

## Öğretmenlerin Okul Yöneticiliğini Tercih Etme Nedenleri

Ender KAZAK\*

### The Reasons for Teachers to Prefer School Management

#### Abstract

Becoming a school principal is based on some internal and external reasons. Learning about these reasons, trying to understand what teachers' motive is help us learn about the goal. Namely, a teacher's efficiency and executive success as a principal is closely related to his/her motivation because the factors arising our emotions and making us move affect our performance towards our goal. The job motivation, performance, and commitment of a teacher, who begin to work as a principal with not internal, instead more external stimuli, may be expected to be low. This qualitative study aims to determine the reasons why teachers prefer to be a principal according to school administrators' opinions. The study group was consisted of 27 secondary school principals working in Düzce city center in 2020-2021 and chosen with convenience sampling method. Twenty-three schools' principals were got into contact. 16 of the participants were principals, 11 were assistant principals. Due to the pandemic, school principals were reached by phone, and their opinions were received by e-mail. Descriptive analysis technic was used in data analysis. In conclusion, two sub-themes, which are organizational and individual, related to the reasons why teachers prefer school administration were obtained. In the sub-theme of organizational reasons, the codes of County Directorate of National Education's offer/insistence, school principal's insistence/offer, by force, colleague's encouragement/insistence, school administrators' negative behaviors as a stimulating force to be a principal, school administrators' unfair behaviors, and violence of the executive became prominent. Most of these reasons are the extrinsic motivational factors. However, it is known the effects of extrinsic motivators are temporal, more importantly it is more influential to move with intrinsic motivational stimulations. Therefore, administration preferences of teachers should be taken into account in the process of selection and appointment. Selecting teachers who dream of being administrators may lead to more positive results regarding school administration and process. Becoming a candidate for the position of principal to comply with the suggestions of higher agents, not to leave the permanent staff and the school should be avoided. More determined and intrinsically motivated candidates should be included in the election process.

**Abstract:** School Principal, School Management, Teacher

#### Özet

Bir öğretmenin, okul yöneticisi olması, belli içsel ve dışsal motivasyonel nedenlere dayanır. Bu nedenleri bilmek, bir bakıma varılmak istenen ya da varılabilecek nokta hakkında bilgi sahibi olmamızı sağlayabilir. Yani okul yöneticisi olan bir öğretmenin etkililiği ve yönetsel başarısı, güdülenme düzeyi ile yakından ilgilidir. Çünkü duygularımızı tetikleyen ve bizi harekete geçiren etkenler, ulaşmak istediğimiz hedefe yönelik performansımızı etkiler. Yani içsel olmayan, daha çok dışsal uyaranların etkisiyle okul yöneticiliğine başlayan bir öğretmenin iş motivasyonunun, performansının, bağlılığının düşük olması beklenebilir. Öğretmenlerin okul yöneticiliğini tercih etme nedenlerini okul yöneticilerinin görüşlerine göre belirlemeyi amaçlayan bu çalışmada temel nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu, 2020-2021 eğitim öğretim yılında Düzce ilçe merkezinde çalışan yirmi yedi ortaokul yöneticisi oluşturmaktadır. Çalışma grubu, amaçlı örnekleme yöntemlerinden biri olan kolay ulaşılabilir örneklem yöntemine göre belirlenmiştir. Bu amaçla, düzce ilçe merkezindeki okullar listesinden rastgele seçilen 18 okulun yöneticisi ile iletişim kurulmuştur. Katılımcıların 16 tanesi müdür, 11 tanesi müdür yardımcısıdır. Tüm dünyayı etkisi altına alan Covid-19 Pandemi nedeniyle, okul müdürlerine telefon yoluyla ulaşılmış ve görüşleri mail yoluyla alınmıştır. Verilerin analizinde betimsel analiz tekniği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin okul yöneticiliğini tercih etme nedenleri ile ilgili örgütsel ve kişisel olmak üzere iki alt tema elde edilmiştir. Örgütsel nedenler alt temasında İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nün teklifi/ısrarı, okul müdürünün ısrarı/teklifi, zorunluluktan (zorlama ile), meslektaş teşviki/önerisi, okul yönetiminin olumsuz tavırlarının müdür olmaya tahrik edici olması, okul yönetiminin yanlı/kayırmacı davranışları ve yöneticinin şiddet uygulaması kodları öne çıkmıştır. Bu nedenlerin büyük kısmı, dışsal motivasyonel etkenlerdir. Oysa dışsal motive edicilerin etkisinin geçici olduğu; asıl olanın, içsel motive edici dürtülerle harekete geçmenin daha etkili olduğu, literatürde yaygın olarak ifade edilen bir görüştür. Bu nedenle, öğretmenlerin okul yöneticiliği tercihleri, seçme ve görevlendirme aşamasında dikkate alınmalıdır. Yönetici olmayı düşünen öğretmenleri seçmek, okul yönetimi ve süreçleri açısından daha olumlu sonuçlar doğurabilir. Üst birimlerin hatırını yerine getirmek için, norm kadro dışı kalmamak için ve okuldan ayrılmamak için okulda boş bulunan müdürlüğe aday olmanın önüne geçilmelidir. Daha kararlı ve daha içsel motivasyona sahip adaylar eleme yöntemlerine tabi tutulmalıdır.

**Anahtar Kelimeler:** Okul yöneticisi, Okul Yöneticiliği, Öğretmen

Ender KAZAK

### **Introduction**

A teacher's becoming a principal is based on some specific internal and external reasons. Getting to know these reasons, namely trying to understand what their motive is may help us learn about the goal. In other words, a teacher's efficiency and executive success as a principal is closely related to his/her motivation because the factors which arise our emotions and make us move affect our performance towards the goal we desire to reach. The job motivation, performance, and commitment of a teacher, who begin to work as a principal with not internal, instead more external stimuli, may be expected to be low. In this sense, it may be more accurate for the interviews conducted in the process of the selection and appointment of principals to focus on for what reasons school administration is preferred.

### **Method**

In this study, which aims to determine the reasons why teachers prefer to be a principal according to the school administrators' opinions, qualitative research method was used. Qualitative research method being used by various disciplines, is a research method which aims to figure out how people interpret their lives, how they live, and how they make their experiences meaningful (Merriam, 2013). The reason why this research design was chosen is to explain why teachers choose to be school administrators and how school administrators understand and interpret this.

The study group of the research is consisted of twenty-seven secondary school principals working Düzce city center in 2020-2021 academic year. The study group was chosen with convenience sampling method which is one of the purposeful sampling methods. Purposeful sampling is a method in which information-rich cases are selected in order to conduct a deep research in line with a purpose, and rather than empirical generalization, deep understanding is achieved (Patton, 2014). To that end, from the list of schools in Düzce city center, twenty-three schools' principals were got into contact. 16 of the participants are principals, 11 are assistant principals. 7 of the participants are female, 20 are male. Their professional seniority changes from seven to 23 years. Their administrative seniority varies between 3 and 18 years.

After ethical approval, dated 12.03.2021 and issued 2021/74, was taken from Düzce University Scientific Research and Publication Ethical Committee, the research was started. Related studies were examined, and a conceptual framework was made. Within this scope, one research question consisting of one item was developed. Due to the pandemic effective world-wide, two school principals were reached through phone calls, and their opinions were collected in the stage of pre-implementation. After these interviews, without changing the research question, a Word document including personal information, instruction, and the questions were sent via e-mail messages to 18 school principals who were called previously. The interview form was conveyed to assistant principals by the help of school principals. In the interview form, some information about the purpose of the research was provided to the participants, and it was mentioned that codes would be used in terms of privacy. 5 of the 32 data documents sent by school administrators were not included in the analysis considering the quality of the given answers.

