Okul Yönetiminde İş Yoğunluğu: Okul Müdürlerinin Görüşlerine Dayalı Nitel Bir Analiz*

Gökhan Savaş, Erhan Dolapcı*****

Makale Geliş Tarihi:15/11/2024 *Makale Kabul Tarihi:16/01/2025*

DOI: 10.35675/befdergi.1585732

Öz

Bu araştırmanın amacı, okul müdürlerinin iş yoğunluğunun nedenlerinin, sonuçlarının, nasıl yönetildiğinin ve gelecekteki olası etkilerinin derinlemesine incelenmesidir. Araştırma, Kastamonu ilinde görev yapan 15 okul müdürü ile yürütülmüş olup, araştırmada nitel araştırma yöntemi ve yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Veriler, içerik analizi ve betimsel analiz yoluyla analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular, eğitim politikalarındaki sık değişiklikler, artan bürokratik talepler, görev çeşitliliği ve personel yetersizliğinin iş yoğunluğunu artıran temel faktörler olduğunu göstermiştir. Müdürler, iş yoğunluğunun iş-yaşam dengesi, mesleki tükenmişlik ve mesleki gelişim fırsatları üzerindeki olumsuz etkilerini dile getirmişlerdir. Müdürlerin iş yoğunluğunu yönetmek için görev dağılımı yapma, zaman yönetimi ve meslektaşlardan destek alma gibi stratejilere başvurduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca, artan iş yoğunluğu nedeniyle müdürlük görevinin cazibesinin azalabileceği ve liderlik rollerinin bürokratik işlerle sınırlandırılabileceği öngörülmüştür. Çalışma, müdürlerin iş yoğunluğunu azaltmak ve liderlik rollerine daha fazla odaklanmalarını sağlamak amacıyla eğitim politikalarının yeniden gözden geçirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Anahtar Kelimeler: *İş yoğunluğu, okul müdürü, okul yönetimi, nitel araştırma*

Work Intensification in School Management: A Qualitative Analysis Based on the Perspectives of School Principals

Abstract

This study aims to provide an in-depth examination of the causes, consequences, management strategies, and potential future impacts of work intensification among school principals. The research was conducted with 15 school principals in Kastamonu province in Türkiye, employing a qualitative research method and semi-structured interview technique. The data was analyzed through content analysis and descriptive analysis. The findings revealed that frequent changes in educational policies, increasing bureaucratic demands, task diversity, and

*Bu çalışma 11-15 Kasım 2024 tarihleri arasında Kastamonu'da düzenlenen 5. Ulusal Eğitimde Dönüşüm Forumu'nda (UEDFOR-5) sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

** Bartın Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı, Bartın, Türkiye, gokhansavas@bartin.edu.tr, Orcid: 0000-0003-0690-8733

*** Millî Eğitim Bakanlığı, Göl Anadolu Lisesi, Kastamonu, Türkiye, erhan0037@hotmail.com, Orcid: 0000-0003-2257-768X

Kaynak Gösterme: Savaş, G. & Dolapcı, E. (2025). Okul yönetiminde iş yoğunluğu: Okul müdürlerinin görüşlerine dayalı nitel bir analiz. *Bayburt Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 20(47)*, 860-884.

staff shortages are the primary factors contributing to work intensification. Principals expressed that work intensification negatively affects their work-life balance, leads to professional burnout, and limits opportunities for professional development. The study also identified that principals manage work intensification by employing strategies such as task delegation, time management, and seeking support from colleagues. Additionally, the study revealed that the growing work intensification may reduce the attractiveness of the principalship and constrain their leadership roles to bureaucratic tasks. The study emphasizes the need to reconsider educational policies to alleviate principals' work intensification and enable them to focus more on their leadership roles.

Keywords: *Work intensification, school principal, school management, qualitative study*

Giriş

Okul müdürleri, öğrenci başarısı ve öğretim kalitesi üzerinde kritik bir rol oynamaktadır (Darling-Hammond vd., 2009; Drago-Severson, 2012; Gümüş & Bellibaş, 2020). Bu nedenle, son yıllarda dünya genelinde eğitim reformlarının odak noktalarından birisi de okul müdürleri olmuştur (Pont, 2020). Bu reformlar, okul müdürlerinden beklentileri artırmış ve görev ile sorumluluklarının giderek daha karmaşık ve çok yönlü hale gelmesine neden olmuştur (Beausaert vd., 2016; Wang, 2021). Günümüzde okul müdürlerinin, resmi prosedürleri yürütmenin yanı sıra, okulun misyon ve vizyonunu belirleme, öğretimi geliştirme, olumlu bir okul iklimi oluşturma, öğretmenleri güdüleme ve güçlendirme, paydaşlarla ilişki kurma, teknolojiyi etkili kullanma, yenilik yapma ve eğitim politikalarını uygulama gibi çeşitli roller üstlenmeleri beklenmektedir (Balyer, 2012; Chen vd., 2023; Oplatka, 2017). Bu çok yönlü görevler, okul müdürlerinin iş yoğunluğunda önemli bir artışa yol açmış ve yönetim süreçlerini daha karmaşık ve zorlayıcı hale getirmiştir (Lim & Pollock, 2019).

Son yıllarda Türkiye'de eğitim politikalarında yaşanan hızlı ve kapsamlı değişimlerle bu durum daha da belirgin hale gelmiştir. Yeni yasal düzenlemeler, müfredatın yeniden yapılandırılması ve değişen politika öncelikleri, okul müdürlerinin rol ve sorumluluklarının önemli ölçüde genişlemesine yol açmıştır. Artık okul müdürlerinden sadece akademik başarıyı artırmaları değil, aynı zamanda öğrencilerin sosyal ve duygusal gelişimini desteklemeleri beklenmektedir (Milli Eğitim Bakanlığı [MEB], 2024). Bu beklenti, müdürlerin geleneksel idari görevlerinin ötesine geçerek, öğrencilerin her yönden gelişimini sağlayacak eğitim ortamlarını oluşturmalarını zorunlu kılmaktadır. Sonuç olarak, Türkiye'de eğitim alanında yapılan yenilikler ve son yıllarda artan beklentiler, okul müdürlerinin görev kapsamını genişletmiş ve iş yoğunluklarını ciddi ölçüde artırmıştır.

Bir yandan eğitim politikaları okul müdürlerinden beklenen rol ve sorumlulukları artırırken, diğer yandan liderlik alanında yapılan çalışmalar, okul müdürlerinin son derece stresli koşullar altında çalıştığını ve sürekli artan iş yoğunluğuyla başa çıkmakta zorlandığını göstermektedir (Chen vd., 2023; Wells & Klocko, 2015). Bu kapsamda yapılan araştırmalar artan iş yoğunluğunun, okul müdürlerinin iş

doyumunu (Fitzgerald vd., 2019; Wang vd., 2018a), iş performansını (Markow vd., 2013), iyi oluşunu (Wang vd., 2018b) ve duygusal bağlılığını (Bowling vd., 2015) olumsuz etkilediğini ortaya koymaktadır. Ayrıca, okul müdürlerinin iş yoğunluğu arttıkça, tükenmişlik düzeyleri yükselmekte ve bu durum da psikolojik sağlıklarını olumsuz etkilemektedir (Diotaiuti vd., 2020). İş yoğunluğu artan okul müdürleri liderlik rollerinden uzaklaşarak daha çok bürokratik işlerle meşgul olmakta ve bu yük uzun vadede mesleki motivasyonlarını azaltmaktadır (Creagh vd., 2025; Oplatka, 2017). Bu olumsuz etkiler, yalnızca bireysel düzeyde müdürleri etkilemekle kalmayıp, aynı zamanda okulun genel işleyişini ve öğrenci başarısını da tehlikeye atmaktadır.

Son yıllarda liderlik alanında okul müdürlerinin iş yoğunluğuna yönelik yapılan çalışmaların sayısının artmasına rağmen (Lim & Pollock, 2019; Wang vd., 2023) bu alanda halen bazı boşluklar bulunmaktadır. Öncelikle, Türkiye'de okul müdürlerinin iş yoğunluğunu merkezine alan ve derinlemesine inceleyen araştırma sayısı sınırlıdır (Demirkasımoğlu, 2015; Türkoğlu & Cansoy, 2020). Ayrıca, Türkiye'de eğitim politikalarında son yıllarda yaşanan hızlı değişimler ve bu değişimlerin okul müdürlerinin görevlerini daha karmaşık ve çeşitli hale getirmesi, iş yoğunluğu konusunda güncel verilere olan ihtiyacı daha da artırmıştır. Bu bağlamda, mevcut çalışma, iş yükünden farklı olarak, görevlerin sadece sayısal artışıyla değil, aynı zamanda bu görevlerin karmaşıklığı, çeşitliliği ve hızla yerine getirilme zorunluluğuyla da ilgilenen iş yoğunluğu kavramına odaklanmaktadır (Bowling vd., 2015; Creagh vd., 2025). Alandaki bu boşlukları doldurmanın yanı sıra, mevcut araştırmanın, okul müdürlerinin iş yoğunluğunun nedenlerinin, sonuçlarının ve nasıl yönetildiğinin güncel bir perspektiften derinlemesine incelenmesi açısından literatüre önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Aynı zamanda, müdürlerin iş yoğunluğunu yönetmek için kullandıkları stratejilerin belirlenmesi, daha etkili liderlik yapabilmelerine olanak tanıyacak yeni yaklaşımlar geliştirilmesine katkıda bulunabilir. Özellikle bu çalışmanın, iş yoğunluğunun gelecekteki olası etkilerini ortaya koyarak, eğitim liderliği literatürüne yeni ve önemli bakış açıları kazandıracağı düşünülmektedir. Araştırma bulguları, eğitim politikacılarına okul müdürlerinin iş yoğunluğunu azaltmak ve yönetim süreçlerini iyileştirmek için daha bilinçli ve etkili politikalar geliştirme açısından önemli bir veri kaynağı sunabilir.

Bu araştırmanın amacı, okul müdürlerinin iş yoğunluğunun nedenlerinin, sonuçlarının, nasıl yönetildiğinin ve gelecekteki olası etkilerinin derinlemesine incelenmesidir. Bu kapsamda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1- Okul müdürlerinin iş yoğunluğunun nedenleri nelerdir?

2- İş yoğunluğunun okul müdürlerinin kişisel ve mesleki yaşamları üzerindeki sonuçları nelerdir?

3- Okul müdürleri iş yoğunluğunu nasıl yönetmektedir?

4- İş yoğunluğunun okul liderliğinin geleceği üzerindeki olası etkileri nelerdir?

