dolaylı bir yoldan göstermektedir. Bir okul yöneticisi, öğretmenlerin toplantılardaki pasif tutumlarını "*Öğretmenler kurulunda hiç konuşmazlar. Ne yazman olurlar ne fikir beyan ederler. Sadece oturup sessizce bitirirler toplantıyı.*" (Y9) sözleriyle dile getirmektedir. Burada "*sadece oturup sessizce bitirirler*" ifadesi, öğretmenlerin sorumluluk almaktan nasıl kaçındıklarını net bir şekilde ortaya koymaktadır.

Öğretmenlerin işten kaçınma davranışlarını tespit etmenin bir diğer yolu da rutin görevlerdeki aksamalar ve sistemli ertelemelerdir. Bir yönetici, bu durumu "*Eğer rutin görevler sarkıyorsa, mesela haftalık veli araması ya da öğrencilerle yapılması gereken görüşmeler erteleniyorsa, orada bir kaçınma olduğunu anlıyorsunuz.*" (Y10) şeklinde açıklamaktadır. Burada, "*rutin görevlerin sarkması*", öğretmenin iş yükünü bilinçli bir şekilde ertelemesi ya da tamamlamaktan kaçınması anlamına gelmektedir.

Sözlü İfadeler ve Mazeret Üretimi

Öğretmenlerin işten kaçınma davranışlarının en sık rastlanan ve en belirgin yollarından biri, sözlü ifadeler ve mazeret üretimi ile kendini göstermektedir. Bu davranış biçimi, öğretmenlerin görevlerden doğrudan kaçınmak yerine, çeşitli gerekçeler öne sürerek sorumluluklardan sıyrılma çabası olarak tanımlanabilir. Kimi öğretmenler görevleri açıkça reddederken, kimileri daha dolaylı yollarla, çeşitli kişisel veya mesleki gerekçeler öne sürerek sorumluluklardan kaçınmaktadır. Bir okul yöneticisi, öğretmenlerin bu açık ifadelerini "*Sessiz kalarak veya doğrudan 'Aman hocam, onu ben almayayım, başkası alsın' diyerek görevden kaçındıklarını ifade ediyorlar. Hatta bazıları, 'Geçen yıl ben almıştım, bu yıl başkası alsın' gibi bahanelerle görevden uzak durmaya çalışıyor.*" (Y3) şeklinde anlatmaktadır.

Yukarıdaki ifadelerde, öğretmenlerin görev reddetme biçimlerinin doğrudan ve açık olduğu görülmektedir. Ancak her öğretmen bu kadar doğrudan bir dille görevden kaçınmamaktadır. Birçok öğretmen, daha dolaylı yollarla, çeşitli mazeretler üreterek görevlerden kaçınmayı tercih etmektedir. Bir yönetici, öğretmenlerin bu tür bahanelerini "*Özellikle çocuklarını bahane edenler çok. Anneler daha fazla kullanıyor bunu. Sağlık sorunları ya da 'zamanım yok' gibi bahaneler sıkça duyuluyor. Babalar da zaman zaman ailevi sorumlulukları gerekçe gösteriyor.*" (Y5) şeklindeki sözlerle ifade etmektedir. Burada, öğretmenlerin özellikle ailevi sorumluluklar ve sağlık problemleri gibi hassas konuları, görevlerden kaçınmak için bir kalkan olarak kullandıkları anlaşılmaktadır.

Tecrübeli yöneticiler, zamanla öğretmenlerin sunduğu mazeretlerin geçerliliğini daha kolay değerlendirebilmekte ve bu gerekçelerin ardındaki gerçek niyeti fark edebilmektedirler. Bir okul yöneticisi, öğretmenlerin mazeret üretme biçimlerine dair deneyimlerini "*Tecrübe kazandıkça fark ediyorsunuz ki insanların sundukları mazeretler çoğu zaman basit bahanelerden ibaret. Sanki çok ağır bir işmiş gibi gösteriyorlar ama aslında kaçıyorlar. Mesela basit bir etkinlik için bile 'Bu iş çok zor, zamanım yok' gibi ifadeler kullanılıyor.*" (Y4) şeklinde paylaşmaktadır. Bazı öğretmenler ise görevlerden kaçınmak için resmi prosedürleri ve yönetmelikleri bir savunma aracı olarak kullanmaktadırlar. Bir okul yöneticisi, bu durumu "*Hemen ilk sordukları şey şu: 'Görev tanımımızda böyle bir şey var mı?' ya da 'Yönetmelikte bunun yeri nerede?' Bu şekilde sorularla kaçınma eğilimlerini belli ediyorlar.*" (Y14) sözleriyle ifade etmektedir. Bu ifadelerde öğretmenlerin, görevlerinden kaçınmak için resmi çerçeveleri bir sınır olarak kullanma eğiliminde oldukları görülmektedir.

Bununla birlikte, öğretmenlerin sorumluluklardan kaçınmak için kullandıkları sözlü ifadeler, bazen daha dolaylı ve şikâyet odaklı olabilmektedir. Öğretmenler, görevlerden kaçınmak için sürekli okul yönetimi veya iş yüküyle ilgili şikayetlerde bulunarak sorumluluklardan kaçınma eğiliminde olabilirler. Bir yönetici bu durumu "*Okulda bir problem olduğunda çözmek yerine şikâyet ediyorlar. Sorunları çözmektense sürekli şikâyet ederek işten kaçınıyorlar*." (Y12) sözleriyle açıklamaktadır.

Pasif Direniş ve İletişim Eksiklikleri

Öğretmenlerin işten kaçınma davranışları, her zaman doğrudan bir reddetme ya da açık bir mazeret üretme şeklinde kendini göstermeyebilir. Bazen öğretmenler, görev ve sorumluluklardan kaçınırken doğrudan bir tavır sergilemek yerine, sürece dahil olmamayı, sessiz kalmayı ya da iletişimi minimumda tutmayı tercih etmektedirler. Bir okul yöneticisi bu durumu "*Bir şey konuşurken hiç fikir beyan etmiyorlar. Öğretmenler kurulunda tartışmalar olur, fikir alışverişi yapılır ama bu kişiler hiçbir şeye karışmaz. Ne yazman olurlar ne konuşan insan olurlar. Sadece oturup sessizce bitirirler toplantıyı*." (Y9) şeklinde ifade etmektedir. Bu ifadede geçen "Sadece oturup sessizce bitirirler." ifadesi, öğretmenlerin pasif bir şekilde sürece katılmaktan nasıl kaçındıklarını net bir şekilde ortaya koymaktadır.