Descriptive analysis technic was used in data analysis. In descriptive analysis, data are summarized and interpreted according to the themes previously defined. Direct quotations are often shared in order to conspicuously reflect the opinions of the individuals who are interviewed or observed. In descriptive analysis the purpose is to present the findings to the reader in an organized and interpreted way (Yıldırım ve Şimşek, 2018). The research question was considered as a theme. After the codes were obtained, related codes were evaluated within the same sub-theme. Afterwards, the data were sent to a professor in order to obtain his opinions.

## Öğretmenlerin Okul Yöneticiliğini Tercih Etme Nedenleri

Following his opinions, sub-themes and codes were revised. A professor was consulted to and his opinions about the consistence of the codes were captured in order to confirm the reliability of the created sub-themes and codes. For this purpose, the formula of coding reliability, which is  $(\text{Reliability} = \frac{\text{Agreement}}{\text{Total Agreement} + \text{Disagreement}} \times 100)$ , suggested by Miles and Huberman (1994). Following this process, the reliability ratio was found out as .94. Some of the teachers' opinions were shared in the research through direct quotations in order to show the correlation of the findings with codes and sub-themes.

### Findings

In the conclusion of the research, two sub-themes, which are organizational and individual, related to the reasons why teachers prefer school administration were obtained. In the sub-theme of organizational reasons, the codes of County Directorate of National Education's offer/insistence, school principal's insistence/offer, by force, colleague's encouragement/insistence, school administrators' negative behaviors as a stimulating force to be a principal, school administrators' unfair behaviors, and violence of the executive became prominent. When the results of this research and literature are compared, it is possible to observe that teachers prefer to be principals with similar and different reasons. Most of these reasons are the extrinsic motivational factors. However, it is a common opinion in the literature that the effects of extrinsic motivators are temporal, more importantly it is more influential to move with intrinsic motivational stimulations. For this reason, the school administration preferences of teachers should be taken into account in the process of selection and appointment. Selecting the teachers who dream of being administrators may lead to more positive results regarding school administration and process. In brief, becoming a principal despite the consideration of being a school administrator should be avoided. Becoming a candidate for the position of principal in order to comply with the suggestions of higher agents, not to leave the permanent staff and the school should be avoided. The candidates who are more determined and have more intrinsic motivation should be included in the election process. The emphasis made on these qualities in the election of school administrators will force the teachers, who want to be school principals or prefer to be school principals with external reasons, to think. Being a principal will be no longer seen as a duty every teacher can do, and it will be considered as a field which requires mastery. This is a desired situation which will pose positive impacts on all processes of a school.

### Giriş

İnsan davranışlarını, fiziksel, toplumsal etkenler ve insanın içinden gelen dürtüler, güdüler etkiler. Çoğu kez, bu iç ve dış etmenler bir araya gelerek davranışları oluşturur. İnsan, bu içsel ve dışsal uyarıcıların karmaşık etkisiyle harekete geçer (Baymur, 2004). Her örgütün gerçekleştirmesi gereken belirli hedefleri vardır. Örgütsel hedeflerin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesinin, motivasyonu yüksek bireyler tarafından sağlanacağı söylenebilir. Bu durumun geçerliliği, toplumun geleceğini şekillendirecek bireyler yetiştirmek olan eğitim kurumları için de geçerlidir. Bu nedenle eğitim kurumlarının hedeflerine ulaşmak için; müfettişler, okul yöneticileri ve öğretmenler gibi eğitim çalışanlarının motivasyonu, dikkat edilmesi gereken bir konudur (Turabik ve Baskan, 2015). Motivasyon, insan davranışında rehberlik, kontrol ve kalıcılığın itici gücüdür (Tohidi ve Jabbari, 2012). Çalışanların çok iyi performans göstermeleri içsel ve dışsal olarak motive olmalarıyla yakından ilişkilidir. İçsel faktörlerin çalışan motivasyonuna dış faktörlerden daha fazla katkıda bulunabileceği söylenebilir (Nduka, 2016). İnsan davranışlarını açıklayan birçok kuram geliştirilmiş, her bir kuram, davranışların

Ender KAZAK

nedenlerini açıklamaya çalışmıştır. İnsanlar, davranışlarının sonuçları hakkında önceden düşünürler, sonuca ulaşmak için bir karara varırlar ve bu kararlarını uygularlar. Davranışlar, belli bir niyet sonucu oluşur. Bu niyet, önceden düşünülmüş olan sonuca ulaşmaktır. Yani niyetlerimiz, davranışlarımızı etkiler (Bagozzi, Baumgartner and Yi, 1989; akt: Kağıtçıbaşı, 2005, 115). Bir öğretmenin, öğretmenlikten yöneticiliğe geçmesi, belli içsel ve dışsal nedenlere dayanır. Bu nedenleri bilmek yani motivasyonlarının ve niyetlerinin neler olduğunu anlamaya çalışmak, bir bakıma varılmak istenen nokta hakkında bilgi sahibi olmamızı sağlayabilir. Yani okul yöneticisi olan bir öğretmenin etkililiği ve yönetsel başarısı, güdülenme düzeyi ile yakından ilgilidir. Etkililik ve yönetsel başarı dışında; işlerine daha fazla bağlılık (Tohidi ve Jabbari, 2012) iletişim, mesleki sevgi ve aidiyet, zorlu görevi üstlenme, hedefle özdeşleşme ve fazla mesai gibi kavramların motivasyondan etkilendiği araştırmaların gösterdiği sonuçlardır (Babatunde Joseph, 2015).

Güdüler, ihtiyaçları gidermek için organizmanın belli bir yöne doğru harekete geçmesini sağlar. Organizmanın bir ihtiyacı giderme çabasının tümüne güdülenme denir. Güdülenmiş organizmanın en belirgin iki özelliği; harekete uyarılmış olması ve davranışların belli bir doğrultuya yönelmiş olmasıdır (Baymur, 2004). Motivasyon, okul yöneticisi olma niyetini başlatan ve bu pozisyonunu sürdürme sürecini devam ettiren önemli bir etkidir (Carey, 2017). Öğretmenleri yöneticiliğe güdüleyen etkenler ile onların yönetici olduktan sonraki beklentilerinin karşılanma düzeyi arasında da anlamlı bir ilişki vardır. Yani öğretmenleri yönetici olmaya güdüleyen etkenler ile yönetici olduktan sonraki verimlilikleri, okulların gelişimi ve etkililiği açısından büyük önem taşımaktadır (Yeşilkaya, 2007). Dolayısıyla, okul yöneticisi seçme işlemlerinin daha bilimsel temellere dayandırılması gerektiği söylenebilir. Bu nedenle araştırmada, öğretmenlerin okul yöneticiliğini tercih etmelerinde etkili olan içsel ve dışsal faktörler tespit edilmeye çalışılmıştır.

Öğretmenlerin genç yaşlarda okul yöneticiliğine istekli olduklarını ve yönetici olmayı düşündüğü için kendini yetiştirmeye çalıştıklarını gösteren çalışmalar bulunmaktadır (Bingül ve Hacıfazlıoğlu, 2011). Öğretmenlerin, okul yöneticisi olmaları birçok nedene dayanır. Öğretmen gibi, bir sınıfta kalmak yerine, bir yönetici olarak programında daha fazla esneklik olacağı düşüncesi bunlardan biridir. Okulda gezinmek, diğer yöneticilerle konuşmak ve strateji oluşturmak, sınıf içi gezintiler sırasında öğrencilerle etkileşim kurmak ve liderliklerini artırmak ve diğer etkinlikleri yürütmek da diğer nedenlerdir (Carey, 2017). Bazı araştırmalar, zorluklarla mücadele etmek, başkaları üzerinde olumlu bir etki bırakmak, kişisel/mesleki fayda ve kazanç elde etmek ve liderlik etkisi yaratmak gibi faktörlerin öğretmenleri yönetime geçmeye motive ettiğini göstermiştir (Hancock vd., 2006).