Kavramsal Çerçeve

İş Yoğunluğu: Çoklu görevlerin yönetimi ve artan karmaşıklık

İş yoğunluğu, mevcut iş yükünün daha kısa sürede ve daha yoğun bir tempoda gerçekleştirilmesi zorunluluğu olarak tanımlanmaktadır (Green, 2004). Bu kavram, daha uzun çalışma saatlerinden ziyade, belirli bir zaman diliminde daha hızlı ve verimli çalışmayı ifade eder (Green & McIntosh, 2001). İş yoğunluğu, iş yükünün artışına ek olarak, görevlerin karmaşıklığı ve taleplerin de artmasıyla ilişkili bir kavramdır (Creagh vd., 2025; Lim, 2019). Paškvan ve diğerleri (2016) iş yoğunluğunu, çalışanların artan hızla çalışması, birden fazla görevi aynı anda yürütmesi ve boş zamanlarının azalması olarak tanımlamışlardır. Aynı zamanda iş yoğunluğu, çalışanların günlük iş yüklerinin artması, daha fazla sayıda ve çeşitli görev veya roller üstlenmesi anlamına gelmektedir (Bowling vd., 2015; Easthope & Easthope, 2000; Thompson vd., 2022).

Her ne kadar iş yoğunluğu, iş yükü kavramıyla benzerlik gösterse de, literatürde bu iki kavramın ayrı olduğu vurgulanmaktadır. İş yükü, belirli bir zaman diliminde yapılan iş miktarını ifade ederken, iş yoğunluğu, görevlerin karmaşıklığı ve talepleriyle ilgilidir. İş yükü genellikle çalışılan süre ile ölçülürken, iş yoğunluğu çalışanların aynı anda birden fazla görevi yerine getirme zorunluluğunu ve karar verme süreçlerindeki karmaşıklığı içerir. İş yoğunluğu, iş yükündeki artışla birlikte, işin niteliğinin ve zorluk derecesinin de artması anlamına gelir (Creagh vd., 2025; Green & McIntosh, 2001).

İş yoğunluğuna neden olan birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerden en çok öne çıkanlar küreselleşme, artan rekabet ve yeni teknolojilerdir. Bu değişiklikler, çalışanlardan beklenen performans düzeyini artırmakta ve çalışanlar üzerinde daha fazla baskı yaratmaktadır (Green, 2004; Paškvan vd., 2016). Özellikle teknolojiye dayalı iş süreçlerinin hızlanması ve rekabetin küresel boyutta artması, iş yoğunluğunu artırıcı önemli unsurlar olarak görülmektedir. İş yoğunluğunun artışı, çalışanların fiziksel ve zihinsel sağlığı üzerinde olumsuz etkilere yol açmaktadır. Artan iş baskısı ve stres, çalışanların iş tatminini ve genel iyi oluşunu olumsuz etkilemektedir. Çalışanların daha fazla çaba sarf etmesi, genellikle fiziksel yorgunluk ve stres gibi istenmeyen sonuçlar doğurmaktadır (Green & McIntosh, 2001). Özellikle uzun süreli ve yoğun çalışma koşulları, çalışanların iş tatminini ve iş-yaşam dengesini olumsuz etkilemektedir (Brown, 2012; Fitzgerald vd., 2019) ve duygusal tükenmişliğe neden olmaktadır (Paškvan vd., 2016). Bunun yanı sıra, iş yoğunluğu çalışanların yaptığı işin kalitesini düşürmekte (Green, 2021) ve erken emeklilik ya da işten ayrılma gibi kararlar almalarına yol açmaktadır (Lawrence vd., 2019).

Okul müdürlerinin iş yoğunluğu

Okul müdürlerinin iş yoğunluğu, sadece görevlerin sayısındaki artışla değil, görevlerin çeşitliliği ve karmaşıklığıyla da yakından ilişkilidir (Elomaa vd., 2023).

Günümüzde, okul liderleri, idari görevler, öğretim liderliği, bürokratik işler ve çevreyle ilişki kurma gibi çeşitli sorumlulukları aynı anda yerine getirerek karmaşık ve yoğun bir çalışma ortamında mücadele etmektedir (Lim, 2019; Poirel vd., 2012). Bu bağlamda, okul müdürlerinin öğrenciler, veliler ve öğretmenler gibi birçok paydaşla olan ilişkilerini yönetmek, işlerinin önemli bir parçası haline gelmiştir. Çeşitli paydaşlardan gelen taleplerle karşılaşan müdürler, duygusal tükenmişlik ve yorgunluk yaşama riskiyle karşı karşıya kalmakta, bu da refahlarını ve iş performanslarını olumsuz etkilemektedir (Wang vd., 2023). Aynı zamanda okul müdürlerinden, mali ve idari konulardan teknik detaylara kadar geniş bir alanda yetkinlik beklenmesi, iş yoğunluğunu artırarak uzmanlaşmayı zorlaştırmakta ve yoğun strese yol açmaktadır (Baltacı, 2017). Bu görevleri yerine getirirken, okul müdürleri öğrenci ve öğretmenlerle olan doğrudan ilişkilerinden uzaklaşmakta ve idari işlere daha fazla zaman ve enerji harcamaktadır (Lim, 2019; Tuters & Ryan, 2020).

İş yoğunluğunu artıran çeşitli faktörler bulunmaktadır ve bu faktörler, okul müdürlerinin görevlerini daha karmaşık ve zorlayıcı hale getirmektedir. Eğitim politikalarındaki değişiklikler ve performansa dayalı reformlar, okul müdürleri üzerindeki hesap verebilirlik baskısını artırarak onların iş yoğunluğunu ve görevlerinin karmaşıklığını önemli ölçüde artırmıştır (Creagh vd., 2025; Fitzgerald vd., 2019). Okul müdürleri sürekli olarak bürokratik, performans odaklı ve etik hesap verebilirlik talepleriyle karşı karşıya kalmaktadır. Bu durum, müdürlerin üzerinde hem zorunlu görevlerini yerine getirmeleri hem de öğrencilerin ve öğretmenlerin ihtiyaçlarını karşılamaları konusunda ek bir baskı oluşturmaktadır (Wang vd., 2022). Bu zorluk, okul müdürlerinin merkezi destekten yeterince faydalanamamasıyla birleştiğinde, onların daha fazla işle meşgul olmasına ve zamanlarını etkili bir şekilde yönetmekte zorlanmalarına yol açmaktadır (Thompson vd., 2022). Ayrıca, modern teknolojinin hızlı entegrasyonu ve sürekli değişen müfredatlar, iş yoğunluğunu artıran diğer önemli etkenler arasında yer almaktadır (Lawrence vd., 2019). Okul müdürlerinin hukuki sorumlulukları ve okulda meydana gelen her şeyden sorumlu tutulmaları da iş yoğunluğu üzerinde ek bir baskı yaratmaktadır. Müdürlerin sık sık okul dışına toplantılara çağrılmaları ise iş yoğunluğunu artıran bir diğer önemli faktör olarak öne çıkmaktadır (Hauseman, 2020). Okul-toplum ilişkilerini yönetmek ve bu ilişkileri geliştirmek için harcanan zaman da müdürlerin günlük iş yoğunluğunu artırmaktadır. Bu durum, müdürlerin mesai saatleri dışında da çalışmak zorunda kalmasına yol açmaktadır (Hauseman vd., 2017). Pollock ve diğerleri (2025), okul müdürlerinin iş yoğunluğu kaynakları arasında en belirgin olanların öğrenci disiplini ve devam sorunları olduğunu belirtmektedir. Tüm bu faktörler, okul müdürlerinin iş yoğunluğunu ve yönetimsel sorumluluklarını artırarak, karşılaştıkları zorlukları daha da derinleştirmektedir.

İş yoğunluğu, okul müdürlerinin geleneksel eğitim liderliği rollerinden uzaklaşıp daha fazla idari ve bürokratik görevlerle meşgul olmalarına neden olmakta, bu durum da okulların genel işleyişini ve eğitim kalitesini olumsuz etkileyerek müdürlerin asıl

görevlerine odaklanmalarını zorlaştırmaktadır (Green, 2021; Thompson vd., 2022). İş yoğunluğu, okul müdürlerinin daha fazla zihinsel ve fiziksel yorgunluk yaşamalarına, tükenmişlik duygusuna kapılmalarına, mesleki verimliliklerinin düşmesine ve stres düzeylerinin artmasına neden olmaktadır (Lim, 2019). İş yoğunluğunun artması, okul müdürlerinin duygusal yüklerini artırarak iş tatminlerini ve genel refah düzeylerini olumsuz etkilemektedir (Wang vd., 2018a). Ayrıca, uzun çalışma saatleri okul yöneticilerinin iş-yaşam dengesini bozmakta ve bu da aile ilişkileri üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır (Güzel vd., 2023). Müdürler, artan iş yoğunluğu nedeniyle işlerini tam anlamıyla yerine getirememekte ve iş üzerinde kontrol kaybı yaşamaktadır. Bu durum, özellikle eğitim liderliği rollerini yerine getirme konusunda zorluklar yaratmaktadır (Oplatka, 2017).

Okul müdürleri, iş yoğunluğunu yönetmek için çeşitli stratejiler kullanmaktadır. İş yükünün artmasıyla birlikte zaman yönetimi, önceliklendirme ve aynı anda birden fazla görevi yürütme becerileri ön plana çıkmaktadır. Ayrıca, müdürler iş yoğunluğuyla başa çıkarken sosyal farkındalıklarını geliştirip etkili iletişim ve ilişki yönetimi stratejilerini uygulamaktadırlar (Wang, 2021). Bu süreçte, müdürlerin duygusal olarak zorlayıcı durumlarla başa çıkabilmesi için mesleki gelişim programlarının ve etkili zaman yönetimi stratejilerinin önemi vurgulanmaktadır. Mentörlük ve danışmanlık gibi destek sistemleri de müdürlerin duygusal ve zamansal zorlukları yönetmelerinde önemli bir rol oynamaktadır (Wang vd., 2023).

Bu araştırmada, iş yoğunluğu kavramı okul müdürlerinin birden fazla görevi aynı anda yerine getirme zorunluluğu nedeniyle yaşadıkları karmaşık ve yoğun çalışma durumunu kapsamaktadır. Sunulan literatür ışığında, son yıllarda okul müdürlerinin sorumluluklarının ve işlerinin giderek arttığı görülmektedir (Lim & Pollock, 2019; Oplatka, 2017). Eğitim reformları ve değişen politika öncelikleri, müdürlerin yalnızca idari rollerini değil, aynı zamanda pedagojik ve sosyal sorumluluklarını da genişletmektedir. Bu durum, Türk eğitim sisteminde de son yıllarda yaşanan hızlı değişimlerle birlikte okul müdürlerinden beklenen görev ve sorumlulukların artmasına neden olmuştur. Artan bu beklentiler, müdürlerin iş yoğunluğunu daha da artırmakta, bu da onların liderlik rollerini yerine getirmelerini zorlaştırmaktadır. Bu araştırmanın, Türk eğitim sisteminde son yıllarda yaşanan değişimlerin okul müdürlerinin iş yoğunluğunu nasıl şekillendirdiğini de ortaya koyması bakımından da alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Yöntem

Araştırmanın Deseni

Bu araştırmada, okul müdürlerinin iş yoğunluğunun nedenlerinin, etkilerinin ve bu yoğunluğu yönetme stratejilerinin derinlemesine incelenmesi amaçlandığı için nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel yöntem, sınırlı durumları anlamak ve tanımlamak için kullanılan pratik bir yol olarak görülmektedir (Christensen vd., 2011). Nitel araştırma desenlerinden ise fenomenolojik araştırma deseni tercih

edilmiştir. Fenomenoloji, bireylerin herhangi bir olay veya olgu üzerindeki deneyimlerini açığa çıkarmayı amaçlayan bir desendir (Creswell, 2007). Mevcut araştırmada da okul müdürlerinin iş yoğunluğu ile ilgili görüş ve deneyimlerini belirlemek amacıyla bu desen tercih edilmiştir.