Pasif direniş, yalnızca sözlü katkı eksikliğiyle sınırlı kalmaz; aynı zamanda öğretmenlerin beden dili ve mimikleri ile de kendini gösterebilmektedir. Bir yönetici, öğretmenlerin bu tür dolaylı ifadelerini "*Bir toplantıda konuşmazlar, söz veririz ama bir şey ifade etmezler. Yüz ifadeleri ve mimikleri zaten bunu anlatır. Bildiği halde bilmemi, bilmiyorum şeklinde davranır*." (Y11) sözleriyle dile getirmektedir. Burada, öğretmenlerin "bildiği halde bilmiyorum şeklinde davranması", görevden kaçınmanın incelikli ama net bir göstergesidir.

Pasif direnişin bir diğer önemli boyutu da öğretmenlerin okul yönetimi ile iletişimi en alt düzeyde tutmaları ve okul yönetimiyle mümkün olduğunca az temas kurmalarıdır. Bazı öğretmenler, sadece zorunlu durumlarda yöneticilerle iletişime geçmeyi tercih ederken, birçok durumda bu iletişimi tamamen sınırlandırmaktadırlar. Bir okul yöneticisi bu durumu "*Kimi öğretmenler dersini verir ve hemen gitmek ister. Okulun herhangi bir ortak işiyle uğraşmak istemez. Kimisi idareye yıl boyunca hiç uğramaz*." (Y2) şeklinde belirtmektedir.

Pasif direniş yalnızca toplantılarda veya günlük işlerde değil, aynı zamanda problem çözme süreçlerinde de kendini göstermektedir. Bazı öğretmenler, karşılaştıkları sorunları çözmek yerine sürekli olarak şikâyet ederek ya da problemi başkalarına yönlendirerek sorumluluktan kaçınmaktadır. Bir yönetici bu durumu "*Okulda bir problem olduğunda çözmek yerine şikâyet ediyorlar. Sorunları çözmektense sürekli şikâyet ederek işten kaçınıyorlar*." (Y12) sözleriyle dile getirmektedir. Bazı öğretmenler ise pasif direnişi zamanı esnetme ve görevleri erteleme yoluyla gösterirler. Bu davranış biçimi, öğretmenlerin sorumlulukları tamamen reddetmeden ancak onları sürekli olarak geciktirerek veya aksatarak işten kaçınmalarına yol açmaktadır. Bir okul yöneticisi bu durumu "*Eğer rutin görevler sarkıyorsa, mesela haftalık veli araması ya da öğrencilerle yapılması gereken görüşmeler erteleniyorsa, orada bir kaçınma olduğunu anlıyorsunuz*." (Y10) şeklinde açıklamaktadır. Bu tür görev ertelemeleri, öğretmenin iş yükünden kaçınmak için geliştirdiği bir başka pasif direniş biçimidir.

3.4. Dördüncü Tema: İşten Kaçınmanın Etkileri

Bu tema, öğretmenlerin işten kaçınma davranışlarının okul iklimi, öğrenci başarısı ve yönetim süreçleri üzerindeki etkilerini incelemektedir. Katılımcılar, bu davranışın öncelikle okul içindeki iş yükü dengesini bozduğunu ve diğer öğretmenler üzerinde ek stres ve baskı yarattığını belirtmiştir. Ayrıca, işten kaçınma davranışlarının öğrencilerin akademik başarısını olumsuz etkilediği, özellikle derslerin aksaması veya ek etkinliklerin yapılamaması nedeniyle eğitim kalitesinin düştüğü vurgulanmıştır. Yönetim açısından ise bu durum, planlama ve organizasyon süreçlerini zorlaştırarak okulun genel verimliliğini düşürmektedir. Bu temaya ait kategori ve kodlar Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5:
İşten Kaçınmanın Etkileri Temasına Ait Kategori ve Kodlar

Tema	Kategori	Kodlar
İşten Kaçınmanın Etkileri	Okul İklimi ve Kültürüne Olumsuz Etkileri	Okul iklimini bozma
		Kültürel çatışma ve huzursuzluk
		Çeteleşme ve gruplaşmalar
		İletişim kopukluğu ve soğukluk
	Öğretmenler Arası İlişkilere Etkileri	İş yükü eşitsizliği ve adaletsizlik algısı
		Motivasyon kaybı ve heves kırılması
		Dedikodu ve güvensizlik ortamı
		Soğukluk ve mesafe
	Öğrenci Davranışları ve Başarısına Etkileri	Öğrenci disiplinini olumsuz etkileme
		Öğrencilerde sorumsuzluk algısı oluşturma
		Öğretmen otoritesini zayıflatma
		Velilerin öğretmene ve okula güven kaybı