Türk Eğitim Sistemi'nde okul yöneticileri, isteğe bağlı olarak öğretmenler arasından görevlendirilmektedir. Milli Eğitim Bakanlığı tarafından yapılan yönetici seçme sınavlarına çok sayıda öğretmen girmekte, sınav ve diğer değerlendirme ölçütlerine göre bu öğretmenler arasından müdür ve müdür yardımcısı görevlendirmeleri yapılmaktadır (Erginer ve Köse, 2012). Okul yöneticiliği, bir meslek ve uzmanlık alanı olmaktan çok her öğretmenin yapabileceği bir iş olarak algılanmaktadır (Turan ve Şişman, 2000). 5 Şubat 2021 yılında çıkarılan yönetmelikte, mesleki ve teknik liselere görevlendirilecek müdürlerin ilgili alandan gelmesine ilişkin yapılan düzenleme (MEB, 2021) olumlu görülmeyle birlikte tek başına yeterli değildir. Bu nedenle, çok farklı nedenlere dayalı olarak öğretmenler, okul yöneticiliğini tercih edebilmektedir. Oysa okulun amaçlarını en üst düzeyde gerçekleştirmek için karar verme, planlama ve uygulama gücüne sahip olan okul yöneticilerinin yetiştirilmesi, seçilmesi ve geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır (Altın ve Vatanartıran, 2014). Aksi halde pek

## Öğretmenlerin Okul Yöneticiliğini Tercih Etme Nedenleri

çok okul sistemi, zayıf yönetim ve liderlik nedeniyle görevlerini yerine getiremeyecektir (Mathibe, 2007). Günümüz okul yöneticilerinden, hızla değişen okul ortamının karmaşıklıklarını yönetebilen ve daha iyi okul sonuçları için öğretmenler ve öğrencilerle iyi ilişkiler geliştirebilen etkili liderler olmaları beklenmektedir (Özer Ölmez ve Kırkgöz, 2018). Okul yöneticileri, yalnızca öğrencilerin entelektüel ve eğitimsel gelişimleri için değil, aynı zamanda kişisel, sosyal, duygusal ve fiziksel gelişimleri için de paylaşılan bir sorumluluk üstlenmelidir (Arhipova vd., 2018). Bu sorumlulukları üstlenmek, bir takım yeterlikleri gerektirir. Bu nedenle, okul yöneticiliğine aday öğretmenler arasından uygun yöntemlerle seçim ve görevlendirme yapılması önem arz etmektedir. Bir okul yöneticisinin bulunduğu konumu hak edişine ilişkin soru işaretleri varsa, o okulda güvene ve adalete dayalı bir okul kültürü oluşturmak zordur. Okul yöneticilerinin göreve geliş biçimleri, okul kültürünün oluşturulması bakımından önemlidir (Türkmenoğlu ve Bülbül, 2015).

Okul yöneticiliğinin farklı bir statüsü olmamasına rağmen bazı öğretmenlerin, farklı gerekçelere dayanarak okul yöneticiliğini tercih ettikleri gözlemlenen bir durumdur. Ayrıca ülkemizde yönetici seçme, görevlendirme ve yükselme yönetmeliğinde sorunların olması, okul yöneticilerinin görev ve sorumluluklarının ağır olması, ekonomik anlamda ciddi bir kazancın olmaması (Yeşilkaya, 2007) öğretmenlerin okul yöneticiliği tercihlerini engellemektedir. Araştırmalar, çalışanların performansını ve verimliliğini etkileyen kilit bir faktör olarak motivasyonun altını çizmektedir (Tršková, 2016). İçsel olmayan, dışsal zorlayıcı etkenlerle yola çıkan bir öğretmenin, okul yöneticisi olduğunda amaçlara ulaşma konusundaki motivasyonu daha düşük olabilir. İnsanların, başlarına gelenlerin sorumluluğuna ya da yaşadıkları olayların nedenlerine ilişkin inançları hem sosyal hem de çalışma hayatlarında önemli sonuçlar doğurmaktadır (Küçükkaragöz, Akay ve Canbulat, 2013). Rotter (1966), bu durumu denetim odağı kavramıyla açıklamıştır. Ortaya çıkan bir sonucun kendi çaba ve yeteneğine bağlı olduğuna inanan bireylerin içten denetimli; şans, kader ve talih gibi faktörlere bağlayan bireylerin ise dıştan denetimli olduğu kabul edilmektedir. Öğretmenlerin iç denetimli olmasının, etkililik düzeylerini olumlu yönde etkilediğini (İhtiyaroğlu ve Demir, 2015) gösteren çalışmalar vardır. Yani bir işi gerçekleştirmek ve başarılı olabilmek için öncelikle içsel motivasyona sahip olmak gerektiği söylenebilir. Bu bağlamda, okul yöneticisi olmaya ilişkin motivasyonu içsel olan öğretmenlerin, yöneticilikleri sırasında daha başarılı olacağı söylenebilir. Türk eğitim sisteminde, okul yöneticiliği bir uzmanlık alanı olarak ele alınmamaktadır. Hiç olmazsa yönetici seçme ve görevlendirme süreçlerinin daha bilimsel temellere dayalı olarak yapılması gereği bu çalışmanın işaret etmek istediği noktalardan biridir. Bu bağlamda, araştırmanın amacı öğretmenlerin okul yöneticiliğini tercih etme nedenlerini anlamaya çalışmaktır.

## Yöntem

### Araştırmanın deseni

Öğretmenlerin okul yöneticiliğini tercih etme nedenlerini okul yöneticilerinin görüşlerine göre belirlemeyi amaçlayan bu çalışmada temel nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Birçok farklı disiplin tarafından kullanılan nitel araştırma yöntemi, insanların hayatlarını nasıl yorumladıklarını, nasıl yaşadıklarını ve deneyimlerini nasıl anlamlı hale getirdiklerini anlamayı amaçlayan bir araştırma yöntemidir (Merriam, 2013). Bu araştırma tasarımının tercih edilmesinin nedeni, öğretmenlerin okul yöneticiliğini tercih etme nedenlerini, okul yöneticilerinin nasıl anladığını ve yorumladığını açıklamaya çalışmaktır.

Ender KAZAK

## Çalışma grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, 2020-2021 eğitim öğretim yılında Düzce ilçe merkezinde çalışan yirmi yedi ortaokul yöneticisi oluşturmaktadır. Çalışma grubu amaçlı örnekleme yöntemlerinden biri olan kolay ulaşılabılır örneklem yöntemine göre belirlenmiştir. Amaçlı örneklem yöntemi, belli bir amaç doğrultusunda araştırmanın derinlemesine yapılabilmesi için bilgi zengini durumların seçildiği ve ampirik genellemeler yerine derinlemesine anlamanın yapıldığı bir yöntemdir (Patton, 2014). Kolay ulaşılabılır örneklem yönteminde ise zaman kazanmak ve ekonomik kaygılar taşımak etkili olabilmektedir (Yıldırım & Şimşek, 2018). Araştırmada kolay ulaşılabılır örneklem yönteminin kullanılma nedeni, ilçelerdeki okul yöneticilerine ulaşmanın zaman alacağı düşüncesidir. Bu nedenle, düzce ilçe merkezindeki okullar listesinden rastgele seçilen 23 okulun müdürü ile iletişim kurulmuştur. Katılımcıların 16 tanesi müdür, 11 tanesi müdür yardımcısıdır. Katılımcıların 7'si kadın 20'si erkektir. Mesleki kıdemleri, yedi yıl ile 23 yıl arasında değişmektedir. Yöneticilik kıdemi ise 3 ile 18 yıl arasında değişmektedir. Katılımcıların gizliliğini korumak amacıyla kodlamalar yapılmıştır. Bu bağlamda Y1, birinci katılımcı olan yöneticiyi ifade etmektedir.