Katılımcılar

Araştırma çalışma grubunu Kastamonu ilinde 2024-2025 öğretim yılında görev yapan toplam 15 okul müdürü oluşturmaktadır. Araştırmada katılımcılar belirlenirken amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Bu yöntemin amacı, genelleme yapmak yerine durumlar arasındaki farklılıkları belirlemek ve durumun çeşitli boyutlarını ortaya çıkarmaktır (Büyüköztürk vd., 2017). Bu nedenle araştırmada okul müdürlerinin, yöneticilik kıdemi, eğitim düzeyi, okul kademesi, okul türü ve öğrenci sayısı gibi faktörler açısından çeşitlilik sağlanmaya çalışılmıştır.

Araştırmada veri doygunluğu sağlanana kadar katılımcı seçimi sürdürülmüş ve araştırmaya toplamda 15 katılımcı dâhil edilmiştir (Guetterman, 2015). Gizliliği sağlamak amacıyla, araştırmanın çalışma grubunda yer alan okul müdürleri "M1……M15" şeklinde kodlanmıştır. Araştırmaya katılan okul müdürleri ile ilgili demografik bilgiler Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1.
Araştırmaya Katılan Okul Müdürlerine Ait Bilgiler

No	***Yaş***	***Eğitim Düzeyi***	***Okul Kademesi***	***Yöneticilik Kıdemi***	***Öğrenci Sayısı***	***Okul Türü***
M1	42	Lisansüstü	Ortaokul	13	370	Taşıma Merkezi
M2	43	Lisansüstü	Ort./İlk.	10	140	Taşıma Merkezi
M3	48	Lisansüstü	Lise	17	776	Gündüzlü
M4	50	Lisansüstü	Ortaokul	26	143	Gündüzlü
M5	49	Lisans	Lise	21	125	Pansiyonlu/Proje
M6	43	Lisans	Lise	11	230	Taşıma Merkezi
M7	51	Lisansüstü	İlkokul	22	1067	Taşıma Merkezi
M8	48	Lisansüstü	Lise	16	361	Pansiyonlu/Proje
M9	40	Lisansüstü	Ortaokul	9	453	Gündüzlü
M10	45	Lisans	İlkokul	15	711	Gündüzlü
M11	44	Lisans	Ort./İlk.	12	110	Taşıma Merkezi
M12	56	Lisansüstü	Lise	24	860	Pansiyonlu
M13	52	Lisans	İlkokul	23	867	Gündüzlü
M14	37	Lisans	İlkokul	4	285	Gündüzlü
M15	41	Lisans	Lise	7	305	Pansiyonlu/Proje

Tablo 1 incelendiğinde, okul müdürlerinin yaşlarının 37 ile 56 arasında değiştiği, yedi katılımcının lisans ve sekiz katılımcının lisansüstü eğitim düzeyine sahip olduğu görülmektedir. Okul müdürleri, ilkokul, ortaokul ve lise kademelerinde görev yapmaktadır. Yöneticilik kıdemleri dört ile 26 yıl arasında değişmektedir. Okul

müdürlerinin görev yaptıkları okulların öğrenci sayıları 110 ile 1067 arasındadır. Okul türleri arasında gündüzlü, taşıma merkezi ve pansiyonlu okullar ve proje okulları bulunmaktadır.

Verilerin Toplanması

Araştırma kapsamında veriler, yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak toplanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği, araştırmacıların diğer yöntemlerle gözlemlenemeyen durumları araştırmalarını sağlamaktadır (Wellington & Szczerbinski, 2007). Ayrıca bu teknik ile araştırmacılar ek sorular sorarak, katılımcıların kendi deneyim ve bakış açılarını serbestçe ifade etmelerine fırsat tanıyabilmektedir (Miles vd., 2014). Bu doğrultuda, araştırmacılar tarafından literatür taraması yapılarak yarı yapılandırılmış bir görüşme formu oluşturulmuştur. Yarı yapılandırılmış görüşme formu hakkında, farklı üniversitelerden eğitim yönetimi alanında iki akademisyenden uzman görüşü alınmış ve yapılan düzeltmelerin ardından iki okul müdürü ile pilot görüşme gerçekleştirilmiştir. Gerekli düzenlemelerin ardından, yarı yapılandırılmış görüşme formu nihai şekline getirilmiştir. Görüşme formu demografik bilgilere dair soruların yer aldığı ilk bölüm ile okul müdürlerinin iş yoğunluğu hakkındaki görüşlerine ilişkin soruların bulunduğu ikinci bölüm olmak üzere toplam iki bölümden oluşmaktadır.

Nitel araştırmalarda görüşmeler yüz yüze, telefonla veya çevrim içi yolla yapılabilmektedir (Christensen vd., 2011). Mevcut araştırmada veriler yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilerek toplanmıştır. Yüz yüze görüşmeler için öncesinde araştırmada yer alan okul müdürleri telefonla aranarak randevu alınmıştır. Araştırmacılar tarafından bizzat okullara gidilerek belirlenen randevu saatinde görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların kendini rahat hissetmesi ve doğru veri sunabilmesi için öncelikle görüşmeler sonucunda elde edilen verilerin sadece bilimsel amaçlar için kullanılacağı ve herhangi bir kişisel bilginin paylaşılmayacağı konusunda bilgilendirme yapılmıştır. Görüşmeye başlamadan önce katılımcılara gönüllü onam formu imzalatılmıştır. Veri toplama sürecinde katılımcının onayı ile sesli kayıt yapılmış, bunun mümkün olmadığı durumlarda ise görüşmede notlar alınmıştır. Görüşmelerin en kısası 24 dakika ve en uzunu 38 dakika sürmüştür. Veri toplama, veri doyum noktasına ulaşıldığında, başka bir deyişle yeni kategoriler veya konuyla ilgili ek bilgiler ortaya çıkmadığında sona ermiştir. Görüşmelerden sonra ses kayıtları araştırmacılar tarafından Word belgesine aktarılarak içerik analizi için hazır hale getirilmiştir.

Verilerin Analizi

Görüşmeler sırasında katılımcılardan toplanan veriler betimsel analiz ve içerik analizi kullanılarak incelenmiştir. Betimsel analiz, derinlemesine analiz gerektirmeyen verileri işlemek için kullanılırken, içerik analizinin ana amacı verileri sistematik bir şekilde yorumlayabilmektir (Schreier, 2012; Yıldırım & Şimşek, 2013). Cep telefonu ile ses kaydı yapılan görüşmeler ses dosyası olarak bilgisayara aktarılmış ve

düzenlenmiştir. Ses dosyaları ile yazılı dosyalar birbirleriyle karşılaştırılarak doğruluğu kontrol edilmiştir. Bu işlemin ardından, veriler doğruluğunun teyit edilmesi amacıyla katılımcılara sunulmuştur. Katılımcı teyidi sağlandıktan sonra, yazılı dosyalar araştırmacılar tarafından ayrı ayrı okunarak anlamlı parçalara ayrılmıştır. Bu anlamlı parçalar, anlamlarıyla ilgili ifadelerle adlandırılmış, yani kodlanmıştır. Araştırmacılar, bu tanımlama, sınıflandırma ve yorumlama süreçlerinde verileri kategorize etmeye çalışmaktadır (Creswell, 2007). Kodlamadan sonra, kodlar gruplandırılmış ve alt temalar haline ayrılmıştır (Saldaña, 2013). İki araştırmacı tarafından ayrı ayrı yapılan kodlamalarda kodlayıcılar arası anlaşma oranı %92 olarak hesaplanmıştır. Miles ve diğerlerine (2014) göre, nitel veri analizinde kodlayıcılar arası anlaşma oranının %90 veya daha üzeri olması beklenmektedir.

Geçerlik ve Güvenilirlik

Araştırmada Guba ve Lincoln (1994) tarafından önerilen güvenilirlik, geçerlilik, onaylanabilirlik ve aktarılabilirlik olmak üzere dört kriter sağlanmıştır. Öncelikle, güvenilirlik için araştırmanın her adımı belgelenerek, ses kayıtları, araştırmada alınan notlar, transkriptler ve görüşme formuna not alınan katılımcı bilgileri titizlikle tutulmuştur. Daha sonra alanında uzman iki araştırmacı verileri bağımsız olarak analiz etmiştir. Geçerlilik ve onaylanabilirlik açısından, araştırmacılar transkriptleri hazırlamış ve bunlar katılımcılar tarafından gözden geçirilmiştir. Ayrıca, katılımcılardan alınan doğrudan alıntıların kullanımı onaylanabilirliği desteklemektedir. Son olarak, aktarılabilirlik için katılımcılara, bağlama ve yönteme ilişkin bilgiler ayrıntılı bir şekilde verilmiş ve veriler katılımcıların anlatıları boyunca doğrulanmıştır. Nihayetinde, katılımcılar tarafından doğrulanan alıntılar sonuçlara dahil edilmiş ve bu da çalışmanın geçerliliğine katkıda bulunmuştur.

Araştırma Etiği

Araştırmaya başlamadan önce etik onay alınmıştır. Veri toplama öncesinde, katılımcılara çalışmanın amacı hakkında sözlü ve yazılı bilgi verilmiştir. Katılımlarının isteğe bağlı olduğu, istedikleri takdirde çalışmadan çekilebilecekleri katılımcılara aktarılarak ses kaydı öncesinde bilgilendirilmiş onay alınmıştır. Veri analizi sırasında, katılımcıların kimliklerinin gizliliği ve verilerin tam gizliliği garanti edilmiştir.

Bulgular

Bu araştırma, okul müdürlerinin iş yoğunluğunun nedenlerini, sonuçlarını, nasıl yönetildiğini ve gelecekteki olası etkilerini derinlemesine incelemektedir. Araştırma soruları çerçevesinde belirlenen her bir tema, katılımcıların vurguladığı unsurlarla ilişkilendirilen çeşitli alt temaları kapsamaktadır. Her bir temaya ait örnek alt tema ve kodlar Tablo 2' de sunulmuştur.