Okul İklimi ve Kültürüne Olumsuz Etkileri

Okul, sadece derslerin işlendiği bir alan değil; aynı zamanda öğretmenler, öğrenciler ve yöneticiler arasında kurulan dinamik ilişkilerle şekillenen bir sosyal ekosistemdir. Bu ekosistemin sağlıklı işleyişi, öğretmenlerin görevlerine olan bağlılığı, iş birliği ruhu ve ortak sorumluluk anlayışı ile doğrudan ilişkilidir. İşten kaçınma davranışları, öncelikle öğretmenler arasında güvensizlik ve rahatsızlık yaratmakta, bu durum ise okulun genel atmosferini olumsuz yönde etkilemektedir. Bir okul yöneticisi, işten kaçınmanın okul iklimi üzerindeki etkilerini "*Okul iklimini bozuyor yani. Çocuklar bile farkında oldu. Öğretmen geç geliyor, öğrenciler koridorda gezmeye başlıyor. Bu da ortamı bozuyor, diğer öğretmenlere kötü örnek oluyor.*" (Y4) şeklinde betimlemektedir. Bu sözler, öğretmenin ders saatine riayet etmemesinin yalnızca kendi sınıfında değil, okulun geneline yayılan bir disiplinsizlik ve düzensizlik yarattığını göstermektedir. Benzer şekilde, işten kaçınan öğretmenlerin okul içindeki davranışları, diğer öğretmenler üzerinde de bulaşıcı bir etki yaratmakta ve okulun işleyişine zarar vermektedir. Bir başka okul yöneticisi bu durumu *"[…] Böyle işinden kaçan öğretmenler okulun kültürünü, huzurunu etkiliyor. Çeteleşmeler böyle oluşuyor. İşini yapan öğretmenler, kaçınanların bahanelerinden rahatsız oluyor, bir araya gelmek istemiyorlar*." (Y14) sözleriyle açıklamaktadır. Burada kullanılan "*çeteleşme*" ifadesi, okul ortamında oluşan gruplaşmaların ve bölünmelerin boyutunu gözler önüne sermektedir.

İşten kaçınma davranışları sadece öğretmenler arası ilişkileri değil, aynı zamanda okul yönetimi ile öğretmenler arasındaki iletişimi de olumsuz etkilemektedir. Okul yöneticileri, işten kaçınan öğretmenlerin yönetimle ilişkilerinde de mesafeli ve kapalı bir tutum sergilediklerini belirtmişlerdir. Bir okul yöneticisi bu durumu "*Müdürün yanına öğretmen giremiyorsa, öğretmenler odasında bir soğukluk varsa, bu işten kaçınma davranışları okul iklimini etkiliyor demektir. Öğrenciler de bu durumdan etkileniyor*." (Y6) sözleriyle dile getirmektedir. İşten kaçınma davranışlarının okul iklimi üzerindeki bir diğer olumsuz etkisi de öğretmenler arasında oluşan adaletsizlik algısıdır. Bir okul yöneticisi bu durumu "*İki kişi yan çizdi mi diğer öğretmenleri etkiliyor. 'Hep biz mi yapacağız?' diyorlar. Bak şu kaçıyor, nöbete gitmiyor. Etkiler, çok etkiler*." (Y2) diyerek ifade etmektedir. Bu açıklamada yer alan "*Hep biz mi yapacağız?*" ifadesi, öğretmenler arasında iş yükünün adil bir şekilde paylaşılmadığına dair bir algının oluştuğunu ve bu durumun motivasyonu düşürdüğünü ortaya koymaktadır.

İşten kaçınan öğretmenlerin okul kültürü üzerindeki olumsuz etkileri yalnızca iş yükü paylaşımı ile sınırlı kalmaz. Bu tür davranışlar, öğretmenler arasında dedikodu ve güvensizlik ortamının oluşmasına da zemin hazırlar. Bir yönetici bu süreci "*Birisi kendini paralıyor, diğeri işten kaçıyor. Bu insanlar arasında anlaşmazlık, küslük ve dedikodu başlıyor. 'O çalışmıyor, ben niye çalışayım?' gibi düşünceler oluşuyor*." (Y11) sözleriyle açıklamaktadır. Bu ifadede, işten kaçınma davranışlarının öğretmenler arasındaki ilişkilerde nasıl bir kopukluk ve gerilim yarattığı net bir şekilde ortaya konmaktadır.

Öğretmenler Arası İlişkilere Etkileri

Okul ortamı, bireysel öğretmen performanslarının ötesinde, bir ekip çalışması ve iş birliği ruhuyla şekillenen bir yapıdır. Öğretmenlerin birbirleriyle kurdukları ilişkiler hem okul iklimini hem de öğretim kalitesini doğrudan etkilemektedir. İşten kaçınma davranışlarının öğretmenler arası ilişkiler üzerindeki en belirgin etkisi, iş yükü eşitsizliği ve buna bağlı olarak gelişen adaletsizlik algısıdır. Bir okul yöneticisi, bu adaletsizlik algısını "*İki kişi yan çizdi mi diğer öğretmenleri etkiliyor. 'Hep biz mi yapacağız?' diyorlar. Bak şu kaçıyor, nöbete gitmiyor. Etkiler, çok etkiler*." (Y2) sözleriyle dile getirmektedir. Bu alıntıda yer alan "Hep biz mi yapacağız?" ifadesi, öğretmenler arasında iş yükünün adil bir şekilde paylaşılmadığına dair oluşan memnuniyetsizliği ve bu durumun motivasyon üzerindeki olumsuz etkilerini açıkça ortaya koymaktadır. Sorumluluklarını yerine getiren öğretmenler, emeklerinin karşılığını alamadıklarını düşündüklerinde, bu durum onların çalışma isteğini ve okul topluluğuna olan bağlılıklarını zayıflatmaktadır. Bir başka yönetici, bu süreci "*Toplu bir etkinlik yapamıyorsunuz. Bu tarz öğretmenler organizasyonlara katılmıyor. Çalışanlar ise 'Ben canımı dişime takmışım, o hiçbir şey yapmıyor' diyor. Bu durum soğukluk yaratıyor*." (Y12) şeklinde açıklamaktadır. Burada "Canımı dişime takmışım." ifadesi, çalışan öğretmenlerin sorumluluklarını yerine getirirken gösterdikleri özveriyi ve bu çabanın işten kaçınan meslektaşlar tarafından nasıl görmezden gelindiğini göstermektedir.