## Verilerin Toplanması

Araştırma için Düzce Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulundan 12.03.2021 tarihli ve 2021/74 karar sayılı etik izni alındıktan sonra araştırmaya başlanmıştır. Yapılan çalışmalar incelenmiş ve kavramsal bir çerçeve oluşturulmuştur. Bu kapsamda, “Müdür olmaya ilişkin motivasyonunuz neydi? Müdür olmayı niçin istediniz?” şeklinde tek maddeden oluşan bir araştırma sorusu geliştirilmiştir. Tüm dünyayı etkisi altına alan Covid-19 Pandemi nedeniyle, ön uygulama aşamasında iki okul müdürüne telefon yoluyla ulaşılmış ve görüşleri alınmıştır. Bu görüşmeler sonrası araştırma sorusu üzerinde bir değişikliğe gidilmeden, kişisel bilgileri, yönergeyi ve soruları içeren Word dosyası, daha önceden telefon yoluyla iletişim kurulan 18 okul müdürüne mail yoluyla iletilmiştir. Görüşme formu, müdürler aracılığıyla müdür yardımcılara da ulaştırılmış, toplamda 32 okul yöneticisinden (müdür ve müdür yardımcısı) veri toplanmıştır. Okul yöneticilerinden dönen 32 veri dosyasının 5'i, verilen yanıtların niteliği dikkate alınarak analizlere dahil edilmemiştir. Görüşme formunda katılımcılara çalışmanın amacı hakkında bilgi verilmiş, gizlilik konusunda kodların kullanılacağı belirtilmiştir.

## Verilerin analizi

Verilerin analizinde betimsel analiz tekniği kullanılmıştır. Betimsel analizde veriler, daha önceden belirlenen temalara göre özetlenir ve yorumlanır. Görüşülen ya da gözlenen bireylerin görüşlerini çarpıcı bir biçimde yansıtmak amacıyla, doğrudan alıntılara sık sık yer verilir. Betimsel analizde amaç, elde edilen bulguları düzenlenmiş ve yorumlanmış bir biçimde okuyucuya sunmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Araştırma sorusu tema olarak düşünülmüş, kodlar elde edildikten sonra, birbiriyle ilgili kodlar aynı alt tema kapsamında değerlendirilmiştir. Daha sonra veriler, eğitim bilimleri alanında çalışan ve nitel araştırma konusunda uzman bir öğretim üyesine, görüş almak üzere gönderilmiştir. Görüş sonrasında, alt tema ve kodlamalara ilişkin düzeltmeler yapılmıştır. Oluşturulan alt temaların ve kodların güvenilirliğini tespit etmek amacıyla, bir öğretim üyesinin görüşüne başvurulmuş, kodların uyumu ile ilgili görüş alınmıştır. Bu amaçla Miles ve Huberman'ın (1994) önerdiği uyum yüzdesi formülü ( $Güvenirlik = \frac{Görüş\ Birliđi}{[Görüş\ Birliđi + Görüş\ Ayrılığı]} \times 100$ ) kullanılmıştır. Bu işlem sonunda güvenilirlik oranının .94 olduğu görülmüştür. Bulguların kodlarla ve alt

## Öğretmenlerin Okul Yöneticiliğini Tercih Etme Nedenleri

temalarla uyumunun göstermek amacıyla, öğretmen görüşlerinden bazıları, doğrudan alıntılar yoluyla araştırmaya aktarılmıştır.

### İnandırıcılık

Nitel araştırmalarda, verilerin ayrıntılı olarak ele alınması ve sonuçlara nasıl ulaşıldığının açıklanması, geçerliliğin önemli ölçütlerinden biridir (Yıldırım & Şimşek, 2018). Araştırmanın iç geçerliğini (inandırıcılığını) artırmak amacıyla araştırma sorusu geliştirilirken ilgili alanyazın incelenmiştir. Bu aşamada iki okul müdürü ile telefon aracılığıyla ön görüşme yapılmış ve sorunun anlaşılabilirliğinde bir sorun olmadığı tespit edilmiştir. Katılımcıların, görüşlerini rahatlıkla ve samimiyetle belirtmelerini sağlamak için formun başında, araştırmanın amacı açıklanmıştır. Katılımcılara, görüşleri tekrar mail yoluyla ulaştırılmış ve belirttikleri görüşlere eklemeler ya da bu görüşlerden çıkarmalar yapıp yapmayacakları sorulmuştur. Araştırmanın dış geçerliğini (aktarılabirliğini) sağlamak amacıyla, araştırma süreci ve kullanılan yöntemler (araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama aracı, veri toplama süreci, verilerin çözümlenmesi ve yorumlanması) ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. Araştırmanın iç güvenilirliğini (tutarlılığını) artırmak için bulgular yorumlanmadan doğrudan alıntılar yoluyla verilmiştir. Ayrıca alt tema ve kodların oluşturulması aşamasında bir öğretim üyesinin görüşünden yararlanılmıştır.

### Bulgular

Katılımcılara, “Yönetici olmaya ilişkin motivasyonunuz neydi? Yönetici olmayı niçin istediniz?” sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen alt tema ve kodlar Tablo 1’de gösterilmiştir. Tablo 1’e göre, öğretmenlerin okul yöneticisi olma nedenlerine ilişkin motivasyonları dışsal/örgütsel ve içsel/kişisel faktörler olmak üzere iki alt tema altında toplanmıştır. Toplamda 33 kod elde edilmiştir. İlgili alt tema ve kodlar ayrı ayrı ele alınmış olup Tablo 1.’de sunulmuştur.

Dışsal/örgütsel faktörlerle ilgili 18 farklı kod elde edilmiştir. Bu alt temada, farklı kodlar ile ifade edilse de okul yöneticilerinden kaynaklanan olumsuzlukların çok fazla olduğunu görmek mümkündür. Dışsal faktörlerden en çok, ilçe milli eğitim müdürlüğünün teklifi/ısrarı, meslektaş teşviki/önerisi, yönetici yetersizlikleri, okul müdürünün ısrarı/teklifi, zorunluluktan (zorlama ile), meslektaş teşviki/önerisi, okulun iyi yönetilmemesi, okul yönetiminin olumsuz tavırları, okul yönetiminin yanlı/kayırmacı davranışları ve yöneticinin şiddet uygulaması, kodlarına vurguda bulunulmuştur. Bu alt temada, vali yardımcılarının teşviki, bölgenin yerlisi olmak, norm fazlası olmak, okul yöneticilerinin pasifliği/lakaytlığı, okulun iyi yönetilmemesi, okul yönetiminin hataları, yönetici yetersizlikleri, okul müdürünün yöneticilik vasıflarını taşıyamaması, okulun, daha demokratik ve çağdaş bir anlayışla yönetilebileceğini göstermek, okul yöneticisinin motivasyonu düşüren tutum ve davranışları ve okul ortamını olumlu yönde değiştirme arzusu ulaşılan diğer kodlardır. İlgili kodların elde edildiği katılımcı görüşlerinden bazılarına aşağıda verilmiştir.

Dışsal nedenlerle okul yöneticiliğini tercih eden bir katılımcı, başarılarının gözlemlenmesi ya da dikkat çekmesi sonucu yöneticiliğin kendisine teklif edildiğini ve böylece yönetici olduğunu vurgulamıştır. Bununla ilgili olarak Y1, “Deprem kriz merkezinde iki yıl çalıştım. O sırada yönetimdeki başarılarım nedeniyle vali yardımcılarının teşvikiyle yöneticilik tavsiye edildi. Sınavlara öyle başvurdum...” şeklinde görüş bildirmiştir.