Tablo 2.
Örnek Tema, Alt Tema ve Kodlar

Temalar	*Alt temalar*	*Kodlar*
Okul Müdürlerinin İş Yoğunluğunun Nedenleri	Değişen eğitim politikaları ve bürokrasinin artması	Yönetmelik değişiklikleri, proje sorumlulukları, evrak işleri
Okul Müdürlerinin İş Yoğunluğunun Sonuçları	İş-yaşam dengesinin bozulması	Aileye vakit ayıramama, mesai dışı işler, özel yaşamın etkilenmesi
İş Yoğunluğunu Yönetme Yolları	Görev dağılımı yapma	İş paylaşımı, idari görev dağılımı
İş Yoğunluğunun Gelecekteki Etkileri	Eğitim liderliği rolünün zayıflaması	Bürokrasiye odaklanma, kısıtlı liderlik rolleri

Okul Müdürlerinin İş Yoğunluğunun Nedenleri

Okul müdürlerinin iş yoğunluğunun nedenlerine ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik yapılan analizler sonucunda, değişen eğitim politikaları ve bürokrasinin artması, artan iş çeşitliliği ve personel yetersizliği olmak üzere üç alt tema belirlenmiştir.

Değişen eğitim politikaları ve bürokrasinin artması

Araştırma bulguları, okul müdürlerinin iş yoğunluğunun büyük ölçüde sürekli değişen eğitim politikaları ve bürokratik taleplerden kaynaklandığını göstermektedir. Okul müdürleri, MEB tarafından sık sık yapılan yönetmelik değişikliklerinin ve yeni uygulamaların hızla hayata geçirilmesinin, bu gerekliliklere uyum sağlama süreçlerini zorlaştırdığını ve iş süreçlerini daha karmaşık hale getirdiğini vurgulamışlardır. Bir okul müdürü (M9) bu durumu, *"Bakanlık her gün yeni bir uygulama getiriyor ve bunları hemen uygulamamız bekleniyor. Sürekli bir koşuşturma içindeyiz"* şeklinde ifade etmiştir.

Son dönemde yapılan eğitim reformları kapsamında, MEB'in projelere verdiği önem de iş yoğunluğunu artıran bir başka faktör olarak öne çıkmaktadır. Katılımcılar, bu projelerin müdürlerin asli görevlerinden uzaklaşmalarına neden olduğunu ifade etmişlerdir. Bir proje okulu müdürü (M5) bu durumu, "*Proje okulu olarak üzerimize düşen sorumluluklar daha fazla, her projeyi yakından takip etmemiz ve raporlamamız gerekiyor. Bu süreç, bizleri asıl işimiz olan eğitim liderliğinden uzaklaştırıyor ve zamanımızın çoğunu projelere ayırmamıza neden oluyor."* şeklinde ifade etmiştir. Aynı zamanda, bazı okul müdürleri benzer projeler altında tekrarlanan evrak işlerinin de iş yoğunluğunu artıran önemli bir faktör olduğuna dikkat çekmişlerdir. Bu bulgu, projelerin bürokrasi yükü oluşturarak müdürlerin iş süreçlerini daha da karmaşık hale getirdiğini ortaya koymaktadır.

Artan iş çeşitliliği

Araştırma bulguları, okul müdürlerinin görev çeşitliliğinin son yıllarda önemli ölçüde arttığını ve bu durumun iş yoğunluğunu artıran başlıca faktörlerden biri olduğunu ortaya koymaktadır. Müdürler, sadece idari işler değil, aynı zamanda veli ilişkileri, öğretmen sorunları, bütçe yönetimi ve öğrenci disiplin sorunları gibi çok çeşitli sorumlulukları üstlendiklerini belirtmişlerdir. Bu çeşitlilik, müdürlerin zamanlarını etkili yönetmelerini zorlaştırmakta ve iş süreçlerini daha karmaşık hale getirmektedir. Bir okul müdürü (M14) bu durumu şu şekilde dile getirmiştir: "*Önceleri yönetim görevlerimiz daha sınırlıydı, ancak son dönemde veli sorunları, öğretmen problemleri, proje çalışmaları ve bütçe yönetimi gibi sorumluluklarımız önemli ölçüde arttı ve bu çeşitlilik, her işe gerektiği gibi yetişmemizi zorlaştırıyor."*

Bazı katılımcılar, pansiyonlu okul müdürlüğü yapmanın da iş yoğunluğunu önemli ölçüde artırdığını belirtmişlerdir. Bu tür okullarda öğrencilerin günlük yaşamlarının düzenlenmesi ve öğrenci güvenliği ile denetimi gibi ek sorumluluklar, okul müdürlerinin iş yoğunluğunu artıran unsurlar olarak ortaya çıkmıştır. Pansiyonlu okulda görev yapan bir okul müdürü (M15) bu durumu, *"Pansiyonlu okul olduğumuz için öğrencilerin 24 saat sorumluluğu bizde. Hem günlük yaşamlarını düzenlemek hem de güvenlikten sorumlu olmak, iş yoğunluğunu oldukça artırıyor."* ifadeleriyle ortaya koymuştur.

Bazı okul müdürleri de okul kademesi ve öğrenci sayısının da iş yoğunluğunu artırdığını belirtmişlerdir. Özellikle ilkokul müdürleri, velilerle daha sık görüşme yapmaları gerektiğini ve bu durumun zaman yönetimini zorlaştırdığını vurgulamışlardır. Öğrenci sayısı fazla olan bir ilkokul müdürü (M7) bu durumu, *"İlkokul olduğu için veli görüşmeleri çok daha fazla zaman alıyor. Her veliyle tek tek ilgilenmemiz gerekiyor, bu da iş yoğunluğunu ciddi şekilde artırıyor"* şeklinde dile getirmiştir. Bunun yanı sıra, çoğu okul müdürü teknolojinin eğitim süreçlerine entegrasyonunun da iş yoğunluklarını etkilediğini belirtmişlerdir. MEB'in yeni dijital sistemlerine ve platformlarına (örn. EBYS ve diğer modüller) uyum sağlamanın zaman aldığını ifade etmişlerdir. Bir katılımcı (M2) bu durumu şöyle açıklamıştır: *"Teknoloji işleri kolaylaştırıyor ama yeni sistemlere uyum sağlamak da zaman alıyor. Sürekli veri girişi ve takip, bizim için ekstra bir yoğunluk oluşturuyor."*

Personel yetersizliği

Araştırma bulguları, okul müdürlerinin iş yoğunluğunu artıran en önemli etkenlerden birinin yetersiz personel ve destek eksikliği olduğunu göstermektedir. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin bazıları, yeterli idari ve destek personelinin bulunmaması nedeniyle birçok görevi tek başlarına üstlenmek zorunda kaldıklarını ve bu durumun işlerini daha da zorlaştırdığını ifade etmişlerdir.

Bir okul müdürü (M3) bu durumu şu şekilde açıklamıştır: "*Personel eksik, her şey benim üzerimde. İdari işler de, veli sorunları da, öğretmenlerle ilgili problemler de bana kalıyor. Bu da doğal olarak iş yoğunluğumu katlıyor.*" Bazı okul müdürleri,

işlerin zamanında ve etkili bir şekilde yürütülememesine sebep olan personel eksikliğinin üzerlerindeki baskıyı artırdığını da vurgulamışlardır. Bir diğer okul müdürü (M13) yaşadığı zorluğu *"Yeterince personel yok, işler birikiyor. Bazı görevleri başkalarına devredemiyoruz, bu da iş yoğunluğunu daha da artırıyor"* diyerek dile getirmiştir.

İş Yoğunluğunun Sonuçları

Okul müdürlerinin iş yoğunluğunun sonuçlarına ilişkin görüşleri incelendiğinde, iş-yaşam dengesinin bozulması, mesleki tükenmişlik ve stres, mesleki ve kişisel gelişimin engellenmesi olarak üç alt tema öne çıkmıştır.

İş-yaşam dengesinin bozulması

Araştırma bulguları, okul müdürlerinin iş yoğunluğunun artmasının, kişisel yaşamları ile mesleki sorumlulukları arasındaki dengeyi ciddi şekilde bozduğunu göstermektedir. Müdürlerin tamamına yakını, hem iş yerinde hem de iş dışındaki sürekli meşguliyetin kişisel hayatlarını büyük ölçüde olumsuz etkilediğini ve bu durumun iş-yaşam dengesini bozduğunu dile getirmişlerdir. Aynı zamanda, işlerinin mesai saatleri dışında da devam ettiğini ve bu durumun aileleriyle vakit geçirmelerini zorlaştırdığını vurgulamışlardır. Bir okul müdürü (M12)*"Mesai saatlerinden sonra bile işler devam ediyor, eve gittiğimde okuldan gelen sorunlarla uğraşmak zorunda kalıyorum, çocuğumun dersleriyle ilgilenecek zaman bulamıyorum"* ifadelerini kullanmıştır. Bir başka okul müdürü (M7) ise, artan iş yoğunluğunun kişisel hayatını nasıl etkilediğini *"Aileme vakit ayıramıyorum. Evdeyken bile telefonum susmuyor, sürekli bir şeylerle uğraşmam gerekiyor"* şeklinde dile getirmiştir.

Mesleki tükenmişlik ve stres

Araştırmada ortaya çıkan önemli bir diğer alt tema ise mesleki tükenmişlik ve stres olmuştur. Katılımcılar, sürekli artan iş yoğunluğunun ve bitmek bilmeyen bürokratik işlerin kendilerini mental ve fiziksel olarak yıprattığını belirtmişlerdir. Bir katılımcı (M6) bu olumsuzluğu *"Tükenmişlik sendromu yaşamamak elde değil. Sürekli farklı işler karşıma çıkıyor, mesleki anlamda yıpranıyorum."* ifadeleriyle ortaya koymuştur. Başka bir okul müdürü (M10) ise iş yoğunluğunun sağlığını olumsuz etkilediğini, *"Stres sürekli. Hem mental hem fiziksel olarak yıpranıyorum. Bu iş yoğunluğu, baş ağrıları, uykusuzluk ve mide sorunlarına yol açtı. Sürekli yorgun hissediyorum ve sağlık problemleriyle uğraşmak zorunda kalıyorum"* şeklinde vurgulamıştır.

Mesleki ve kişisel gelişimin engellenmesi

Araştırma bulguları, iş yoğunluğunun okul müdürlerinin hem mesleki hem de kişisel gelişimlerine ciddi engeller oluşturduğunu ortaya koymaktadır. Müdürler, artan idari ve bürokratik iş yükü nedeniyle mesleki gelişimlerine odaklanmakta zorluk yaşadıklarını ve kişisel gelişim fırsatlarına zaman ayıramadıklarını ifade etmişlerdir. Bir katılımcı (M13) durumu, *"Yüksek lisans yapmak istiyorum ama idari işler*

yüzünden zaman bulamıyorum. Bu iş yoğunluğu beni hem mesleki hem de kişisel olarak geri bırakıyor" diyerek ortaya koymuştur. Katılımcılardan bazıları da, işlerin yoğunluğundan sosyal aktivitelere ve kitap okumaya bile vakit bulamadıklarını ifade etmişlerdir.