İşten kaçınma davranışlarının öğretmenler arası ilişkilerde bir diğer önemli etkisi, dedikodu ve güvensizlik ortamının oluşmasına zemin hazırlamasıdır. Bir yönetici bu durumu "*Birisi kendini paralıyor, diğeri işten kaçıyor. Bu insanlar arasında anlaşmazlık, küslük ve dedikodu başlıyor. 'O çalışmıyor, ben niye çalışayım?' gibi düşünceler oluşuyor*." (Y11) sözleriyle dile getirmektedir. Bunun yanı sıra, işten kaçınma davranışları öğretmenler arasında gruplaşmalara ve kutuplaşmalara da neden olabilmektedir. Bir okul yöneticisi bu süreci "*Çok böyle işinden kaçan öğretmenler okulun kültürünü, huzurunu etkiliyor. Çeteleşmeler böyle oluşuyor. İşini yapan öğretmenler, kaçınanların bahanelerinden rahatsız oluyor, bir araya gelmek istemiyorlar*." (Y14) şeklinde anlatmaktadır. İşten kaçınma davranışları aynı zamanda öğretmenlerin genel iş ortamına olan bağlılıklarını ve aidiyet duygularını da zayıflatmaktadır. Bir yönetici bu süreci "*Bence bozuyorlar. Bunlarla ilgili tartışmalar yaşanabiliyor okulda. Mesela öğretmenler olarak toplu bir etkinlik yapamıyorsunuz. Çünkü bu tarz öğretmenler hiçbir şekilde okulun yapmış olduğu bir organizasyona da katılmak istemiyorlar*." (Y12) biçiminde ifade etmektedir.

Öğrenci Davranışları ve Başarısına Etkileri

Öğretmenlerin bazı sınıflara yönelik isteksiz tutumlarının, öğrenci disiplinini olumsuz yönde etkilediği gözlemlenmiştir. Özellikle akademik başarısı düşük sınıflara giren öğretmenlerin motivasyonlarının azaldığı ve ders süresini tam olarak değerlendirmediği yönünde bulgular elde edilmiştir. Katılımcılardan biri bu durumu "*Şimdi o iki sınıfa giden öğretmenin sınıfa gitme hızı bile düşüyor. Ayakları geri geri gidiyor proje olmayan sınıfa gittiği vakit. Çünkü biliyor ki matematik öğretmeni oraya gittiği vakit anlattıkları çok bir yere varmayacak. Kendisini çok öğrenciler dinlemeyecek*." (Y4) sözleriyle açıklamaktadır. Bu görüşler, öğretmenlerin belirli sınıflarda derse olan ilgisinin azaldığını ve bu durumun öğrenciler tarafından fark edilerek sınıf içi disiplinin bozulmasına yol açtığını göstermektedir.

Bazı okul yöneticilerine göre öğretmenlerin akademik başarı düzeyine göre sınıflara farklı tutumlar sergiledikleri ve bu durumun öğrencilerde sorumluluk bilincini zayıflattığını ortaya koymaktadır. Katılımcılardan biri, akademik olarak başarılı sınıflara yönelik öğretmenlerin daha fazla çaba gösterdiğini, ancak düşük başarı seviyesine sahip sınıflarda kaçınma davranışı sergilediklerini şu sözlerle ifade etmektedir:

> "Özellikle akademik olarak başarılı olan sınıflara giren öğretmenler bu sınıfın yararına olacak olan etkinliklerde daha istekli davranıyorlar. Ama akademik başarısı düşük olan genelde problemlerle anılan sınıflar için insanların çok da fazla istekli olmadıklarını ve kaçınma davranışı gösterdiklerini de görüyorum."

Yukarıdaki ifadeler öğrencilerin öğretmenlerin farklı tutumlarını gözlemleyerek, akademik başarılarına bağlı olarak eğitim sürecinde eşit fırsatlara sahip olmadıklarını düşündüklerini göstermektedir. Öğretmenin sınıfa olan ilgisinin düşük olması, öğrencilerde sorumluluk duygusunun azalmasına ve derslere olan bağlılığın zayıflamasına neden olabilmektedir. Ayrıca öğretmenlerin derse yönelik ilgisizliği, öğrenciler tarafından öğretmen otoritesinin sorgulanmasına neden olmaktadır. Bazı okul yöneticileri, öğretmenlerin ders süresini tam anlamıyla değerlendirmemesi ve öğrencilerin akademik taleplerine karşı ilgisiz kalmasının, öğretmen otoritesini zayıflattığını ifade etmektedir. Bir okul yöneticisinin görüşü bu konuda şu şekildedir:

> "Kırk dakikalık dersi tabii ki kırk dakikasını beklemiyoruz ama bunun 20 dakikasını derse bırakıp veya 15 dakikasına bırakıp diğerini sohbetle, geçiştirerek yani bu yaşadığımız şeyler. Öğrenci geliyor söylüyor. Öğretmen sohbet ediyor diyor. Öğretmen şunu anlatmadı diyor. Sordum cevap vermedi diyor öğretmen." (Y11)

Yukarıdaki ifadeler bazı öğretmenlerin derse yönelik isteksiz tutumlarının ve kaçınma davranışlarının öğrenciler tarafından fark edildiğini ve öğretmene karşı güvenin azaldığını ortaya koymaktadır.

4. TARTIŞMA ve SONUÇ

Araştırma bulguları, öğretmenlerin gönüllülük esasına dayalı görevlerden kaçınma eğilimlerinin, içsel motivasyon eksikliği ve mesleki tükenmişlik ile ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Katılımcıların ifadeleri, öğretmenlerin yasal zorunluluk taşımayan görevleri reddetme eğilimini ortaya koymaktadır. Bu durum, Ryan ve Deci'nin (2000) "Öz-Belirleme Teorisi" ile tutarlıdır. Teoriye göre, içsel motivasyon eksikliği, bireylerin özerklik ve yetkinlik ihtiyaçlarının karşılanmaması durumunda ortaya çıkmaktadır. Öğretmenlerin gönüllü görevlerden kaçınması, bu ihtiyaçların okul ortamında yeterince desteklenmediğine işaret edebilir. Ayrıca, Maslach ve Leiter'in (1997) "Tükenmişlik Modeli" kapsamında, duyarsızlaşma boyutunun öğretmenlerin görevlere karşı mesafeli durmasına neden olduğu söylenebilir.