**Tablo 1.** Öğretmenlerin Okul Yöneticiliğini Tercih Etme Nedeni

Tema	Alt Temalar	Kodlar	f
Öğretmenlerin Okul Yöneticiliğini Tercih Etme Nedeni	Dışsal/örgütsel faktörler	İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nün teklifi/ısrarı	5
		Meslektaş teşviki/önerisi	3
		Yönetici yetersizlikleri	3
		Okul müdürünü ısrarı/teklifi	2
		Zorunluluktan (zorlama ile)	2
		Okul yönetiminin olumsuz tavırları	2
		Okulun iyi yönetilmemesi	2
		Okul yönetiminin yanlı/kayırmacı davranışları	2
		Bölgenin yerlisi olmak	1
		Norm fazlası olmak	1
		Okul yönetiminin hataları	1
		Okul yöneticilerinin pasifliği/lakaytlığı	1
		Yöneticinin şiddet uygulaması	1
		Okul müdürünün yöneticilik vasıflarını taşıyamaması	1
		Okulun, daha demokratik ve çağdaş bir anlayışla yönetilebileceğini göstermek	1
		Okul ortamını olumlu yönde değiştirme arzusu	1
		Vali yardımcılarının teşviki	1
	Okul yöneticisinin motivasyonu düşüren tutum ve davranışları	1	
	İçsel/Kişisel faktörler	Öğretmenliğin statik, müdürlüğün dinamik olması	2
		Meslekte yorulma/beklentileri karşılayamama düşüncesi	4
		Yönetme arzusu	2
		İdealizm	2
		Monotonluk/Tek düzelik	2
		Yöneticiliğin cazibesi	2
		Daha çok öğrenciye dokunma arzusu	3
		Statü avantajı	3
		Meslekte körelme algısı	1
		Öğretmenlikte mesleki tatmin sağlayamama	1
		Sınıf öğretmenliğinin yorucu olması	1
		Okul önsesinde erkek öğretmen olarak kalmak istememe	1
		Öğretmenliğe ilişkin motivasyonun düşmesi	1
		Müdürlüğün, öğretmenliğe göre daha kolay olması	1
		Sorunlardan kurtulmak için bir çözüm yolu	1

Yöneticilik aklında yok iken ve kendi bilgisi dışında, Milli Eğitim Müdürlüğünden gelen teklif üzerine okul yöneticisi olan Y2, “Yönetici olmak için bir çabam olmadı. İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü yaz tatilinde beni araştırıp soruşturmuş. Bu işi yapabilecek biri olarak beni görmüşler... Beni, Milli Eğitim Müdürlüğü'ne çağırdılar. Sırf okuldaki yönetici eksikliğini ve problemi gidermek için yani sorunu çözme adına kabul ettim...” şeklindeki ifadesiyle, zorunlu olarak yöneticiliği tercih ettiğini belirtmiştir. Burada, üst birimlerin iltifatı ve amir konumunda oluşları, yöneticiliği tercih etmede etkili olmuş olabilir.

Bir katılımcı, yöneticilik fikri olmadığı halde, öğretmenlerin çok sık yer değiştirmesi nedeniyle oluşan boşluğu gidermek amacıyla, kendisine teklif edilen yöneticilik görevini kabul etmiştir. Bununla ilgili olarak Y3, “Okulda yöneticiliğim zorunluluktan oldu. Okuldaki öğretmenler çok sık yer değiştiriyordu. Gelen arkadaşlar bir yolunu bulup başka yerlere tayin aldırıyorlardı. Ben oranın yerlisi olduğum için üst birimlerimizin ısrarı üzerine yöneticiliğe başlamış oldum.” şeklindeki görüş belirtmiştir. Y5 de benzer bir durum yaşayarak yönetici olmuştur: “Biraz idare... müdürün teklifi ve ısrarı oldu. Muş'ta göreve başladım. Öğretmen sirkülasyonu çok fazla olduğu için... Şartlar yani. En tecrübeli, buraları en iyi bilen sizsiniz dediler. İdare teşvik etti, böylece başlamış oldum.”



## Öğretmenlerin Okul Yöneticiliğini Tercih Etme Nedenleri

Yine, yönetici olmayı düşünmediği halde, norm kadro fazlası olup başka yerlere atanmanın önüne geçmek için yönetici olan Y4, *“Okulda norm fazlası oluyordum. Adaylığım kalkmamış olmasına rağmen Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından yöneticilik teklif edildi. Yeni atanmıştım, okul ortamını, öğretmen arkadaşlarımı çok sevmiş, onlara alışmıştım. Okuldan gitmemek için Milli Eğitim Müdürlüğü’nün teklifini kabul ettim.”* şeklindeki ifadesiyle, adaylığı kalkmayan, mesleki deneyimi düşük olan bir öğretmenin de okul yöneticisi olabildiğini göstermiştir.

Birlikte çalıştığı öğretmen ve yöneticilerin olumsuz tutum ve davranışları nedeniyle yöneticiliği tercih eden Y6, *“Öğretmenken, yöneticilerin hal ve hareketleri hoşuma gitmiyordu. Daha iyi olmalıydılar. Hem bana karşı yapılan hem de okuldaki arkadaşlara karşı yapılan yanlışlıklara çok duyarlıydım. Yaptıkları hataları anlatsam çok şaşırırsınız...”* şeklindeki ifadesiyle yine dışsal faktörlerden biri nedeniyle yönetici olduğuna işaret etmiştir. Benzer bir gerekçeyi de Y7, *“... Bu arada okul yöneticilerimizin pasifliği ve lakaytlığı beni rahatsız ediyordu. Huzursuzdum. Okul iyi yönetilmiyordu...”* şeklinde ifade etmiştir. Y14 ise *“...Öğretmenlik yaptığım zamanlardaki yöneticilerimi benim yöneticim olabilecek yeterlilikte görmemem, yönetici olmamdaki en büyük etkendir. Yöneticilerimin yapmış oldukları mobbing, kayırmacılık vb. durumlar yönetici olmamın başlıca sebepleridir.”* yöneticilerin yetersizlikleri ve etik dışı davranışları nedeniyle yönetici olduğunu belirtmiştir. Yine, okul yöneticilerinin yönetim anlayışlarını beğenmediğini belirten Y18, *“Okul müdürlüğünü tercih etmemdeki nedenler, okul idaresinin daha demokratik yöntemlerle ve çağdaş yönetim anlayışlarına göre yapılabileceğini düşünmem, ...”* şeklindeki ifadesiyle dışsal itici bir güce işaret etmiştir.

Üst birimlerin ya da yönetici seçme işlemlerinin adil olmaması nedeniyle yöneticiliği tercih ettiğini belirten Y8, *“...Öğretmenleri mesleki yeterliliklerine göre değil o bizden veya değil diye ayırıp taraflı davranmaları vb. gibi tavırlardan rahatsız olduğum için...”* şeklindeki ifadesiyle aslında yine dışsal itici faktörlere atıfta bulunmuştur.

Öğretmen meslektaşların teşviki ile yönetici olduğunu belirten Y1, *“...Bu durumdan arkadaşlarım da şikâyetçiydi. Yani mevcut okul yöneticimizin bariz hataları herkesin dikkatini çekiyordu. Onlar, beni müdür olarak görmek istediklerini çok kez dile getirmişlerdi. Okuldaki arkadaşların teşvik etmesiyle aslında okul yöneticiliği fikri iyice pekişmiş oldu...”* bunun nedeni olarak yine okul yöneticilerinin hatalarının etkili olduğuna işaret etmiştir.