İş Yoğunluğunu Yönetme Yolları

Okul müdürlerinin iş yoğunluğunu yönetme yollarına ilişkin görüşleri incelendiğinde, görev dağılımı yapma, zaman yönetimi ve öncelik sırasına koyma, meslektaşlardan destek alma ve deneyim paylaşımı gibi üç alt tema öne çıkmıştır.

Görev dağılımı yapma

Katılımcılar, iş yoğunluğunu yönetebilmek için en etkili stratejilerden birinin görev dağılımı olduğunu belirtmişlerdir. Müdürler, işlerin bir kısmını müdür yardımcılarına veya deneyimli öğretmenlere devrederek iş yoğunluğunu hafifletmeyi başardıklarını ifade etmişlerdir. Bu stratejinin, özellikle idari işlerde zaman kazanmalarına yardımcı olduğunu vurgulamışlardır. Bir katılımcı (M1) bu durumu, *"Görev dağılımı yaptığımızda işler daha hızlı ilerliyor. Müdür yardımcılarına belirli sorumlulukları veriyorum, böylece bazı işlerden zaman kazanıyorum. Sonunda yine her şeyin genel kontrolünü sağlamak gerekiyor ama bu yöntem iş yoğunluğumu bir dereceye kadar hafifletiyor"* şeklinde açıklamıştır.

Zaman yönetimi ve öncelik sırasına koyma

Katılımcılar, iş yoğunluğunu yönetmenin en etkili yollarından birinin zaman yönetimi ve öncelik sırasına koyma olduğunu vurgulamışlardır. Müdürlerin çoğu, işlerini aciliyet ve önem sırasına göre düzenleyerek iş yoğunluğunu azaltmayı başardıklarını ifade etmişlerdir. Özellikle, günün erken saatlerinde en acil işleri tamamlamaya çalıştıklarını ve bu sayede kalan zamanlarını daha verimli bir şekilde kullanabildiklerini belirtmişlerdir. Bir katılımcı (M4) bu durumu şöyle dile getirmiştir: *"Günlük işlerimi aciliyet sırasına göre planlıyorum. Sabah en önemli ve acil işleri hallettikten sonra, kalan işleri sıraya koyuyorum. Bu şekilde işlerimi daha düzenli ve rahat bir şekilde yönetebiliyorum."*

Bazı okul müdürleri, uzun vadeli planlar yaparak iş yoğunluğunu daha sistematik bir şekilde yönetmeye çalıştıklarını vurgulamışlardır. Katılımcılar, eğitim-öğretim yılı başında yapılan öğretmenler kurulu toplantılarının, yılın geri kalanındaki iş planlamalarında önemli bir rol oynadığını belirtmişlerdir. Bir okul müdürü (M8) bunu *"Öğretmenler kurulu toplantısında belirlediğimiz hedefler ve planlar, yıl boyunca işlerin düzenli ilerlemesini sağlıyor"* ifadeleriyle ortaya koymuştur. Bazı katılımcılar ise, yaz tatilinde yaptıkları planlamaların iş yoğunluğunu yönetmelerine yardımcı olduğunu belirtmişlerdir.

Okul müdürlerinin büyük bir kısmı, okuldaki iş yoğunluğunu azaltmak ve daha fazla öğretime odaklanmak amacıyla evrak işleri gibi görevleri eve götürdüklerini

ifade etmişlerdir. Bu stratejinin, okulda mesai saatleri içinde daha fazla eğitimle ilgili işlere zaman ayırmalarına olanak tanıdığı anlaşılmıştır. Bir okul müdürü (M6) bu durumu, *"Bazen evrak işleri gün boyunca birikiyor. Benim yapmam gereken kısmını eve götürüyorum. Her ne kadar bu durum aileme ayıracağım zamanı alsa da, okulda daha fazla zamanımı öğretimle ilgili işlere ayırmamı sağlıyor. Mesai saatlerinde daha çok öğrencilere ve öğretmenlere odaklanabiliyorum"* şeklinde ifade etmiştir.

Meslektaşlardan destek alma ve deneyim paylaşımı

Araştırma bulguları, iş yoğunluğunu yönetmek için okul müdürlerinin meslektaşlarından aldıkları desteğin önemli bir strateji olduğunu ortaya koymaktadır. Katılımcılar, diğer müdürlerle yaptıkları görüşmelerin ve onların deneyimlerinden faydalanmanın, özellikle zorlu karar alma süreçlerinde kendilerine yol gösterdiğini belirtmişlerdir. Özellikle aynı bölgedeki müdürlerle yapılan düzenli buluşmaların, hem moral açısından hem de pratik çözümler geliştirme açısından etkili olduğu vurgulanmıştır. Bir okul müdürünün (M8) ifadesi şöyledir: *"Aynı eğitim bölgesindeki müdürlerle düzenli olarak buluşuyoruz, fikir alışverişi yapıyoruz. Bu hem moral veriyor hem de iş süreçlerinde pratik çözümler bulmamıza yardımcı oluyor."*

İş Yoğunluğunun Gelecekte Okul Liderliği Üzerindeki Etkisi

Okul müdürlerinin iş yoğunluğunun gelecekteki etkilerine yönelik görüşlerine ilişkin eğitim liderliği rolünün zayıflaması ve yönetici olma motivasyonunun azalması olmak üzere iki alt tema belirlenmiştir.

Eğitim liderliği rolünün zayıflaması

Araştırma bulguları, artan iş yoğunluğunun okul müdürlerinin eğitim liderliği rollerini yerine getirme kapasitelerini gelecekte daha da zayıflatacağına dair endişelerini ortaya koymaktadır. Katılımcıların çoğu, idari ve bürokratik sorumlulukların artmasıyla birlikte liderlik rollerinin giderek daha fazla kısıtlanacağını, bunun da etkili bir eğitim liderliği sergilenmesini zorlaştıracağını ifade etmişlerdir. Bir okul müdürü (M11) bu durumu, *"Artık vizyon belirlemek ya da okulu ileriye taşımak için yeterli zamanımız yok. Sürekli evrak işleri ve bürokrasiyle uğraşıyoruz. Bu böyle devam ederse, müdürlüğümüz liderlikten çok bürokrasiye dönüşecek"* sözleriyle dile getirmiştir.

Katılımcılar ayrıca, bu iş yoğunluğunun gelecekte okul müdürlüğü rolünü bir tür "memuriyet" pozisyonuna dönüştürebileceğini ifade etmişlerdir. Eğitim liderliğinden uzaklaşarak daha rutin idari işlere odaklanan okul müdürleri, liderlik rollerinin geride kaldığını ve bu durumun liderlik yapma motivasyonunu olumsuz etkileyeceğini dile getirmişlerdir. Bir katılımcı (M1) bunu şöyle özetlemiştir: *"Bu iş yoğunluğu böyle devam ederse, okul müdürlüğü tamamen bir memuriyet olacak. Liderlik yapmak bir yana, sadece günlük işleri bitirmekle uğraşacağız."*

Yönetici olma motivasyonunun azalması

Araştırma bulguları, artan iş yoğunluğunun gelecekte okul müdürlerinin motivasyonunu ciddi ölçüde düşüreceği ve eğitim yöneticiliği pozisyonunun cazibesini kaybedeceği yönünde öngörüler sunmaktadır. Katılımcılar, aşırı iş yoğunluğu ve sürekli artan bürokratik taleplerin müdürlük pozisyonunu giderek daha az çekici hale getirdiğini belirtmişlerdir. Bir katılımcı (M2) bu durumu şu şekilde ifade etmiştir: *"Bu kadar iş yoğunluğu devam ederse, eğitim yöneticiliği cazibesini tamamen yitirecek. Gelecekte bu görevi üstlenmek isteyenlerin sayısında ciddi bir azalma olacak."* Bazı okul müdürleri de, gelecekte artan iş yoğunluğunun mesleki tükenmişliği artıracağını ve bu durumun eğitim yöneticiliğine olan talebi olumsuz etkileyeceğini öngörmektedir. Bir katılımcı (M4) bu konuda şunları dile getirmiştir: *"İş yoğunluğu bu şekilde artmaya devam ederse, müdürlük yapmak isteyen kimse kalmayacak. İnsanlar bu göreve gelmeden önce iki kez düşünecek."*

Tartışma

Araştırmada ilk olarak okul müdürlerinin iş yoğunluğunun nedenlerinin neler olduğu sorusuna yanıt aranmıştır. Bu doğrultuda elde edilen bulgular, Türkiye'deki eğitim politikalarında son dönemde yaşanan hızlı değişimlerin okul müdürlerinin iş yoğunluğunu önemli ölçüde artırdığını göstermektedir. Bu durum katılımcılar tarafından, özellikle bürokratik taleplerin sürekli artması ve sık sık yapılan yönetmelik değişiklikleri ile ilişkilendirilmiştir. Müdürlerin asli görevlerinden uzaklaşarak bürokratik işlemlerle zaman harcadıklarına yönelik bulgular, alanyazında daha önce yapılan araştırma bulgularıyla da örtüşmektedir (Demirkasımoğlu, 2015; Thompson vd., 2022). Bu bulgunun, Türk eğitim sisteminin merkeziyetçi yapısından kaynaklandığı düşünülmektedir. Türkiye'de eğitim sistemi büyük ölçüde merkeziyetçi bir yönetim modeline dayandığından, okul müdürleri genellikle üst düzey yöneticilerden gelen taleplere ve bürokratik süreçlere uyum sağlamak zorunda kalmaktadır. Bu yapının, müdürlerin liderlik kapasitelerini kısıtlayarak, onların idari görevlerle daha fazla meşgul olmasına yol açtığı söylenebilir.

Artan iş çeşitliliği, okul müdürlerinin iş yoğunluğunu artıran bir diğer önemli faktördür. Müdürler, sadece idari görevlerle sınırlı kalmayıp, veli ilişkileri, öğretmen sorunları, bütçe yönetimi ve öğrenci disiplini gibi çok sayıda ve çeşitli görevler üstlenmektedir. Bu durum, okul müdürlerinin zamanlarını etkili bir şekilde yönetmelerini zorlaştırarak liderlik kapasitelerini sınırlandırmaktadır. Alanyazında bu bulgu, eğitim yöneticilerinin çok sayıda ve çeşitli görevlerle uğraşmasının işlerini yoğunlaştırdığını ortaya koyan çalışmalarla uyumludur (Oplatka, 2017, Türkoğlu & Cansoy, 2020; Wang vd., 2024). Mevcut araştırmanın bu bulgusunun, Türkiye'deki son dönemde eğitimde yapılan yeniliklerin okul müdürlerinin sorumluluklarını önemli ölçüde genişletmesi ve onları çok sayıda ve çeşitli görevlerle daha fazla meşgul hale getirmesiyle ilişkili olduğu düşünülmektedir. Özellikle müfredat değişiklikleri, ölçme ve değerlendirme uygulamalarındaki yenilikler ve yerel düzeyde düzenlenen toplantı ve seminerler, okul müdürlerinin iş yoğunluğunu artıran başlıca

unsurlar arasında yer almaktadır. Bu çok sayıda ve çeşitli görevlerle uğraşmak, müdürlerin iş süreçlerini daha karmaşık hale getirerek liderlik görevlerini etkin bir şekilde yerine getirmelerini zorlaştırmaktadır. Teknolojinin entegrasyonu da iş yoğunluğunu etkileyen önemli bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Dijital sistemlere ve platformlara uyum sağlama süreci zaman alıcı olmakta, bu da müdürlerin iş yoğunluğunu artırmaktadır. Teknolojik araçların kullanımı, süreçleri kolaylaştırsa da, uyum süreci okul müdürlerine ek bir iş yükü getirmektedir.