Fiziksel kaçınma davranışları, öğretmenlerin iş ortamından fiziksel ve zihinsel olarak uzaklaşması şeklinde kendini göstermektedir. Katılımcılar, öğretmenlerin derse geç gelme, nöbet görevlerini aksatma ve toplantılarda pasif kalma gibi davranışları sıklıkla gözlemlediklerini belirtmiştir. Bu bulgular, Johns'un (2010) işten kaçınma davranışlarını "fiziksel devamsızlık" ve "zihinsel kopuş" olarak ikiye ayıran sınıflandırmasıyla örtüşmektedir. Johns'a (2010) göre, zihinsel kopuş, bireylerin işe duygusal ve bilişsel olarak katılmamasıyla ilişkilidir. Ayrıca, Eisenberger ve diğerleri (1986) tarafından geliştirilen "Örgütsel Destek Teorisi", öğretmenlerin yönetimle yaşadıkları iletişim sorunlarının kaçınma davranışlarını tetiklediğini desteklemektedir. Örgütsel Destek Teorisi, çalışanların örgütten algıladıkları destek düşük olduğunda, işe uyum sağlama düzeylerinin de azaldığını öne sürmektedir.

Araştırma bulguları, öğretmenlerin işten kaçınma davranışlarının temel nedenlerinden birinin mesleki motivasyon eksikliği ve tatminsizlik olduğunu göstermektedir. Öğretmenlerin yalnızca zorunlu görevleri yerine getirme ve gönüllü sorumluluklardan kaçınma eğilimleri, mesleki doyum eksikliğinin bir göstergesidir. Bu bulgular, Herzberg'in "Çift Faktör Teorisi" ile uyum içindedir. Teoriye göre, bireylerin işlerinden duydukları tatmin, motivasyonel faktörler (başarı, takdir edilme, sorumluluk) ve hijyen faktörleri

(maaş, iş güvenliği) ile şekillenmektedir (Alfayad ve Arif, 2017) Öğretmenlerin yalnızca maaş ve iş güvencesi gibi dışsal faktörlere odaklanmaları, içsel motivasyon eksikliği ve iş tatminsizliği ile ilişkilidir.

Öğretmenlerin işten kaçınma davranışlarını şekillendiren bir diğer önemli faktör kişisel ve psikolojik nedenlerdir. Araştırma bulguları, öğretmenlerin iş ortamındaki performanslarını yalnızca mesleki değil, aynı zamanda bireysel psikolojik durumların ve kişisel yaşamlarındaki sorunların da etkilediğini göstermektedir. Bazı öğretmenlerin özgüven eksikliği nedeniyle yeni sorumluluklar almaktan kaçındıklarını göstermektedir. Bandura'nın (1977) Öz-Yeterlilik Teorisi, bireylerin kendi yeteneklerine olan güvenlerinin iş performansını doğrudan etkilediğini öne sürmektedir. Öğretmenlerin, üstesinden gelemeyeceklerini düşündükleri görevlerden kaçınmaları, bu teoriyi destekler niteliktedir. Ayrıca bazı bulgular, öğretmenlerin kişisel yaşam ve iş dengesi arasında denge kuramadıkları durumlarda işten kaçınma eğiliminde olduklarını göstermektedir. İş yaşam dengesi, yapılan çeşitli araştırmalarda öğretmenlerin pozitif örgütsel davranışlarında öne çıkmaktadır. Örneğin Töre ve Miyanyedi-Şen'e göre (2022) iş yaşam dengesi arttıkça, öğretmenlerin mesleki bağlılıkları da artmaktadır. Demir-Sarıer'e (2020) göre ise öğretmenlerin iş yaşam dengesi ile mesleğe ilişkin tutumları ve motivasyon düzeyleri arasında pozitif ilişki vardır.

Öğretmenlerin, resmî görev tanımlarının dışındaki işleri "angarya" olarak algılamaları, kaçınma davranışlarının önemli bir nedenidir. Bazı okul yöneticileri, öğretmenlerin bu tür görevleri "konfor alanını terk etmek istememe" ve "mesleki rol dışı" görme olarak belirtmişlerdir. Bu durum, Rizzo ve diğerleri (1970) tarafından geliştirilen "Rol Belirsizliği" ve "Rol Çatışması" teorisiyle ilişkilidir. Öğretmenler, belirsiz veya rol dışı görevleri angarya olarak algıladığında bu görevleri reddetme eğilimi göstermektedir. Rol belirsizliği, bir çalışanın iş tanımının net olmaması, hangi görevlerden sorumlu olduğunun açıkça belirlenmemesi veya beklentilerin bulanık olması durumunu ifade etmektedir. Öğretmenler açısından bu durum, ders verme gibi temel sorumlulukların yanı sıra ek görevlerin (proje koordinasyonu, yönetsel işler, sosyal etkinlikler) sınırlarının belirsiz olmasıyla ortaya çıkmaktadır. Öğretmenlerin ek görevleri "angarya" olarak algılamasının temel nedeni, bu görevlerin rol sınırlarını aşması ve kaynak dağılımında adaletsizlik yaratmasıdır. Ayrıca, Demerouti ve diğerleri (2001) tarafından öne sürülen İş Talepleri-Kaynaklar Modeli kapsamında, öğretmenlerin iş yükünün artmasının (angarya algısı), tükenmişlik ve kaçınma davranışlarını tetiklediği söylenebilir. Gökçe ve Özen'in (2019) araştırmasında, öğretmenlerin görevleri süresince karşılaştıkları ve angarya olarak nitelendirdikleri durumlar incelenmiştir. Çalışma sonucunda, öğretmenlerin angarya algısının branşlara göre farklılık gösterdiği, ancak her branşın kendine özgü angarya olarak değerlendirdiği görevlerin bulunduğu tespit edilmiştir ve angaryanın öğretmenlerde yorgunluk, performans düşüklüğü, stres ve hayal kırıklığı oluşturduğu belirlenmiştir.

Öğretmenlerin işten kaçınma davranışları, genellikle fiziksel belirtiler ve davranışsal göstergeler aracılığıyla fark edilmektedir. Örneğin, derslere geç gelme, okul içinde oyalanma veya sınıf dışı etkinliklere katılmaktan kaçınma gibi davranışlar bu kapsamdadır. Bu tür davranışlar, öğretmenlerin görevlerinden bilinçli olarak uzaklaştıklarını göstermektedir. Ayrıca, rutin görevlerdeki aksamalar ve sistemli ertelemeler de işten kaçınmanın göstergeleri arasında yer almaktadır. Okul yöneticilerinin belirttiği "merdiven başında beklemek" veya "koridorda oyalanmak" gibi davranışlar, öğretmenin görevden bilinçli kaçınmasını yansıtmaktadır. Ayrıca öğretmenlerin okulun yönetsel süreçlerine katılmama eğilimi, tükenmişliğin bir göstergesi olan "duygusal mesafe" ile açıklanabilir (Lassila vd., 2017).

Öğretmenlerin işten kaçınma davranışları, eğitim kurumlarının işleyişini ve atmosferini derinden etkileyen önemli bir sorundur. Bu tür davranışlar, okul iklimi ve kültürüne olumsuz yansımaların yanı sıra, öğretmenler arası ilişkiler ve motivasyon üzerinde de belirgin etkiler yaratmaktadır. Okul iklimi, öğretmenler, öğrenciler ve yöneticiler arasındaki dinamik ilişkilerle şekillenen bir sosyal ekosistemdir ve öğretmenlerin işle bütünleşmesi okul iklimi ile ilişkili bir durumdur (İnanır ve Kavgacı, 2023). Karademir ve Ören'e (2020) göre ise sağlıklı bir okul ikliminde öğretmenler işbirlikçi, paylaşımcı ve sorumluluk sahibi

olmaktadır. Ayrıca işten kaçınma davranışları, öğretmenler arası ilişkilerde iş yükü eşitsizliği ve buna bağlı olarak gelişen adaletsizlik algısına neden olmaktadır. Sorumluluklarını yerine getiren öğretmenler, emeklerinin karşılığını alamadıklarını düşündüklerinde, çalışma istekleri ve okula olan bağlılıkları zayıflamaktadır. Bununla birlikte öğretmenlerin işten kaçınma davranışları, öğrencilerin akademik başarılarını da olumsuz etkilemektedir. Öğretmenlerin devamsızlığı, öğrencilerin derslerde geri kalmasına ve motivasyonlarının düşmesine neden olmaktadır. Bu durum, öğrencilerin akademik performansını olumsuz yönde etkilemektedir.

Sonuç olarak bu araştırmanın bulguları, öğretmenlerin görevlerden kaçınma davranışlarının çok boyutlu nedenlere dayandığını ortaya koymuştur. Bu davranışlar, içsel motivasyon eksikliği, mesleki tükenmişlik, kişisel ve psikolojik etkenler ile örgütsel destek yetersizliği gibi faktörlerle ilişkilidir. Bu çok boyutlu faktörler, sadece bireysel öğretmen davranışlarını değil, aynı zamanda okul iklimi, öğretmenler arası ilişkiler ve öğrencilerin akademik başarısı üzerinde de belirgin olumsuz etkilere sahiptir. Ayrıca, öğretmenlerin angarya algısı ve iş-yaşam dengesi sorunları, bu davranışları tetikleyen önemli faktörler arasındadır. Araştırmanın bulgularına bağlı olarak aşağıdaki öneriler oluşturulmuştur:

- Öğretmenlerin görev tanımları netleştirilmeli ve angarya algısını azaltacak adil bir iş dağılımı sağlanmalıdır.
- İş yükünü dengelemek için ek görevlerin adil bir şekilde paylaştırılması ve öğretmenlerin bu sürece katılımı teşvik edilmelidir.
- Okul yönetimi, öğretmenlerle daha etkili iletişim kurarak onların ihtiyaç ve beklentilerini anlamalıdır.
- Öğretmenlerin yönetim süreçlerine aktif katılımı sağlanarak örgütsel adalet algısı güçlendirilmelidir.
- Farklı kültürel ve kurumsal bağlamlarda öğretmenlerin işten kaçınma davranışlarının nasıl şekillendiği karşılaştırmalı olarak araştırılabilir.
- Öğretmenlerin işten kaçınma davranışlarının zamansal değişimlerini inceleyen boylamsal çalışmalar yapılabilir.

Kaynakça/Reference

Akkoç, S., & Cemaloğlu, N. (2023). The relationship between teachers' mobbing experiences, organizational silence, and organizational cynicism. *International Journal of Contemporary Educational Research*, *10*(4), 860-874. https://doi.org/10.52380/ijcer.2023.10.4.365

Alfayad, Z., & Arif, L. S. M. (2017). Employee voice and job satisfaction: an application of Herzberg two-factor theory. *International Review of Management and Marketing*, *7*(1), 150-156.

Atmaca, T. (2020). Öğretmenlerin toplumsal saygınlık ve imajlarına olumsuz etki eden faktörlerin incelenmesi. *Yaşadıkça Eğitim*, *34*(1), 152-167. https://doi.org/10.33308/26674874.2020341165

Ayas, S., & Atmaca, T. (2023). Okullarda yaşanan kayırmacı davranış örneklerinin öğretmenlerin deneyimlerine göre incelenmesi. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, *25*(2), 262-278. https://doi.org/10.17556/erziefd.1143878

Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Prentice-Hall.

Creswell, J.W., & Poth, C.N. (2018). *Qualitative inquiry and research design choosing among five approaches* (4th Edition). SAGE Publications, Inc., Thousand Oaks.

Çarıkcı, E. (2020). Lise öğretmenlerinin duygusal emek davranışları ile işle bütünleşmeleri arasındaki ilişki. *International Journal on Social Sciences*, *5*(2), 37-51.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, *86*(3), 499-512. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499

Demir-Sarıer, M. (2020). *Öğretmenlerin öğretmenlik mesleğine ilişkin tutumları ile iş yaşam dengesi ve motivasyonları arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, (YÖK Tez No: 667016), İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, *71*(3), 500-507. https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500

Erdemli, Ö. (2015). *Öğretmenlerin işten geri çekilme davranışları ve çalışma etiği ile ilişkisi*. Yüksek Lisans Tezi (YÖK Tez No: 381790), Ankara Üniversitesi, Ankara.

Gider, İ., & Okçu, V. (2021). *Eğitim örgütlerinde kayırmacılık ve işe yabancılaşma sorunsalı*. Adıyaman: İKSAD Yayınevi.

Gökçe, A.T., & Özen, C. (2019). *Görev mi angarya mı? öğretmen görüşlerine göre okulda angarya*. EJERCongress 2019 Bildiri Kitabı, 78-83.

Güler, H. N., & Marşap, A. (2019). Günümüz organizasyonlarında duygusal emeğin tükenmişlik ve işten ayrılma niyetine etkisi: Akademisyenler üzerinde bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 53, 285-308. https://doi.org/10.18070/erciyesiibd.430797

Gültekin, V. M., Paksoy, H. M., & Özbezek, B. D. (2021). Öğretmenlerde psikolojik sözleşme ihlal algısının işten ayrılma niyeti ve örgütsel sinizm üzerine etkisi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, *9*(120), 204-218.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources a new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, *44*(3), 513-524. https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513

İnanır, B., & Kavgacı, H. (2023). Öğretmenlerin işle bütünleşmeleri, okul iklimi ve öğretmen liderliği arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, *43*(3), 2031-2061. https://doi.org/10.17152/gefad.1297970

İnce, A., & Tulunay-Ateş, Ö. (2024). Öğretmenlerin işten ayrılma niyetinin altında yatan sebeplerin belirlenmesi. *Ihlara Eğitim Araştırmaları Dergisi*, *9*(2), 134-149. https://doi.org/10.47479/ihead.1546670

Johns, G. (2010). Presenteeism in the workplace: A review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, *31*(4), 519-542. https://doi.org/10.1002/job.630

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, *33*(4), 692-724. https://doi.org/10.2307/256287

Karademir, A., & Ören, M. (2020). Okul iklimi: Anaokulu yöneticileri ve öğretmenlerin bakış açısıyla karşılaştırmalı bir araştırma. *Eğitimde Nitel Araştırmalar*, *8*(1), 206-236. https://doi.org/10.14689/issn.2148-2624.1.8c.1s.10m

Karaman-Kepenekçi, Y., Katıtaş, S., & Ökdem, M. (2024). Öğretmenlere ilişkin sessiz istifa ölçeği'nin geliştirilmesi ve öğretmenlerin sessiz istifaya ilişkin görüşlerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Trakya Eğitim Dergisi*, *14*(2), 1344-1363. https://doi.org/10.24315/tred.1469047

Köse, A., & Uzun, M. (2020). Öğretmenlerin kendini işe verememe nedenleri üzerine fenomenolojik bir çözümleme. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *17*(2), 680-728. https://doi.org/10.33437/ksusbd.716213

Kurtulmuş, M., & Yiğit, B. (2016). İşe yabancılaşmanın öğretmenlerin işten ayrılma niyetine etkisi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, *12*(3), 860-871. https://doi.org/10.17860/mersinefd.282385

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015) *Interviews: learning the craft of qualitative research interviewing* (3rd Edition). Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

Lassila, E. T., Timonen, V., Uitto, M., & Estola, E. (2017). Storied emotional distances in the relationships between beginning teachers and school principals. *British Educational Research Journal*, *43*(3), 486-504. https://doi.org/10.1002/berj.3280

Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. Jossey-Bass/Wiley.

Mendoza, N.B., & King, R.B. (2022). The social contagion of work avoidance goals in school and its influence on student (dis)engagement. *European Journal of Psychology of Education*, 37, 325-340. https://doi.org/10.1007/s10212-020-00521-1

Nagar, K. (2012). Organizational commitment and job satisfaction among teachers during times of burnout. *Vikalpa*, *37*(2), 43-60. https://doi.org/10.1177/0256090920120205

Ntim, S. Y., Qin, J., Antwi, C. O., Aboagye, M. O., Chen, S., & Mensah, E. T. (2024). "I-just-wanna-get-by" hurts teachers and their work: Linking preschool teacher identity to work withdrawals in an emerging economy. *Current Psychology*, 43, 2783-2798. https://doi.org/10.1007/s12144-023-04494-4

Rizzo, J.R., House, R.J., & Lirtzman, S.I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, *15*(2), 150-163. https://doi.org/10.2307/2391486

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Örgütsel davranış* (Çeviri Ed.: İnci Erdem). Ankara: Nobel Akademi.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, *55*(1), 68-78. https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68

Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2010). Teacher self-efficacy and teacher burnout: A study of relations. *Teaching and Teacher Education*, *26*(4), 1059-1069. https://doi.org/10.1016/j.tate.2009.11.001

Tabak, H., Şahin, F., & Yavuz-Tabak, B. (2020). Okul yöneticilerinin karar alma yaklaşımları: veriye dayalı karar almaya geçiş. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, *24*(3), 713-725.

Töre, E., & Miyanyedi-Şen, F. (2022). Öğretmenlerin iş yaşam dengesi ile mesleki bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki. *APJEC-Academic Platform Journal of Education and Change*, *5*(1), 55-74. https://doi.org/10.55150/apjec.1061953

Turhan, T., & İra, N. (2024). Öğretmenlerin mesleki çalışmalarında bir boşluk: etik duyarlılık. *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, 62, 3480-3502. https://doi.org/10.53444/deubefd.1518091

Türe-Orhan, A. (2022). Sosyal kaytarma davranışına kaynakları koruma teorisi yaklaşımı. *Marmara Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 17, 11-25.

Wang, H., Hall, N.C., & Taxer, J.L. (2019). Antecedents and consequences of teachers' emotional labor: a systematic review and meta-analytic investigation. *Educational Psychology Review*, *31*, 663-698. https://doi.org/10.1007/s10648-019-09475-3

Yıldız, B., & Aslan, H. (2023). Öğretmenlerin psikolojik iyi oluşları ile erteleme davranışları arasındaki ilişki. *APJEC-Academic Platform Journal of Education and Change*, *6*(2), 246-278. https://doi.org/10.55150/apjec.1375474

Yürür, Ş. (2011). Öğrenilmiş güçlülük, kıdem ve medeni durumun duygusal tükenmedeki rolü: kaynakların korunması teorisi kapsamında bir analiz. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, *25*(1), 107-126.

EXTENDED ABSTRACT

1. INTRODUCTION

Work avoidance is a concept in organizational behaviour that refers to employees' physical, emotional, or cognitive disengagement from their work roles. In the educational context, teachers' job avoidance manifests through behaviours such as reluctance to take initiative, avoidance of classroom interaction, and passive resistance to school-related responsibilities. This behaviour may not always be openly visible, yet it can significantly erode the effectiveness of educational institutions over time. Especially in systems where bureaucratic responsibilities increase and teacher autonomy decreases, work avoidance can become a silent but systemic problem. In educational literature, job avoidance among teachers has been associated with various psychological and organizational factors, such as professional burnout, loss of intrinsic motivation, perceived injustice, role ambiguity, and lack of administrative support. According to Maslach and Leiter (1997), burnout consisting of emotional exhaustion, depersonalization, and reduced personal accomplishment plays a central role in teachers' detachment from their professional identity. Similarly, Herzberg's Two-Factor Theory suggests that the absence of motivating factors (such as recognition, professional growth, or achievement) alongside the presence of hygiene factors (such as excessive workload or ineffective leadership) contributes to avoidance behaviours.

While many international studies have explored these dynamics in Western educational systems, there remains a gap in the literature regarding how teacher work avoidance is experienced and perceived within different socio-cultural and institutional contexts, such as Türkiye. In recent years, Türkiye's educational system has undergone numerous reforms, increasing both the complexity of teachers' roles and their exposure to performance-based accountability. These developments have the potential to influence teachers' attitudes toward their work and may give rise to new forms of resistance, including passive disengagement. Despite its prevalence, job avoidance often goes unnoticed or is misinterpreted as a lack of competence, making it even more difficult to address through policy or leadership. Addressing this gap, the present study aims to investigate the causes of teachers' job avoidance behaviours and their implications for educational processes from the perspectives of school administrators. School principals, by virtue of their leadership positions, are in a unique position to observe these behaviours, identify their patterns, and assess their impact on school functioning. Exploring principals' perceptions not only provides insights into the underlying mechanisms of avoidance but also helps generate practical suggestions for prevention and intervention. This qualitative study is thus situated at the intersection of educational leadership, teacher psychology, and school climate, aiming to offer a holistic understanding of a phenomenon that remains underexplored yet increasingly relevant.

2. METHOD

This research employs a qualitative design based on the phenomenological method, which is well-suited to explore lived experiences and the meanings attributed to them. The study was conducted with 14 school principals working at different educational levels (primary, secondary, and high school) in Düzce province, Türkiye. Participants were selected using maximum variation and criterion sampling techniques, ensuring diversity in terms of experience, school type, and professional background. Data were collected through semi-structured face-to-face interviews and analyzed using content analysis. Thematic coding was employed, followed by the development of categories and overarching themes. Measures such as member checking, use of direct quotations, inter-coder agreement (87%), and detailed process documentation were applied to ensure validity and reliability.

3. FINDINGS, DISCUSSION AND RESULTS

The findings of the study revealed four main themes: (1) Definitions of job avoidance, (2) Causes of job avoidance, (3) Recognition of avoidance behaviours, and (4) Effects on educational processes. Participants described job avoidance as reluctance to take initiative, rejecting responsibilities, and displaying passive

behaviours such as being late, skipping duties, or remaining silent during meetings. The causes of job avoidance were grouped into three categories: low professional motivation and job dissatisfaction, personal and psychological factors, and perceiving non-instructional tasks as "drudgery." Teachers who experience burnout, lack of appreciation, or internalize school-related stressors tend to avoid extra roles and duties beyond formal requirements. Moreover, participants emphasized that teachers often distance themselves mentally and emotionally, not just physically, from work settings. Another key finding is that avoidance behaviours negatively affect school climate, collegial relationships, and students' academic performance. They lead to imbalances in task distribution among teachers, decreased collaboration, increased tensions and gossip, and declining student discipline and trust in teachers. These findings align with Herzberg's Two-Factor Theory and Maslach's Burnout Model, suggesting that both intrinsic (e.g., recognition, autonomy) and extrinsic (e.g., workload, leadership fairness) factors play a role. Additionally, the study supports the Conservation of Resources Theory by showing how teachers avoid tasks as a strategy to preserve emotional and psychological energy. Teachers' job avoidance behaviours represent a significant barrier to the effective functioning of educational institutions. Addressing these behaviours requires school administrators and policymakers to foster supportive, motivating, and fair work environments. Future studies may focus on intervention strategies, comparative cross-cultural analyses, and the role of leadership styles in mitigating avoidance tendencies.

ARAŞTIRMANIN ETİK İZNİ

Bu çalışmada "Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi" kapsamında uyulması gerektiği belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin ikinci bölümü olan "Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler" başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbiri gerçekleştirilmemiştir.

Etik kurul izin bilgileri

Etik değerlendirmeyi yapan kurul adı: Düzce Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Kurulu

Etik değerlendirme kararının tarihi: 27/02/2025

Etik değerlendirme belgesi sayı numarası: 2025/71

ARAŞTIRMACILARIN KATKI ORANI

Araştırmacılar bu çalışmaya eşit düzeyde katkı sunmuştur.

Yazar 1: Araştırmanın tasarlanması, veri toplanması, literatür taranması.

Yazar 2: Yöntemin belirlenmesi, danışmanlık, geçerlik ve güvenirlik çalışmaları, tartışma ve sonuç yazımı.

DESTEK ve TEŞEKKÜR BEYANI (ACKNOWLEDGEMENT)

Verilerin toplanmasında destek olan tüm okul yöneticilerine teşekkür ederiz.

ÇATIŞMA BEYANI (CONFLICT OF INTEREST)

Araştırmacılar arasında herhangi bir çıkar çatışması yoktur.