*İçsel/kişisel faktörlerle* ilgili 15 farklı kod elde edilmiştir. İçsel/kişisel faktörlerin de nedenlerine bakıldığında, daha çok psikolojik bir ihtiyacı giderme ve tatmin etme arzusunun bulunduğu, bu arzusunun merkezinde ise okul, öğrenci ve öğretme süreçlerinin bulunduğu görülmektedir. Bu alt temada, meslekte yorulma/beklentileri karşılayamama düşüncesi, statü avantajı, daha çok öğrenciye dokunabilme amacı, yönetme arzusu, idealizm, monotonluk/tek düzelik, öğretmenliğin statik, müdürlüğün dinamik olması ve yöneticiliğin cazibesi, en çok vurgulanan kodlardır. Meslekte körelme algısı, öğretmenlikte mesleki tatmin sağlayamama, sınıf öğretmenliğinin yorucu olması, okul önsesinde erkek öğretmen olarak kalmak istememe, öğretmenliğe ilişkin motivasyonun düşmesi, müdürlüğün, öğretmenliğe göre daha kolay olması ve sorunlardan kurtulmak için bir çözüm yolu, ulaşılan diğer kodlardır. İlgili kodların elde edildiği katılımcı görüşlerinden bazılarına aşağıda verilmiştir.

İçsel/kişisel nedenlerle okul yöneticisi olan Y9, *“Meslekte monotonlaşmaya başlamıştım. Köreliyorum duygusuna kapıldım. Sürekli aynı müfredat aynı konular ve üstüne bir şeyler koyamamak sıkıya başlamıştı. ...”* şeklindeki görüşüyle yaşadığı içsel durum sonucu yani kendi hissettiği ihtiyaç sonucu yönetici olmaya karar

Ender KAZAK

verdiğini belirtmiştir. Benzer bir görüş Y10 tarafından, “*Öğretmenlik biraz statik hal almaya başlamıştı. Müdürlerin daha dinamik ve rutin olmayan işlerle meşgul olduğunu gözlemliyordum. Aktif olmayı tercih ettim...*” şeklinde ifade edilmiştir.

İçsel motivasyonel nedenlerden en belirgin olanı Y11 tarafından dile getirilmiştir. Yönetici olmayı çocukluğundan beri istediğini belirten Y11 görüşünü, “*Yönetme arzusu insanda var. Bende çocukluğumdan beri var. Çocukluk dönemimden kalma, içsel bir şey... İstidatlarımın bu yönde olduğunu gördüm...*” şeklinde ifade etmiştir. Y12 de aynı şekilde, çocukluktan bu yana gelen bir hayalini gerçekleştirmek amacıyla yönetici olduğunu belirtmiştir: “*Öğrenciliğimden itibaren okul idarelerinden beklentilerim vardı. “günün birinde idareci olursam” diye başlayan hayallerim oldu. Özellikle kendini gösteremeyen öğrencilerin duygu, düşüncelerine dokunmak istiyordum. ... İdareciliği seçmemdeki en büyük etken budur.*”

Yaşadığı mesleki yorgunluk nedeniyle yöneticiliği tercih eden Y13, “*...Fakat sonuna kadar aynı performansta çalışamayacağımı anladım. Yorulmuştum sanki.. Aslında başarılarımın devamını bekleyen çevrenin yüklediği o yükten kaçmak için yöneticiliği hayal etmeye başladım ve oldum da*” şeklindeki ifadesiyle, yaşadığı içsel bir gerçeklikten kaçmak amacıyla yine içsel bir ihtiyaçla yönetici olmuştur.

Mesleki anlamda tatmin olmadığını, bir öğretmen olarak öğrenci davranışlarını düzeltmenin yeterli olmayacağını düşünen Y16, “*...Branş öğretmenliği gibi tek bir alanda uzmanlık bilgisinin olmamasından dolayı mesleki tatmin sağlayamadığını düşünüyorum. Akademik sorumluluklarınızın dışında öğrenci davranışlarından sorumlu olmak ve disiplin sorunlarını ortadan kaldırmaya çalışmanın sınıf öğretmeni adına yorucu bir durum olduğunu düşünüyorum.*” şeklindeki ifadesiyle, yönetici olmaya ilişkin itici gücün içsel/mesleki tatminsizlik olduğunu belirtmiştir.

İçsel motivasyonel göstergelerin en önemlilerinden biri de bir işi isteyerek, severek ve ihtiyaç hissederek yapmaktır. Y19, “*İdari işleri seviyorum. Tercihimin en önemli nedeni öğretmenlerin ve öğrencilerin eğitim öğretim ortamında onları verimli yönetmek. Eğitim ortamının deneysel ve güncel-etkili yöntem ve teknikler ile bu ortamı daha etkili kılmaktır...*” şeklindeki ifadesiyle yöneticiliği sevdiği için tercih ettiğini belirtmiştir.

Yaşadığı içsel bir nedenle okul yöneticiliğini tercih eden Y20, “*Erkek okul öncesi öğretmeni olarak uzun yıllar okul öncesi öğretmenliği mesleğini devam ettiremeyeceğimi ve idareci olarak daha faydalı, yararlı olabileceğimi düşündüm. Bu sebeple idareciliğe geçtim.*” yöneticilikte daha yararlı olabileceğini düşünmektedir. Y21 de benzer bir gerekçeyle yönetici olmayı tercih etmiştir: “*...Branşımda görev yaparken daha az öğrenciye faydamın dokunduğunu düşünürken okul idarecisi olarak daha çok öğrenciye dokunabiliyorum...*” (Y21)

Kendini gerçekleştirmenin içsel motivasyonel bir gerekçe olduğu söylenebilir. Y22, “*...Okul müdürlüğü azda olsa size farklı bir statü kazandırmakta, kendinizi ve eğitim yönteminizi daha kolay anlatmanıza imkân ve fırsat vermekte.*” şeklindeki ifadesiyle yönetici olmanın kendisine bir statü kazandıracığı inancı ile yönetici olmayı tercih etmiştir.

## Tartışma ve Sonuç

Bu çalışma, öğretmenlerin okul yöneticiliğini tercih etmeye ilişkin motivasyonlarını tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın amacı bağlamında bir tema ve bu tema altında iki alt tema elde edilmiştir.

## Öğretmenlerin Okul Yöneticiliğini Tercih Etme Nedenleri

Öğretmenlerin okul yöneticiliğini tercih etme nedenleri ile ilgili dışsal/örgütsel ve içsel/kişisel olmak üzere iki alt tema elde edilmiştir. Örgütsel nedenler alt temasında İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nün teklifi/ısrarı, okul müdürünün ısrarı/teklifi, zorunluluktan (zorlama ile), meslektaş teşviki/önerisi, okul yönetiminin olumsuz tavırlarının müdür olmaya tahrik edici olması, okul yönetiminin yanlı/kayırmacı davranışları ve yöneticinin şiddet uygulaması kodları öne çıkmıştır. Yani öğretmenlerden bir kısmı, üst birimlerin teşviki ile okul yöneticisi olmuştur. Liyakatin gözlemine dayalı üst birimlerin teşviki makul olabilir. Fakat üst birimlerin bu teşviki, eğer öğretmenin yöneticiliğe başlaması, siyasi kaygı ya da tarafgirce bir kayırma desteği içeriyorsa bu durum makul görülemez. Çünkü okul yöneticisi olmak belli yeterlikleri gerektirir. Okul yöneticisinin eylemleri, okul içindeki kültürü yönlendirir ve dolayısıyla okul topluluğunun her üyesini etkiler (D'cruz, 2016). Dahası, yakın gelecekte okul yöneticilerinden beklenen ağır roller okul yöneticiliği tercihlerini etkileyecektir. Bu rolleri, “yönetişim uzmanlığı, öğretim liderliği, vizyoner liderlik, sembolik liderlik, değişim uzmanlığı, program geliştirme uzmanlığı ve toplumsal ilişkiler uzmanlığı” olarak ifade etmek mümkündür (Gündüz ve Balyer, 2013). Okul yöneticiliği seçimlerinde bu özelliklere yapılacak vurgu, okul yöneticisi olmak isteyen ya da dışsal nedenlerle okul yöneticisi olmayı tercih eden öğretmenleri düşünmeye zorlayacaktır. Okul yöneticiliği, her öğretmenin yapacağı bir görev olarak görülmeğe çıkıp, uzmanlık gerektiren bir alan olarak görülecektir. Bu da okulun tüm süreçleri üzerinde olumlu etkiler doğurabilecek istendik bir durumdur.