Okul türü ve öğrenci sayısı da müdürlerin iş yoğunluğunu etkileyen önemli faktörler arasında yer almaktadır. Özellikle ilkokul müdürlerinin, velilerle daha sık ve birebir görüşme yapmak zorunda kalmaları, iş yoğunluğunu artıran kritik bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Poirel ve diğerleri (2020) yaptıkları çalışmada benzer bulgulara ulaşmışlardır. Öğrenci sayısının fazlalığı ise, müdürlerin yönetimsel süreçlerini daha karmaşık hale getirerek iş yoğunluğunu daha da artırmaktadır. Bu bulgu, literatürde daha önce de ortaya konulan, öğrenci nüfusunun fazlalığının ve veli taleplerin artmasının eğitim liderlerinin iş yükünü artırdığı yönündeki bulgularla örtüşmektedir (Walker 2019; Wang vd., 2022). Personel yetersizliği de iş yoğunluğunu artıran önemli bir faktördür. Müdürler, yeterli idari ve destek personelinin bulunmaması nedeniyle birçok görevi tek başlarına üstlenmek zorunda kalmakta ve bu durum iş yoğunluğunu artırmaktadır. Bu bulgu hem yerel hem de uluslararası literatürde sıkça vurgulanan bir durumdur (Cömert & Dönmez, 2019; Hauseman vd., 2017).

Araştırmanın ikinci sorusu kapsamında, iş yoğunluğunun okul müdürlerinin kişisel ve mesleki yaşamları üzerindeki sonuçları incelenmiştir. Okul müdürlerinin artan iş yoğunluğunun en belirgin sonuçlarından biri, iş-yaşam dengesinin bozulmasıdır. Okul müdürlerinin mesai saatleri dışında da okul işleriyle meşgul olmaları, kişisel yaşamlarına yeterince zaman ayıramamalarına ve aileleriyle geçirebilecekleri vakti kısıtlamalarına neden olmaktadır. Bu durum, müdürlerin yalnızca mesleki yaşamlarında değil, aynı zamanda kişisel yaşamlarında da dengeyi sağlamakta zorlandıklarını göstermektedir. Literatürde de iş-yaşam dengesinin bozulması, iş yoğunluğunun bir sonucu olarak ele alınmıştır (Thompson vd., 2022). Wang ve diğerleri (2022) günümüzde okul müdürlüğünün, yeterli bir iş-yaşam dengesi sağlamaya genellikle izin vermediğini ve okul müdürlerinin işlerini kendi ihtiyaçları ve ailelerinin ihtiyaçlarından daha ön planda tuttuklarını ifade etmektedir. Türk eğitim sistemi özelinde, özellikle merkeziyetçi yapının getirdiği bürokratik taleplerin ve artan idari sorumlulukların, müdürlerin iş-yaşam dengesini bozmada etkili olduğu düşünülmektedir.

Araştırma bulguları, okul müdürlerinin iş yoğunluğunun mesleki tükenmişlik ve strese neden olduğunu göstermektedir. Müdürler, yoğun idari yük ve artan iş taleplerinin kendilerini hem fiziksel hem de zihinsel olarak yıprattığını ifade etmişlerdir. Bu bulgu, eğitim yöneticilerinin aşırı iş yoğunluğu sonucu stres ve tükenmişlik yaşadıklarını ortaya koyan çalışmalarla uyumludur (Bowling vd., 2015;

Demirkasımoğlu, 2015; Swapp, 2020; Wang vd., 2024; Yildirim & Dinc, 2019). Ayrıca araştırmaya katılan okul müdürleri, iş yoğunluğunun sağlık sorunlarına da neden olduğunu vurgulamışlardır. Walker (2019) yaptığı araştırmada okul müdürlerinin iş yoğunluğundan kaynaklı fiziksel sağlık sorunları yaşadığını ve doktora başvurduklarını belirlemiştir. Okul müdürleri hem eğitimsel hem de yönetimsel görevlerin getirdiği yasal sorumlulukların baskısı altında çalışmaktadırlar (Hauseman, 2020; Klocko & Wells, 2015). Ayrıca bir işi belirli bir sürede bitirme zorunluluğu da okul müdürlerinin stres yaşamalarına neden olmaktadır (İlbasan, 2022). Özellikle okul müdürlerinin iş süreçlerini yönetme esnekliğinin sınırlı olduğu durumlarda, bu baskının sağlık üzerinde daha olumsuz etkiler yaratmış olabileceği söylenebilir.

Araştırmanın bulguları, okul müdürlerinin artan iş yoğunluğu nedeniyle mesleki ve kişisel gelişim fırsatlarından yeterince faydalanamadıklarını göstermektedir. Nasreen ve Odhiambo (2018) okul müdürlerinin iş yoğunluğunun mesleki gelişim faaliyetlerine katılmalarını engelleyen bir unsur olduğunu ortaya koymuşlardır. Araştırmanın bu bulgusunun, okul müdürlerinin yoğun idari ve bürokratik görevlerle meşgul olmalarından kaynaklandığı düşünülmektedir. Okul müdürlerinin liderliğinin öğrenci çıktıları ve öğretimin niteliği üzerindeki rolü göz önüne alındığında (Darling-Hammond vd., 2009), mesleki ve kişisel gelişim fırsatı bulamamaları, uzun vadede okul gelişimini olumsuz etkileyebilir.

Araştırmanın üçüncü sorusu kapsamında, okul müdürlerinin iş yoğunluğunu nasıl yönettikleri incelenmiştir. Araştırma bulguları, okul müdürlerinin iş yoğunluğunu yönetmede en sık başvurdukları stratejilerden birinin görev dağılımı olduğunu göstermektedir. Müdürler, idari sorumlulukların bir kısmını müdür yardımcılarına ve deneyimli öğretmenlere devrederek iş yoğunluğunu hafifletmeye çalışmaktadırlar. Bu bulgu görev paylaşımını iş yükünü yönetme stratejisi olarak ortaya koyan önceki çalışmalarla uyumludur (Demirkasımoğlu, 2015; Oplatka, 2017; Türkoğlu & Cansoy, 2020). Müdürlerin bir diğer yaygın stratejisi, zaman yönetimi ve görevlerini aciliyet sırasına göre önceliklendirmektir. Müdürler, günün erken saatlerinde en acil işleri tamamlamaya çalışarak kalan zamanlarını daha verimli kullanmayı hedeflemektedirler. Bu bulgu, iş yoğunluğunun azaltılmasında etkin zaman yönetimi stratejilerinin önemine işaret eden araştırmalarla örtüşmektedir (Elomaa vd., 2023; Wang, 2021). Bununla birlikte, okul müdürleri görev dağılımı yapmalarına rağmen, devrettikleri işleri kontrol etme gereksinimi hissettiklerini belirtmişlerdir. Türkiye bağlamında, yasal sorumluluğun tamamen okul müdüründe olmasının, bu stratejinin tam anlamıyla etkili olmasını engellediği düşünülmektedir. Müdürler, yasal olarak tüm sorumluluğun kendilerinde olmasından dolayı, devrettikleri görevler üzerinde nihai denetimi sağlamak zorunda olduklarını hissetmekte, bu da iş yoğunluğunu azaltmalarını zorlaştırmaktadır.

Araştırma bulguları, müdürlerin iş yoğunluğunu yönetmek için meslektaşlarından destek almayı ve deneyim paylaşımında bulunmayı önemli stratejiler olarak

gördüklerini göstermektedir. Diğer okul müdürleriyle yapılan fikir alışverişi, onların hem moral kazanmasını sağlamakta hem de pratik çözümler geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Bowling ve diğerleri (2015) yaptıkları araştırmada başkalarından alınan desteğin iş yükü algısını azalttığını ortaya koymuşlardır. Bu bağlamda, Türkiye'deki okul müdürlerinin meslektaşlarıyla deneyim paylaşımı, bürokratik baskılar ve artan talepler karşısında zorluk yaşayan liderler için önemli bir çıkış yolu olarak değerlendirilebilir. Müdürlerin, birbirlerinden aldıkları tavsiyeler ve çözüm önerileriyle, iş yoğunluğunu daha yönetilebilir hale getirebildikleri ve yalnız olmadıkları duygusuyla psikolojik olarak güçlendikleri söylenebilir.

Araştırmada son olarak, iş yoğunluğunun okul liderliğinin geleceğini nasıl etkileyeceğine ilişkin okul müdürlerinin görüşleri incelenmiştir. Araştırmanın bulguları, okul müdürlerinin artan iş yoğunluğunun, gelecekte eğitim liderliği rollerinin daha da zayıflayarak liderlikten ziyade bir "memuriyet" haline dönüşebileceği endişesini taşıdıklarını ortaya koymaktadır. Okul müdürleri, idari ve bürokratik işlerin giderek artması nedeniyle, okul yönetiminin liderlikten çok bürokratik işlemleri yürütmeye odaklandığını belirtmişlerdir. Ayrıca bu durumun, onların öğretim liderliği rollerini ve vizyon belirleme kapasitelerini büyük ölçüde sınırlandırdığını düşünmektedirler. Benzer bir biçimde Oplatka (2017) okul müdürlerinin eğitim dışı sorumluluklar ve bürokratik işler nedeniyle baskı yaşadıklarını vurgulamıştır. Müdürlerin liderlik rollerinden uzaklaşarak bürokratik işlemlerle daha fazla zaman harcamasının, okulların dinamik ve değişen eğitim koşullarına cevap verebilme yeteneğini zayıflatabileceği düşünülmektedir. Araştırmanın bulguları, okul müdürlerinin iş yoğunluğunun gelecekte müdürlük görevine olan ilgiyi de olumsuz etkileyebileceğini göstermektedir. Katılımcılar, iş yoğunluğu ve bürokratik taleplerin artmasıyla birlikte, müdürlük pozisyonunun cazibesinin giderek azaldığını ve bu durumun, gelecekte bu göreve olan talebin düşebileceği endişesini taşıdıklarını belirtmişlerdir. Müdürler, aşırı iş yoğunluğunun mesleki tükenmişliğe yol açarak, eğitim yöneticiliğinin daha az tercih edilen bir kariyer yolu haline geleceğini öngörmektedirler. Demirkol ve diğerleri (2022) yaptıkları araştırmada okul müdürlüğünün tercih edilmemesinin en büyük nedeninin iş yükünün fazla olması düşüncesinden kaynaklandığını ortaya koymuşlardır. Bu nedenle, okul müdürlerinin artan iş yoğunluğunu azaltmaya yönelik stratejilerin geliştirilmesi, eğitim liderliğinin sürdürülebilirliği açısından önemli görülmektedir.

Sonuç ve Öneriler

Bu araştırma okul müdürlerinin iş yoğunluğunun nedenlerini, sonuçlarını ve yönetim stratejilerini ele alarak Türkiye bağlamında önemli bulgular ortaya koymuştur. Türkiye'deki merkeziyetçi eğitim yapısı, artan bürokratik talepler ve sık sık yapılan yönetmelik değişiklikleri okul müdürlerinin iş yoğunluğunu artırmakta, onları asli liderlik rollerinden uzaklaştırmaktadır. Müdürler, idari görevlerin yanı sıra veli ilişkileri, öğretmen gelişimi ve öğrenci sorunları gibi çok çeşitli görevler üstlenmekte ve bu görevler, iş süreçlerini daha karmaşık hale getirmektedir. Ayrıca, müdürlerin iş

yoğunluğunun mesleki tükenmişlik, iş-yaşam dengesi sorunları ve sağlık problemlerine neden olduğu gözlenmiştir. Okul müdürleri, iş yoğunluğunu yönetmek için görev dağılımı ve öncelik sırasına koyma gibi stratejiler geliştirse de, yasal sorumluluklarının tamamen kendilerinde olması bu stratejilerin etkisini sınırlamaktadır. Meslektaşlarından alınan destek ve deneyim paylaşımı ise önemli bir moral kaynağı olarak öne çıkmaktadır. Ancak müdürler, gelecekte bu pozisyona olan talebin azalacağı ve liderlik rollerinin daha fazla bürokratik işlemlerle sınırlanacağı endişesini taşımaktadır. Tüm bu bulgular, eğitim politikalarının okul müdürlerinin liderlik rollerini destekleyecek şekilde yeniden değerlendirilmesi gerektiğini ve mesleki gelişimlerini sürdürebilmeleri için iş yoğunluklarının azaltılmasına yönelik önlemler alınmasının önemini ortaya koymaktadır.

Mevcut araştırma kapsamında politika yapıcılar, okul yöneticileri ve araştırmacılara bazı öneriler sunulmaktadır. Öncelikle, okul müdürlerinin iş yoğunluğunu azaltmak için yeterli idari personel sağlanması gerekmektedir. Bu, müdürlerin asli görevleri olan öğretim liderliği ve okul geliştirme süreçlerine daha fazla zaman ayırmalarına olanak tanıyacaktır. Özellikle merkeziyetçi yapının getirdiği bürokratik yüklerin hafifletilmesi, müdürlerin liderlik kapasitelerini artıracaktır. Bu amaçla, bürokratik süreçlerin basitleştirilmesi ve idari iş yükünün azaltılması öncelikli bir adım olmalıdır. Bu sayede, okul müdürleri liderlik rollerine daha fazla odaklanarak eğitim kalitesini artırabileceklerdir.

Eğitim liderleri için sürekli destek mekanizmalarının oluşturulması da bir diğer kritik adımdır. Özellikle mentörlük ve koçluk programlarının müdürlerin mesleki dayanıklılıklarını artırarak iş yoğunluğuyla daha etkili başa çıkmalarını sağlayabileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda, okul müdürlerine yönelik iyi yapılandırılmış mesleki gelişim programları ve iş-yaşam dengesi sağlama stratejileri, müdürlerin uzun vadede iş tatminini artırabilir. Ayrıca, mesleki gelişim fırsatlarının okul müdürlerinin iş yoğunluğunun azaldığı dönemlerde sağlanması önemlidir. Müdürlerin kişisel ve mesleki gelişimlerine yeterince zaman ayırabilmeleri için, bu fırsatların yoğun iş dönemleri dışında sunulması, onların liderlik becerilerini geliştirmelerine katkı sağlayabilir. Zaman yönetimi, stres yönetimi, psikolojik dayanıklılık ve etkili teknoloji kullanımı gibi konularda düzenlenecek mesleki gelişim programları da müdürlerin iş yoğunluğunu daha iyi yönetmelerine yardımcı olabilir.

Son olarak, okul müdürlerinin iş yoğunluğunu azaltmaya yönelik etkili müdahale stratejilerini inceleyen daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Bu alandaki araştırmalar, okul müdürlerinin iş yoğunluğunu daha iyi yönetmelerini sağlayacak yenilikçi uygulamaların geliştirilmesine katkı sunabilir. Özellikle boylamsal araştırmalar, iş yoğunluğunun müdürlerin öğretim liderliği, vizyon belirleme ve okul geliştirme gibi temel liderlik rollerine uzun vadede nasıl etki ettiğini anlamaya yönelik değerli bilgiler sunacaktır. Aynı zamanda, müdürlerin iş yoğunluğunun azaltılması için hangi politikaların daha sürdürülebilir çözümler sunabileceğini belirlemeye yönelik çalışmalar yapılabilir.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. İlk olarak, araştırmaya katılan okul müdürleri belirli bir bölgedeki okullardan seçilmiş olup, farklı sosyoekonomik veya coğrafi bölgelerdeki okul müdürlerinin deneyimleri dışarıda bırakılmıştır. Bu da genel sonuçların farklı bağlamlar için geçerliliğini sınırlayabilir. Ayrıca her ne kadar katılımcı seçiminde çeşitlilik sağlansa da, araştırmada kullanılan veriler, müdürlerin öznel görüşlerine dayandığı için, bulguların farklı okul türleri veya eğitim seviyelerinde farklılık gösterebileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Nitel veriler üzerinden elde edilen bulgular, müdürlerin deneyimlerine dayalı olarak sınırlı bir zaman dilimini yansıttığı için, zaman içinde değişen koşulları gözlemlemek adına boylamsal çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır.

Etik Onay

Bu çalışmanın etik kurul izni, Bartın Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulundan 07.08.2024 tarihinde "2024-SBB-0591" numarası ile alınmıştır.

Çıkar Çatışması

Araştırmanın yazarları arasında herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Kaynakça

Baltacı, A. (2017). İş yükü ve performans arasındaki ilişkiler: Ampirik bir araştırma. *Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3*(1), 101-121.

Balyer, A. (2012). Çağdaş okul müdürlerinin değişen rolleri. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi, 13*(2), 75-93.

Beausaert, S., Froehlich, D. E., Devos, C., & Riley, P. (2016). Effects of support on stress and burnout in school principals. *Educational Research, 58*(4), 347-365. https://doi.org/10.1080/00131881.2016.1220810

Bowling, N. A., Alarcon, G. M., Bragg, C. B., & Hartman, M. J. (2015). A meta-analytic examination of the potential correlates and consequences of workload. *Work & Stress, 29*(2), 95-113. https://doi.org/10.1080/02678373.2015.1033037

Brown, M. (2012). Responses to work intensification: Does generation matter? *The International Journal of Human Resource Management, 23*(17), 3578-3595. https://doi.org/10.1080/09585192.2011.654348

Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2017). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (23. baskı). Pegem Akademi.

Chen, J., Bellibaş, M. Ş., & Gümüş, S. (2023). Impact of school climate and resources on principal workload stress and job satisfaction: Multinational evidence from TALIS 2018 data. *Journal of Educational Administration, 61*(5), 476-494. https://doi.org/10.1108/JEA-08-2022-0128

Christensen, L. B., Johnson, R. B., & Turner, L. A. (2011). *Research methods, design, and analysis*. (11th ed.). Pearson.

Cömert, M., & Dönmez, B. (2019). A qualitative study on the perceptions of administrators and teachers on procrastination behavior and workload of school administrators. *Journal of Education and Training Studies, 7*(2), 129-136. https://doi.org/10.11114/jets.v7i2.3881

Creagh, S., Thompson, G., Mockler, N., Stacey, M., & Hogan, A. (2025). Workload, work intensification and time poverty for teachers and school leaders: A systematic research

synthesis. *Educational Review, 77*(2) 661-680. https://doi.org/10.1080/00131911.2023.2196607

Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches.* Sage publications.

Darling-Hammond, L., Wei, R. C., Andree, A., Richardson, N., & Orphanos, S. (2009). *Professional learning in the learning profession: A status report on teacher development in the United States and abroad*. Palo Alto, CA: National Staff Development Council and the School Redesign Network, Stanford University.

Demirkasımoğlu, N. (2015). Public school principals' workload resources, problems and manageability. *Route Educational and Social Science Journal, 2*(4), 345-364.

Demirkol, M., Orhan, M., & Özdemir, T. Y. (2022). Öğretmenlerin okul yöneticiliğini tercih etme/etmeme nedenleri. *Journal of History School,* 61, 4289-4312. https://doi.org/10.29228/JOH.66777

Diotaiuti, P., Mancone, S., Bellizzi, F., & Valente, G. (2020). The principal at risk: Stress and organizing mindfulness in the school context. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 17*(17), 1-14. https://doi.org/10.3390/ijerph17176318

Drago-Severson, E. (2012). New opportunities for principal leadership: shaping school climates for enhanced teacher development. *Teachers College Record, 114*(3), 1-44. https://doi.org/10.1177/016146811211400305

Easthope, C., & Easthope, G. (2000). Intensification, extension and complexity of teachers' workload. *British Journal of Sociology of Education, 21*(1), 43-58. https://doi.org/10.1080/01425690095153

Elomaa, M., Eskelä-Haapanen, S., Pakarinen, E., Halttunen, L., & Lerkkanen, M. K. (2023). Work-related stress of elementary school principals in Finland: Coping strategies and support. *Educational Management Administration & Leadership, 51*(4), 868-888. https://doi.org/10.1177/17411432211010317

Fitzgerald, S., McGrath-Champ, S., Stacey, M., Wilson, R., & Gavin, M. (2019). Intensification of teachers' work under devolution: A 'tsunami'of paperwork. *Journal of Industrial Relations, 61*(5), 613-636. https://doi.org/10.1177/0022185618801396

Green, F. (2004). Work intensification, discretion, and the decline in well-being at work. *Eastern Economic Journal, 30*(4), 615-625.

Green, F., & McIntosh, S. (2001). The intensification of work in Europe. *Labour Economics, 8*(2), 291-308. https://doi.org/10.1016/S0927-5371(01)00027-6

Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.). *Handbook of qualitative research* (pp. 105-117). Sage Publications.

Guetterman, T. C. (2015). Descriptions of sampling practices within five approaches to qualitative research in education and the health sciences. *Forum: Qualitative Social Research, 16*(2), Art.25. https://doi.org/10.17169/fqs-16.2.2290

Gümüş, S., & Bellibaş, M. Ş. (2020). The relationship between professional development and school principals' leadership practices: the mediating role of self-efficacy. *International Journal of Educational Management, 34*(7), 1155-1170. https://doi.org/10.1108/IJEM-10-2019-0380

Güzel, E., Güzel, D., Yıldırım, M., & Taşpınar, M. S. (2023). Okul yöneticilerinde iş yaşam dengesi ve sonuçları. *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Dergisi, 6*(3), 355-368. https://doi.org/10.26677/TR1010.2023.1188

Hauseman, C. (2020). How workload influences the emotional aspects of principal's work. *Journal of Educational Leadership in Action, 6*(2), 1-20. https://doi.org/10.62608/2164-1102.1021

Hauseman, D. C., Pollock, K., & Wang, F. (2017). Inconvenient, but essential: Impact and influence of school-community involvement on principals' work and workload. *School Community Journal, 27*(1), 83-105.

İlbasan, H. (2022). Okul müdürlerinin örgütsel stres kaynakları. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *13*(1), 239-256.

Klocko, B. A., & Wells, C. M. (2015). Workload pressures of principals: A focus on renewal, support, and mindfulness. *Nassp Bulletin*, *99*(4), 332-355. https://doi.org/10.1177/0192636515619727

Lawrence, D. F., Loi, N. M., & Gudex, B. W. (2019). Understanding the relationship between work intensification and burnout in secondary teachers. *Teachers and Teaching*, *25*(2), 189-199. https://doi.org/10.1080/13540602.2018.1544551

Lim, L. (2019). Work intensification and the secondary vice-principal role. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy, 190*, 64–72.

Lim, L., & Pollock, K. (2019). Secondary principals' perspectives on the impact of work intensification on the secondary vice-principal role. *Leading and Managing*, *25*(2), 80-98.

Markow, D., Macia, L., & Lee, H. (2013). *The Metlife survey of the American teacher: Challenges for school leadership*. Metlife, Inc.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage Publications.

Milli Eğitim Bakanlığı [MEB] (2024). Türkiye Yüzyılı Maarif Modeli öğretim programları ortak metni. https://tymm.meb.gov.tr/upload/brosur/2024programortakmetinOnayli.pdf

Nasreen, A., & Odhiambo, G. (2018). The continuous professional development of school principals: Current practices in Pakistan. *Bulletin of Education and Research*, *40*(1), 245-266.

Oplatka, I. (2017). Principal workload: Components, determinants and coping strategies in an era of standardization and accountability. *Journal of Educational Administration*, *55*(5), 552-568. https://doi.org/10.1108/JEA-06-2016-0071

Paškvan, M., Kubicek, B., Prem, R., & Korunka, C. (2016). Cognitive appraisal of work intensification. *International Journal of Stress Management, 23*(2), 124-146. https://doi.org/10.1037/a0039689

Poirel, E., Lapointe, P., & Yvon, F. (2012). Coping with administrative constraints by Quebec school principals. *Canadian Journal of School Psychology*, *27*(4), 302-318. https://doi.org/10.1177/0829573512461131

Pollock, K., Nielsen, R., & Wang, F. (2025). School principals' emotionally draining situations and student discipline issues in the context of work intensification. *Educational Management Administration and Leadership, 53*(2), 419-437. https://doi.org/10.1177/17411432231165691

Pont, B. (2020). A literature review of school leadership policy reforms. *European Journal of Education, 55*(2), 154-168. https://doi.org/10.1111/ejed.12398

Saldaña, J. (2013). *The coding manual for qualitative researchers*. (2nd ed.). Sage Publications.

Schreier, M. (2012). *Qualitative content analysis in practice*. Sage Publications.

Swapp, D. H. (2020). Principal leadership and prioritizing equity in an era of work intensification: Must wellbeing be sacrificed?. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, *192*, 52-59.

Thompson, G., Mockler, N., & Hogan, A. (2022). Making work private: Autonomy, intensification and accountability. *European Educational Research Journal*, *21*(1), 83-104. https://doi.org/10.1177/1474904121996134

Tuters, S., & Ryan, J. (2020). Promoting equity in contexts of work intensification: A principal's challenge. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 192, 60-66.

Türkoğlu, M. E., & Cansoy, R. (2020). School principals' opinions on the meaning and sources of workload. *International Journal of Contemporary Educational Research*, *7*(1), 177-191. https://doi.org/10.33200/ijcer.657994

Walker, A. R. (2019). The impact of principals' work on their well-being. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, *190*, 57-63.

Wang, F. (2021). Principals' self-and interpersonal leadership amid work intensification. *Journal of School Leadership*, *31*(5), 396-427. https://doi.org/10.1177/1052684620935383

Wang, F., Hauseman, C., & Pollock, K. (2022). "I am here for the students": principals' perception of accountability amid work intensification. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, *34*(1), 33-56. https://doi.org/10.1007/s11092-021-09368-6

Wang, F., Pollock, K., & Hauseman, C. (2018a). School principals' job satisfaction: The effect of work intensification in Ontario. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, *185*, 73–90.

Wang, F., Pollock, K., & Hauseman, C. (2018b). Ontario principals' and vice-principals' well-being and coping strategies in the context of work intensification. In S. Cherkowski & K. Walker (Eds.), *Perspectives on flourishing schools* (pp. 287–304). Lexington Books.

Wang, F., Pollock, K., & Hauseman, C. (2023). Time demands and emotionally draining situations amid work intensification of school principals. *Educational Administration Quarterly*, *59*(1), 112-142. https://doi.org/10.1177/0013161X221132837

Wang, F., Pollock, K., & Hauseman, C. (2024). Complexity and volume: work intensification of vice-principals in Ontario. *International Journal of Leadership in Education*, *27*(6), 1451-1474. https://doi.org/10.1080/13603124.2021.1974097

Wellington, J., & Szczerbinski, M. (2007). *Research methods for the social sciences*. Continuum International Publishing Group.

Wells, C. M., & Klocko, B. A. (2015). Can teacher leadership reduce principal stress? *Journal of School Leadership*, *25*(2), 313-344. https://doi.org/10.1177/105268461502500205

Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin.

Yildirim, F., & Dinc, M. S. (2019). Factors influencing burnout of the principals: A pilot study in Flemish schools of Belgium. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, *32*(1), 3538-3553. https://doi.org/10.1080/1331677X.2019.1660200

Extended Abstract

This study investigates the increasingly challenging phenomenon of work intensification among school principals, particularly in Türkiye's centralized education system. In recent years, school principals have faced a significant expansion of roles, driven by educational reforms that require them to handle not only administrative duties but also tasks such as instructional leadership, stakeholder management, and policy implementation (Pont, 2020). This expansion of responsibilities has made the principalship more complex and demanding, resulting in higher levels of work intensification (Lim & Pollock, 2019). While research on work intensification in school leadership has grown in Western contexts, studies focusing on non-Western countries like Türkiye remain limited (Demirkasımoğlu, 2015). Türkiye's highly centralized education system and the frequent policy changes contribute to the complexity of school principals' roles, making it a critical context for studying work intensification (Chen et al., 2023). The gap in understanding how these factors affect school leadership in non-Western settings highlights the need for in-depth research in this area. This study aims to fill this gap by exploring the causes,

consequences, and management strategies of work intensification among school principals in Türkiye, while also investigating the potential long-term effects of these challenges on educational leadership.

The study addresses the following research questions: (1) What are the main causes of work intensification for school principals in Türkiye? (2) How does this intensification affect their personal and professional lives? (3) What strategies do school principals use to manage their work intensification? (4) What are the future implications of work intensification on educational leadership in Türkiye? These questions aim to provide insights into how principals navigate their increasing workloads in a system characterized by centralization and bureaucratic demands.

The research design of this study is qualitative, employing a phenomenological approach to explore school principals' lived experiences regarding work intensification. A total of 15 school principals in Kastamonu province in Türkiye participated in the study, selected using maximum variation sampling to ensure a diverse range of perspectives based on factors such as school type, educational level, and student population. Data collection was conducted through semi-structured interviews, allowing for open-ended discussions while maintaining focus on the research questions (Creswell, 2007). The interviews were transcribed and analyzed using content and descriptive analysis methods. Two independent researchers coded the data, achieving a 92% agreement rate, ensuring reliability (Miles et al., 2014). To enhance the validity of the findings, participants were invited to review the transcriptions, and their feedback was incorporated into the analysis (Guba & Lincoln, 1994).

The findings of the study reveal three primary causes of work intensification among school principals in Türkiye. First, frequent changes in educational policies and increasing bureaucratic demands emerged as significant contributors to workload, with principals frequently tasked with implementing new initiatives without sufficient time or resources. Second, principals reported a growing diversity of responsibilities, including parent relations, teacher development, student discipline, and financial management, which further complicated their roles and increased their workload Third, inadequate staff exacerbated the situation, as principals often had to take on tasks that could otherwise be delegated, intensifying their work.

The consequences of this work intensification were found to be far-reaching, affecting both the personal and professional lives of school principals. Participants reported a significant disruption in their work-life balance, with many finding it difficult to spend time with their families due to the demands of their job. Principals also experienced high levels of stress and burnout, which negatively impacted their health and well-being. In addition, the intensification of work limited their opportunities for professional development, as they were unable to find time to engage in activities that would enhance their leadership skills.

To manage their workloads, principals employed a variety of strategies. Task delegation was a common approach, with principals assigning administrative duties to vice-principals or experienced teachers. However, many emphasized that they still felt ultimately responsible for the outcomes, which limited the effectiveness of delegation as a management strategy. Time management and prioritization were also key strategies, with principals focusing on urgent tasks first and organizing their time to maximize efficiency. Additionally, many principals reported that they sought support from colleagues, discussing shared challenges and finding comfort in knowing that others were experiencing similar difficulties.

Looking ahead, the study highlights concerns about the long-term effects of work intensification on educational leadership in Türkiye. Principals expressed fears that the increasing administrative demands would shift their roles away from instructional leadership and towards a more bureaucratic focus. If this trend continues, principals may struggle to fulfill their leadership roles effectively, which could have negative consequences for the quality of education and school improvement. Moreover, the growing workload could reduce the attractiveness of the principalship, potentially leading to a decline in the number of qualified candidates willing to take on the role in the future.

In conclusion, the findings of this study underscore the need for educational policy reforms that address the issue of work intensification among school principals in Türkiye. To alleviate the burden on principals, policymakers should consider reducing bureaucratic demands, providing adequate administrative support, and simplifying processes to allow principals to focus more on their leadership roles. Additionally, professional development opportunities should be structured to accommodate the demanding schedules of school leaders, ensuring that they can continue to grow and develop in their roles without being overwhelmed by their workload. By implementing these changes, the education system can better support school principals in fulfilling their critical leadership responsibilities, ultimately improving the quality of education in Türkiye.