Kariyer yollarında bir sonraki adımı atmaya çalışan öğretmenler için, okul yöneticiliği ileriye doğru doğal bir sıçrama gibi görülebilir. Bilgi birikimi ve öğretme deneyimleriyle, bu öğretmenler, okullarını başarıya götürmek en uygun kişilerdir. İdari bir pozisyona geçmek, başarılı bir öğretmen için neredeyse bir sonraki mantıklı adım gibi görünür. Yıllarca başarılı bir öğretimden sonra, gidecek başka bir yer yok gibidir (Teaching-Certification, 2021). Okul yöneticisinin konumu tipik olarak öğretme ve öğrenmeye liderlik etmek ve rehberlik etmek için daha büyük bir fırsat sağlarken, birçok öğretmenin algısı, kişiyi öğrencilerden daha da uzaklaştırdığı yönündedir (D'cruz, 2016). Oysa Türk Eğitim sisteminde okul yöneticilerinin sınıftan ve dersten tamamen uzaklaştığı söylenemez. Müdür ve müdür yardımcıları da kendi alanlarında ya da alan dışı derslere girebilmektedir. Bu yönüyle, yönetici olmak, tamamen öğretmenlikten uzaklaşmak şeklinde algılanmıyor olabilir.

Erginer ve Köse (2012) tarafından yapılan araştırmada; öğretmenlerin, deneyimlerini uygulamaya geçirecek insanlara faydalı olmak, şehir merkezinde çalışmak ve kişisel tatmin sağlamak gibi nedenlerle okul yöneticiliğini tercih ettikleri tespit edilmiştir. Yolcu ve Bayram'ın (2015) yaptığı araştırmada, yönetici seçme sınavına katılan öğretmenler bunun nedenlerini, “kendilerini yetişmiş ve yeterli görme”, “farklı bir yönetim anlayışına sahip olma”, “müdürlük görev sürelerini uzatma isteği” ve “yetkiye sahip olma” arzusu olarak belirtmişlerdir. Günay ve Özbilen'in (2018) yaptığı araştırmada, öğretmenlerin “daha önceden yöneticilik tecrübelerinin olması, iletişim becerilerini güçlü olarak görmeleri, eğitimin kalitesini arttırmayı istemeleri, yöneticilikte kariyer basamaklarının olması ve mesleki doyumu sağlayacağını” düşünmeleri gibi nedenlerle okul yöneticiliğini tercih ettikleri tespit edilmiştir.

Yönetici aday öğretmenlerin yöneticiliği tercihlerinde, üst yönetim ve dış çevre baskısının çok önemli bir etkisinin olmadığını gösteren çalışmalar da vardır. Yine yönetici aday olan öğretmenlerin, genel olarak, birlikte çalıştıkları yöneticilerin yetersiz olduğunu düşünmediklerini gösteren araştırma sonuçları (Köse ve Erginer, 2011) ile bu araştırma sonuçları birbiriyle örtüşmemektedir. Bununla birlikte, aynı araştırmadaki,

Ender KAZAK

çocuklar adına fark yaratabilecekleri düşüncesi ile yöneticiliği tercih eden öğretmenlerin bulunması, bu araştırmanın bulgularıyla örtüşmektedir.

Araştırmalar, yönetici seçme, yetiştirme ve sürekli geliştirmenin çok önemli olduğunu, yöneticiliğin profesyonel bir meslek olarak ele alınması gerektiğini ve uygun eğitimlerin verilmesi gerektiğini göstermektedir. Yöneticilik bir meslek olarak görülmeli, okul yöneticiliği yeterlikleri ve standartları oluşturulmalıdır. Bu standartlara göre, yetiştirme ve geliştirme adımlarında hizmet içi eğitimler düzenlenmelidir (Altın ve Vatanartıran, 2014). Kısaca, okul yöneticisi olmayı düşünmediği halde yönetici olmanın önüne geçilmelidir. Üst birimlerin hatırını yerine getirmek için, norm kadro dışı kalmamak için ve okuldan ayrılmamak için okulda boş bulunan yöneticiliğe aday olmanın önüne geçilmelidir. Daha kararlı ve daha içsel motivasyona sahip adaylar eleme yöntemlerine tabi tutulmalıdır.

Bazı araştırmalar, maaş artışı beklentisi, prestij ve statü sağlama, kişisel/profesyonel fayda sağlama (Hancock vd., 2006) öğrenciler için daha iyi okullar yaratma (Armstrong, 2015) çocuklara sevgi duyma ve öğrenciler ve personel için okul koşullarını ve fırsatlarını iyileştirme arzusu (Hoffert, 2015) artan sorumlulukların ve profesyonel gelişimin, öğretmenlerin okul yöneticiliğini tercih etmelerinde motivasyon kaynağı (Hohner ve Riveros, 2017) olduğunu göstermiştir. Carey vd. (2017) yaptığı çalışmada, öğretmenlerin okul yöneticisi olmaya ilişkin motivasyonlarının; öğretmenlerin gelişimine yardımcı olmak, başkalarını etkilemek ve bir yönetici olarak işlerinde kişisel misyonunu gerçekleştirmek olarak tespit etmiştir. Bazı araştırmalar, okul yöneticiliğini istemeyen öğretmenlerin, yöneticilikte mesleki doyumun sağlanamaması, mesai saatlerinin fazla olması ve sorumluluğun fazla olması nedenlerini ileri sürdüklerini göstermiştir (Günay ve Özbilen, 2018).

Okulların, yetenekli yöneticiler tarafından yönetilmesi gerektiği açıktır. Okul yönetiminde deneme-yanılma yaklaşımıyla hareket eden yöneticiler yerine, okulların amaçlarından sapmadan okullarda istikrarı koruyabilecek yeterli beceriye sahip yöneticilerin seçilmesi gerekir (Mathibe, 2007). Bununla birlikte, değişen koşullara uyum sağlayabilecek ve akademik başarıyı artıracak okul yöneticilerini bulmak, bütün dünyanın üzerinde durduğu bir konudur. Yöneticilik yeteneği olan öğretmenleri mesleğe çekmek, görevin gerektirdiği yeterlikleri kazandırmak, mesleğin zorluklarını hafifletecek özlük haklarını vermek ve karşılaştığı güçlükler karşısında motivasyonunu yüksek tutmak, meslekten ayrılmasına yönelik önlemler almak, bütün dünyanın okul yöneticileri ile ilgili üzerinde durduğu konulardır. Çünkü değişen koşullar, okulları daha karmaşık yapılarla dönüştürmüş, bu da daha nitelikli yöneticilerin mesleğe girmesini gerekli kılmıştır (Karataş, Radmard, Öksüz Gül, Varol ve Dağ, 2019). Motivasyon ile performans arasında ilişki olduğunu gösteren araştırmalar bulunmaktadır (Nduka, 2016). Duygularımızı tetikleyen ve bizi harekete geçiren etkenler, ulaşmak istediğimiz hedefe yönelik performansımızı etkiler. Yani içsel olmayan, daha çok dışsal uyarıların etkisiyle okul yöneticiliğine başlayan bir öğretmenin iş motivasyonunun, performansının, bağlılığının düşük olması beklenebilir. Bu bağlamda, okul yöneticiliği seçme ve görevlendirme süreçlerinde uygulanan mülakatların, okul yöneticiliğinin hangi nedenlerle tercih edildiği üzerine odaklanması daha isabetli olabilir.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar ve literatür karşılaştırıldığında, öğretmenlerin benzer ve farklı nedenlere dayalı yöneticilik tercihlerinde bulunduğunu görmek mümkündür. Bu nedenlerin büyük kısmı, dışsal motivasyonel etkenlerdir. Oysa dışsal motive edicilerin etkisinin güçsüz olduğu; asıl olanın, içsel motive edici dürtülerin etkisinin daha etkili olduğu (Nduka, 2016; Yıldırım, 2018) literatürde ifade edilen bir görüştür. Bu

## Öğretmenlerin Okul Yöneticiliğini Tercih Etme Nedenleri

nedenle, öğretmenlerin okul yöneticiliği tercihleri, seçme ve görevlendirme aşamasında dikkate alınmalıdır. Yönetici olmayı hedefleyen öğretmenleri seçmek, okul yönetimi ve süreçleri açısından daha olumlu sonuçlar doğurabilir.

### Kaynakça

- Altın, F. ve Vatanartıran, S. (2014). Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme, atama ve sürekli geliştirme model önerisi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 15(2), 17-35.
- Armstrong, D. E. (2015). Listening to voices at the educational frontline: New administrators’ experiences of the transition from teacher to vice-principal. *Brock Education Journal*, 24(2), 109-1222.
- Arhipova, O., Kokina, I., & Rauckienė-Michaelsson, A. (2018). School principal’s management competences for successful school development. *TILTAI*, 1, 63–75. file:///C:/Users/asus/Downloads/SCHOOL\_PRINCIPALS\_MANAGEMENT\_COMPETENCES\_FOR\_S UCC%20(1).pdf adresinden erişilmiştir.
- Babatunde Joseph, O. (2015). The effect of employees’ motivation on organizational Performance. *Journal of Public Administration and Policy Research*, 7(4), 62-75. file:///C:/Users/asus/Downloads/The\_effect\_of\_employees\_motivation\_on\_organization.pdf adresinden alınmıştır.
- Baymur, F. B. (2004). *Genel psikoloji*. 15. Baskı. İnkılap.
- Bingül, M. ve Hacıfazlıoğlu, Ö. (2011). Sınıf öğretmenlerinin yönetici olma eğilimleri: İstanbul Esenyurt İlçesi örneği. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8(1), 860-881.
- Carey, C. C. (2017). *Motivation and preparation of teachers who become assistant principals*. (Unpublished Doctoral Dissertation). University of Kansas.
- D’cruz, C. (2016). *Why be a school principal?* <https://www.schoolgovernance.net.au/news/2016/05/26/why-be-a-school-principal>
- Erginer, A. ve Köse, M. F. (2012). Okul yöneticilerinin yöneticiliği tercih ve bırakma nedenlerine ilişkin nitel bir çalışma. *E- Journal Of New World Science Academy*, 7(4), 14-28.
- Günay, G. ve Özbilen, F. M. (2018). Öğretmenlerin okul yöneticiliği istekliliğini etkileyen faktörlerin belirlenmesi. *Turkish Studies Educational Sciences*, 13(19), 1331-1344.
- Gündüz, Y. ve Balyer, A. (2013). Gelecekte okul müdürlerinin gerçekleştirmeleri gereken roller. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(3), 45-54.
- Hancock, D. R., Black, T., & Bird, J. J. (2006). A study of factors that influence teachers to become school administrators. *Journal of Educational Research & Policy Studies*, 6(1), 91-105.
- Hoffert, (2015). The experience of individuals who transitioned from teacher to assistant-principal. (Unpublished Doctoral Dissertation). Eastern Michigan University.

Ender KAZAK

- Hohner, J., & Riveros, A. (2017). Transitioning from teacher leader to administrator in rural schools in Southwestern Ontario. *International Journal of Teacher Leadership*, 8(1), 43-55.
- İhtiyaroğlu, N. ve Demir, E. (2015). Farklı denetim odağına sahip öğretmenlerin etkililik düzeylerinin incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21, 45-55.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (2005). *Yeni insan ve insanlar Sosyal Psikoloji Dizisi*, 10. Basım, Evrim.
- Karataş, İ. H., Radmard, S., Öksüz Gül, F., Varol, N. ve Dağ, Ş. (2019). *Türkiye okul yöneticileri raporu 2019*. İstanbul: Öncü Okul Yöneticileri Derneği Yayınları.
- Köse, M. F. ve Erginer, A. (2011). Yönetici adayı öğretmenlerin yöneticiliği tercih nedenler. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, II, 123-146.
- Küçükkaragöz, H., Akay, Y. ve Canbulat, T. (2013). Rotter iç- dış kontrol odağı ölçeğinin öğretmen adaylarında geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Akademik Bakış Dergisi*, 35, 1-12.
- Mathibe, I. (2007). The professional development of school principals. *South African Journal of Education*, 27(3), 523–540. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1150220.pdf> adresinden erişilmiştir.
- MEB (2021). Millî eğitim bakanlığına bağlı eğitim kurumlarına yönetici seçme ve görevlendirme yönetmeliği. Resmî Gazete, Sayı: 31386 <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2021/02/20210205-1.htm>
- Merriam, S. B. (2013). *Nitel araştırma: Desen ve uygulama için bir rehber*. S. Turan. (Çev. Ed.). 3. Basım. Ankara: Nobel Yayın.
- Nduka, O. (2016). *Employee motivation and performance* (Unpublished Thesis). Centria University of Applied Sciences. <https://core.ac.uk/download/pdf/80992496.pdf> adresinden alınmıştır.
- Özer Ölmez, M. ve Kırkgöz, Y. (2018). Türk okul müdürlerinin yetiştirilmesi ve atanmasına yönelik sunulan model önerilerinin liderlik modelleri açısından incelenmesi. *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi*, 3(2), 834-852.
- Patton, M. Q. (2014). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri* (Mesut Bütün ve Selçuk Beşir Demir; Çev. Ed.). Ankara: Pegem yayınları.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal and external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 80, 1-28.
- Teaching-Certification (2021). *Becoming a principal-transition from teaching to administration*. <https://www.teaching-certification.com/becoming-a-school-principal.html>
- Tohidi, H. and Jabbari, M. M. (2012). The effects of motivation in education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 31, 820-824. file:///C:/Users/asus/Downloads/The\_effects\_of\_motivation\_in\_education.pdf Adresinden alınmıştır.
- Tršková, K. (2016). *Motivation, performance and efficiency*. International Scientific Conference for Ph.D. students of EU countriesAt: LondonVolume: 2.

## Öğretmenlerin Okul Yöneticiliğini Tercih Etme Nedenleri

- Turabik, T. ve Baskan, G. A. (2015). The importance of motivation theories in terms of education systems. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 186, 1055-1063. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815022661> Adresinden alınmıştır.
- Turan ve Şişman, (2000). Okul yöneticileri için standartlar: Eğitim yöneticilerinin bilgi temelleri üzerine düşünceler. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4), 68-87.
- Türkmenoğlu, G. ve Bülbül, T. (2015). Okul yöneticilerinin göreve geliş biçimlerinin okul kültürüne yansımaları. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(2), 526-549. DOI: 10.17860/efd.26254
- Yolcu, H. & Bayram, A. (2015). Okul yöneticisi seçme sürecini deneyimleyen yönetici adaylarının sözlü sınav yöntemine ilişkin algıları. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi-Journal of Qualitative Research in Education*, 3(3), 102-126.
- Yeşilkaya, Ş. (2007). *Öğretmenleri yönetici olmaya güdüleyen etkenler* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldırım, V. (2018). *Çalışanların denetim odağının motivasyon ve iş memnuniyetine etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldırım, A. & Şimşek H. (2018). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin.