



ISSN:1306-3111

e-Journal of New World Sciences Academy
2012, Volume: 7, Number: 4, Article Number: E0015

NWSA-QUALITATIVE STUDIES

Received: March 2012

Accepted: September 2012

Series : E

ISSN : 1308-7290

© 2010 www.newwsa.com

Aysun Erginer¹

Mehmet Fatih Köse²

Nevsehir University, Nevsehir-Turkey¹

Ministry of National Education, Ankara-Turkey²

aerginer@gmail.com

m.fatihkose@gmail.com

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİCİLİĞİ TERCİH VE BIRAKMA NEDENLERİNE
İLİŞKİN NİTEL BİR ÇALIŞMA**

ÖZET

Bu araştırmada, okul yöneticilerinin yöneticiliği tercih ve bırakma nedenlerinin neler olduğunu belirlemek ve sistemin işleyişindeki bazı aksaklıklara ışık tutarak, çözüm önerileri geliştirmek amaçlanmıştır. Okul yöneticilerinin, yöneticiliği tercih ve bırakma nedenleri görüşme yöntemi ile belirlenmiş, verilerin analizinde içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Her bir yönetici ile yapılan görüşmeler temel alınarak ayrıntılı kavram haritaları çıkarılmış ve kavramsal ilişkiler belirlenmiştir. Araştırmada, deneyimlerini uygulamaya geçirerek insanlara faydalı olmak amacıyla yöneticiliği tercih eden okul yöneticilerinin; üst sistem, aracı üst sistem ve temel sistem ile kişisel durumlarından kaynaklanan nedenlerle öğretmenliğe dönüş yaptıkları belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Okul, Öğrenci, Okul Yöneticisi,
Yöneticiliği Tercih Nedenleri,
Yöneticiliği Bırakma Nedenleri

**A QUANTITATIVE RESEARCH ON REASONS OF SCHOOL ADMINISTRATORS'
PREFERENCES TO BE ADMINISTRATOR AND LEAVING**

ABSTRACT

This study aims to define the reasons of school administrators' preferences to be administrator and leaving and develop solutions by setting light to some flaws in the functioning of system. School administrators' preferences for administrative work and their reasons to return to teaching were identified through interviews, content analysis method has been utilized for data analysis. Detailed concept maps which base on during the interviews with each administrator have been prepared and conceptual relations have been identified. It was found in this study that those school administrators, who preferred administrative work with the goal to enact their experiential backgrounds and to be of good use to people, returned to teaching due to upper system, mediator upper system and main system with personal reasons.

Keywords: School, Student, School Administrator,
Reasons of Preferences to be Administrator,
Reasons of Leaving Administrator

1. GİRİŞ (INTRODUCTION)

Okul yöneticilerinin seçimi ve yetiştirilmesi konusu Türkiye’de ve dünyada yoğun biçimde tartışılmaktadır (Myung, Loep ve Horng, 2011; Pounder, 2011; Hale ve Moorman, 2003; Balcı, 2002; Çelik, 2002; Grogan ve Andrews, 2002). Okul yöneticiliği, liderlik rollerini üstlenme (Winter, Rinehart ve Munoz, 2001); okulu etkin ve örnek bir okul haline getirme (Köse ve Erginer, 2011); öğrenciler için fark yaratma (Sharp, Malone ve Walter, 2002); okulu çekici hale getirme (Malone, Sharp ve Thompson, 2000) vb. beklentilerle tercih edilmektedir. Kendi istekleri ile yöneticiliği tercih etmiş olan öğretmenler, ezici iş yükünün etkisi (Zeitoun ve Newton, 2002), yönetim özerkliğinin olmaması (Cerit, 2006) vb. nedenlerle beklentilerini karşılayamamak ve belirli süre yöneticilik deneyiminin ardından öğretmenliğe geri dönebilmektedirler. Birçok ülkede yöneticilerin vaktinden önce görevden ayrılmaları yaygın bir durum olarak değerlendirilmekte; görevin karmaşıklığı (Krüger, Eck ve Vermeulen, 2005), yöneticiliğin getirdiği sorumluluk (Howley, Andrianaivo ve Perry, 2005) vb. nedenlerle öğretmenlerin yöneticilik eğilimleri azalmakta (Cooley ve Shen, 2005) ve okul yöneticisi bulmakta güçlük çekilmektedir. Shen, Cooley ve Wegenke (2005), ABD’de okul müdürü eksikliğinin devam etmesinin ciddi bir sorun olduğuna işaret ederlerken; Gates, Jeanne, Lucrecia ve Karen (2003), okullardaki yönetsel konularla ilgili duyulan endişeye dikkat çekerek:

- Yöneticilerin büyük bir kısmının okuldaki görevinden ayrıldığını,
- Ayrılan yöneticilerin yerini doldurmanın zor olduğunu,
- Ayrılan yöneticilerin yerine gelenlerin, genellikle okulun yönetsel görevlerinde başarılı olmak için gerekli beceriye sahip olmadıklarını ifade etmektedirler.

Aynı şekilde Daniel, Huey ve Jill (1994), eğitim yönetimi alanındaki araştırmacıların, gelecekte nitelikli okul yöneticisi eksikliği yaşanacağını tahmin ettiklerini belirtmektedirler.

Türk Eğitim Sistemi’nde okul yöneticileri, öğretmenler arasından, isteğe bağlı olarak atanmaktadırlar. Farklı zamanlarda Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) tarafından yapılan yönetici seçme sınavlarına yüz bine yakın öğretmen girmekte, sınav ve diğer değerlendirme ölçütlerine göre bu öğretmenler arasından müdür ve müdür yardımcısı atamaları yapılmaktadır. Birçok ülkede yaşanan yönetici bulma sorununun (Myung, vd., 2011; Bush, 2009; Howley, vd., 2005; Krüger, vd., 2005) aksine Türkiye’de öğretmenlerin önemli bir bölümü yöneticilik görevi için yoğun talepte bulunmaktadır. Son olarak 2011 yılında yapılan okul yöneticisi seçme sınavına, yaklaşık olarak okul müdürlüğü için 38 bin, müdür yardımcılığı için 93 bin olmak üzere toplam 131 bin öğretmen başvurmuştur (<http://www.memurlar.biz>).

Bu durum önemli bir rekabet ortamı yaratmakta ve yöneticilik konumunda görev almayı oldukça güçleştirmektedir. Buna karşın, az sayıda da olsa, zorlu rekabet ortamında yöneticilik görevine geçebilen bazı yöneticiler, belli bir süre sonunda yöneticilikten ayrılarak öğretmenliğe geri dönebilmektedir.

Eğitim örgütlerinde doğru yeteneklere sahip insanların işbaşında olmaları, planlanan amaçlara ulaşabilme açısından önemli görülmektedir (Cunningham ve Cordeiro, 2000:291). Birçok ülkede yöneticilik konularına personel bulmada güçlükler yaşanırken, yöneticilik sınavlarına giren öğretmen sayılarına bakıldığında, Türkiye’de neredeyse her beş öğretmenden birinin yöneticiliğe geçiş yapmak istediği görülmektedir. Yöneticiliğin öğretmenlikten kaçış noktası olarak algılanması gibi yorumlanabilecek bu durum, Türkiye’de hem

yöneticiliğin hem de öğretmenliğin çalışma koşullarının değerlendirilmesini gerektirmektedir. Bu yargıyı destekleyici bir bulgu olarak Aksu (2004), öğretmenlerin üçte birinin ideallerindeki mesleği yürütemediğini belirtmektedir. Shen, Cooley ve Ruhl-Smith'e göre (1999) motive edici etkenler, göreve giriş kadar, bireyleri görevde tutabilmede ve okullardaki eğitimin niteliği üzerinde etkili olmaktadır. Buna göre öğretmen ve yöneticilerin mesleki tercihleriyle ilgili etkenlerin incelenmesi önem taşımaktadır.

Ruhl-Smith, Shen ve Cooley'in (2005: 174-176) araştırma sonuçları, yöneticiliğe girme ve ayrılma nedenlerinin kadın ve erkeklerde farklılaştığını göstermektedir. Yöneticiliğe girmede kadınlar için mesleki işbirliği ve mesleki ödüller, erkeklerden çok daha önemlidir. Erkekler ise kariyer basamaklarında ilerlemek için gerekli olan kişisel güç ve resmi hiyerarşiye daha fazla adanma eğilimindedirler. Kadınların erkeklerle karşılaştırıldığında, yönetsel ya da öğrencilerle ilgili sorunlar nedeniyle yöneticilikten ayrılma olasılıklarının daha düşük olduğu bulunmuştur. Sonuçlar, kadınların öğrenciler ve yönetsel sorunlara karşı daha dayanıklı olduklarını, yönetime girmek için daha uzun süre düşündüklerini ve mesleğin içsel ödüllere odaklandıklarını göstermektedir. Kadınların daha ödüllendirici bir şey yapma isteği nedeniyle yöneticilikten ayrılma olasılığı daha yüksektir.

2. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ (RESEARCH SIGNIFICANCE)

Bu araştırmada okul yöneticilerinin, yöneticiliği tercih ve bırakma nedenlerini belirleyen faktörler incelenmiştir. Yöneticiliği tercih etmenin yanında, sistem içinde önemli roller üstlenen okul yöneticilerini, işi bırakma noktasına getiren etkenlerin belirlenmesi önemli görülmektedir. Yöneticilerin öğretmenliğe dönmelerinde, olası hayal kırıklıklarının ya da beklentilerin yeterince karşılanamamasının etkili olduğu düşünülmektedir. Loder ve Spillane (2005), öğretmenliğin yöneticiliğe geçişin başlıca yollarından biri olmasına karşın, bu ikisi arasındaki rol çatışmalarının yönetim alanyazınında yeterince tartışılmadığını öne sürmektedir. Açıkalin (2007:132), iyi bir öğretmenden iyi bir yönetici olabileceğini ancak, iyi bir yöneticinin tekrar iyi bir öğretmen olamayacağını belirtmektedir. Bu bağlamda, yöneticilikten öğretmenliğe geri dönüş olgusunun nedenleri ve sonuçları incelenmelidir. Çünkü Açıkalin'ın (2007) da ifade ettiği gibi, farklı meslekler olarak kabul edilen öğretmenlik ve yöneticilik arasında gidip gelmek rol çatışmalarına yol açabilir.

Araştırmada, okul yöneticilerinin, yöneticiliği tercih ve bırakma nedenlerinin neler olduğunu belirleyerek, sistemin işleyişindeki bazı aksaklıklara ışık tutmak ve çözüm önerileri geliştirmek amaçlanmıştır.

Araştırmanın alt problemler şunlardır:

- Öğretmenliğe dönen yöneticiler, hangi beklentilerle yöneticiliği tercih etmişlerdir?
- Öğretmenliğe dönen yöneticiler, yöneticiliği neden bırakmışlardır?

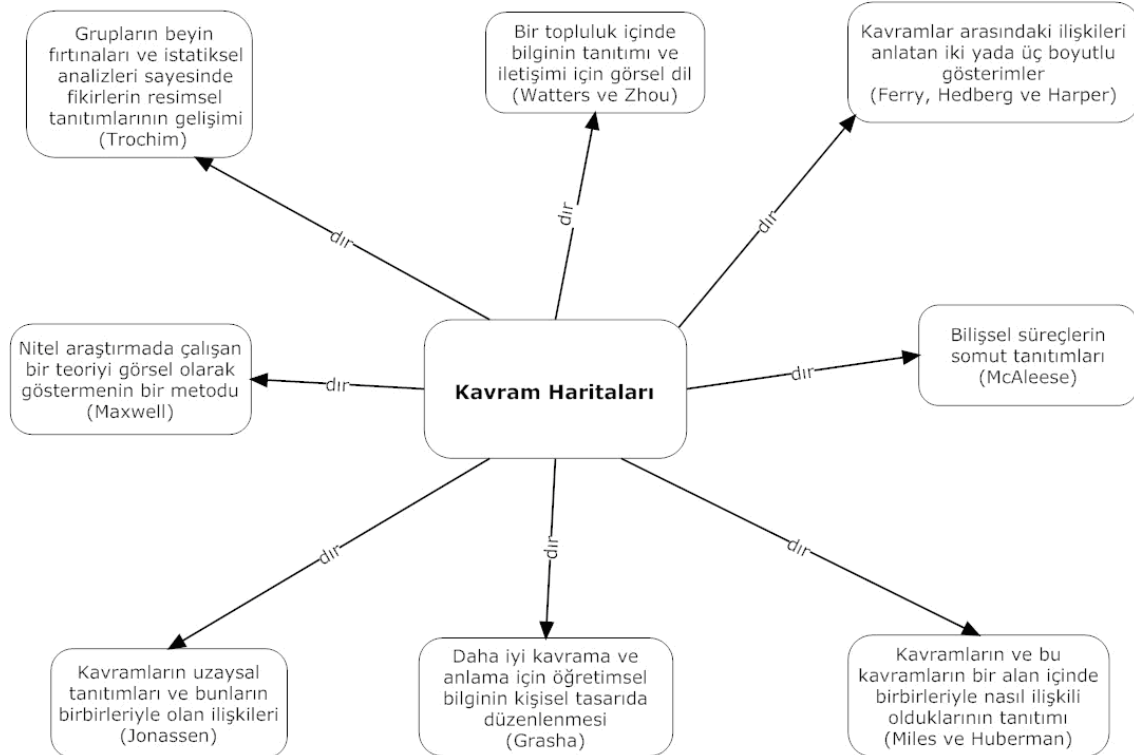
3. YÖNTEM (METHOD)

Araştırma, nitel araştırma yöntemleri ile desenlenmiş betimsel bir araştırmadır. Araştırmada, veri toplamak için görüşme ve verilerin analizi için içerik analizi yöntemleri kullanılmıştır.

Öğretmenlerin, yöneticiliği niçin tercih ettikleri ve daha sonra yöneticiliği niçin bıraktıkları görüşme yöntemi ile belirlenmiştir. Görüşme aşamasında öğretmenlere görüşme formundaki sorular sorulmuş,

tutulan görüşme notları ile katılımcı görüşleri kayıt altına alınmıştır. Öğretmenlerin görüşme sorularına vermiş oldukları cevaplar çerçevesinde kodlamalar yapılmış ve verileri açıklayabilecek kavramlar birbirleri ile ilişkilendirilmiştir. Bu aşamada, her bir yönetici ile yapılan görüşmelerin sorular bazında ayrıntılı kavram haritaları çıkartılmış ve kavramsal ilişkiler belirlenmiştir.

Erdemir (2009) kavramları haritalandırmanın, bir veya daha fazla katılımcı ile bir konuya odaklanmak için yapılandırılmış bir süreç (Trochim, 1989) olarak düşünülebileceğini belirtmektedir. Yine Erdemir (2009)'in Kavram Haritası 1'de Milam, Santo ve Heaton'dan (2000:9-10) aktardığına göre, araştırmacılar kavram haritalarını onların farklı özelliklerini anlatarak tanımlamaya çalışmışlardır.



Milam, Santo ve Heaton'dan (2000) uyarlanmıştır.

Kavram Haritası 1. Kavram haritalarının alternatif tanımları
(Conceptual Map 1. Alternatives definitions of conceptual map)

Kavram haritasına ilişkin tanımlar incelendiğinde, kavram haritası oluşturmanın, bilgi toplama ve bireylerinin bilgilerinden bir resim oluşturmaya benzediği görülebilir. Bu araştırmada da kavram haritalarından, içerik analizi sürecinde araştırma verilerini düzenli hale getirme ve verilerin birbirleriyle olan ilişkilerini daha anlaşılır bir biçime getirme amacı ile yararlanılmıştır. Alanyazın incelendiğinde, kavram haritalarını araştırma metodolojisi verisi olarak inceleyen araştırmalar (Özgün-Koca ve Şen, 2004; Şen ve Özgün-Koca, 2003) ve araştırma verilerini bu yöntemle düzenleyen araştırmalar (Erginer, 2011; Gül, 2010; Erginer ve Dursun, 2009; Erdemir, 2009) bulunmaktadır. Ayrıca kavram haritaları bazı çalışmalarda özet bilgi verme amacıyla da kullanılmıştır (Kan, 2011:254).

Araştırma problemleri doğrultusunda oluşturulan temalar çerçevesinde, öğretmenlerin vermiş oldukları cevaplar gruplandırılarak alt temalar oluşturulmuş ve öğretmenlerin yöneticiliği tercih ve

bırakma nedenleri ile bunların eğitim yönetiminde kuram ve uygulamaya yönelik sonuçları tartışılmıştır.

Araştırma, bulgularının başka araştırmalarca test edilebilmesi için gerekli açıklamaları sağlar niteliktedir. Güvenirlik açısından, araştırmanın veri kaynağı olan bireyler ve araştırmacının rolü açık olarak tanımlanarak, benzer ortamlarda benzer araştırmaların tekrarlanabilir olması sağlanmıştır. Ayrıca katılımcılardan yapılan doğrudan alıntılarla, bulguların tarafsız biçimde yansıtılması sağlanmıştır. Yine verilerin güvenilirliğini sağlamak adına, çözümlemesi yapılan görüşme kayıtları, katılımcılara sunularak onayları alınmıştır. Ölçme aracının geçerliliği için ise hazırlanan araç, alan uzmanlarının görüşüne sunularak dönütler doğrultusunda gerekli düzenlemeler yapılmıştır.

Araştırma örnekleminin belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemlerinden, zincir örnekleme yöntemi (Yıldırım ve Şimşek, 2005: 112) kullanılmıştır. Görüşme yapılan kişilerin önerilerinden yola çıkarak yeni kişilere ulaşılmaya çalışılmıştır. Yöneticiliği tercih ederek daha sonra kendi isteği ile bırakmış ve tekrar yöneticiliğe dönmek istemeyen öğretmenlere ulaşılmaya çalışılmış ve bu öğretmenlerin oldukça az olduğu gözlenmiştir. Araştırmada, Tokat il merkezi ve ilçelerinde, eğitim kurumlarında belli süre okul müdürü olarak çalıştıktan sonra görevi bırakıp, tekrar yöneticiliğe dönmek istemeyen 5 öğretmenle görüşülmüştür. Bu öğretmenlere ilişkin kişisel bilgiler Tablo 1'de sunulmuştur.

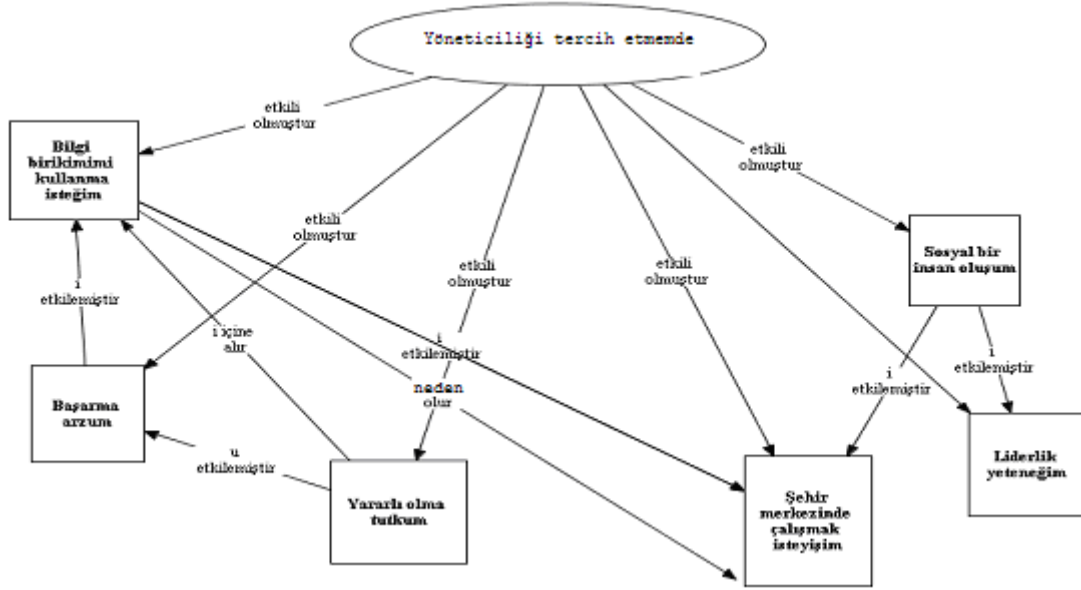
Tablo 1. Öğretmenlerin Kişisel Özellikleri
(Table 1. Personal Properties of Teachers)

Okul Adı	Eğitim Durumu	Yöneticilik Öncesi Öğretmenlik Kıdemi (Yıl)	Yöneticilik Kıdemi (Yıl)	Yöneticilik Sonrası Öğretmenlik Kıdemi (Yıl)
A	Eğitim Fakültesi	14	5	2
B	Lisans Tamamlama	16	4	2
C	İlahiyat Fakültesi	2	16	4
D	Eğitim Fakültesi	17	3	9
E	Eğitim Enstitüsü	20	12	7

Tablo 1'e göre, katılımcıların çoğunluğu lisans mezunu olup, yöneticilik öncesi öğretmenlik kıdemi çoğunlukla 15 yılın üzerindedir. Yönetici olduktan sonra katılımcıların çoğunluğu 5 yıl ve üzerinde yöneticilik yapmışlar ve yöneticiliği bıraktıktan sonra çoğunlukla yaklaşık 5 yıl ve üzerinde öğretmenliğe devam etmişlerdir.

4. BULGULAR (FINDINGS)

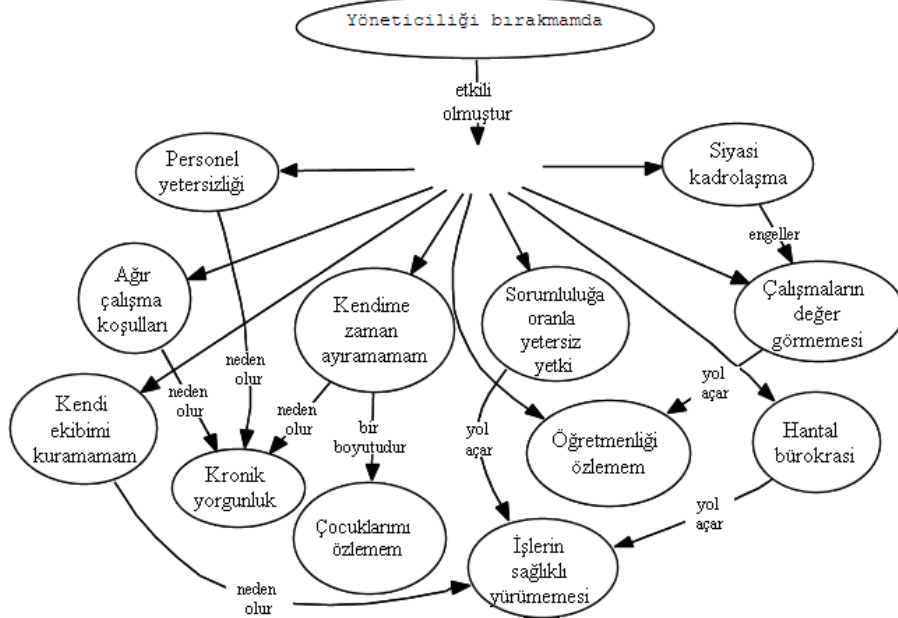
Örnek olarak A kurumu yöneticisi için oluşturulmuş kavram haritaları, Kavram Haritası 2 ve Kavram Haritası 3'de sunulmuştur.



Kavram Haritası 2. A kurumu yöneticisinin yöneticiliği tercih nedenleri
(Conceptual Map 2. Reasons of "A school" administrators preferences to be administrator)

Kavram Haritası 2'de, A kurumu yöneticisinin, yöneticiliği tercih nedenine ilişkin vermiş olduğu cevaplardan oluşturulan kodlar kavramlaştırılmış ve kodlanan kavramlar arasındaki ilişkilere göre, diğer yöneticilerin bu soruya vermiş oldukları cevaplarla da birleştirilerek bütünsel bir yapı oluşturulmuştur.

Aynı şekilde, yöneticiliği bırakma nedenlerinin kodlandığı örnek kavram haritası ise Kavram Haritası 3'te sunulmuştur.



Kavram Haritası 3. A kurumu yöneticisinin yöneticiliği bırakma nedenleri
(Conceptual Map 3. Reasons of "A school" administrators leaving administrator)

A kurumu yöneticisi için örnek olarak sunulan yukarıdaki kavram haritaları her bir yönetici için, ayrı ayrı hazırlanmış ve her bir kavram üst temada toplanarak bütünsel bir kavram haritası oluşturma yoluna gidilmiştir.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin, yöneticiliği tercih ve bırakma nedenleriyle ilgili görüşleri iki temel boyut ve beş alt boyut altında sınıflandırılarak tartışılmıştır. Bu boyutlar:

- Boyut: Yöneticiliği Tercih Nedenleri
 - o Sosyal Faktörler
 - o Kişisel Faktörler
- Boyut: Yöneticiliği Bırakma Nedenleri
 - o Eğitim Sisteminde Üst Sistemden Kaynaklanan Nedenler
 - o Eğitim Sisteminde Aracı Üst Sistemden ve Temel Sistemden (Okul) Kaynaklanan Nedenler
 - o Kişisel Nedenler

4.1. Birinci Boyut: Yöneticiliği Tercih Nedenleri (First Dimension: Reasons of Preferences to be Administrators)

Öğretmenliğe dönüş yapan yöneticilerin, yöneticiliği tercih nedenleri ile ilgili görüşlerini, "sosyal faktörler" ve "kişisel faktörler" olmak üzere iki alt başlık altında değerlendirmek mümkündür.

a. Sosyal Faktörler: Öğretmenliğe dönüş yapan yöneticilerin, yöneticiliği tercihlerine etki eden önemli faktörlerden birisi, sosyal faktörlerdir. Sosyal faktörler, sosyal çevre ile karşılıklı etkileşime girme ve ait olduğu gruba olumlu katkıda bulunabilme, beklentilerini ya da sosyal çevresinin yönlendirmesini kapsamaktadır.

A kurumu yöneticisi doğrudan doğruya "sosyal bir insan oluşum ve liderlik özelliklerimin etkisiyle yöneticiliğe eğilim göstermişim" diyerek bu faktörü vurgulamıştır. A kurumu yöneticisi aynı zamanda "şehir merkezinde çalışma isteği"nin de etkili olduğunu belirtmiştir. B kurumu yöneticisi ise "ekip çalışması yapma isteğinin" ve "insanlara yararlı olma isteğinin" yöneticiliği tercihinde etkili olduğunu ifade etmiştir. "Yararlı olma tutkusu" A kurumu yöneticisinin de yöneticiliği tercih nedenleri arasındadır. C kurumu yöneticisi, arkadaşlarının hatırı ve okul müdürünün yoğun ricası, hatta emri vakisi üzerine yöneticiliğe başladığını ifade etmiştir.

b. Kişisel Faktörler: Kişisel faktörler, öğretmenliğe dönen yöneticilerin, yöneticiliği tercihlerinde etkili olan kendi iç dinamiklerini kapsamaktadır.

A ve E kurumu yöneticileri, öğretmenlikte edindikleri deneyim ve birikimleri yöneticiliğe aktarmak istedikleri için yönetici olmak istediklerini belirtmişlerdir. B kurumu yöneticisi "işin başında olma isteğinin yöneticilik tercihini etkilediğini belirtmiştir. A kurumu yöneticisinin yöneticiliği tercih nedenleri arasında "başarma arzusu" da yer almaktadır. E kurumu yöneticisi "kendi doğrularını hayata geçirme fırsatı bulabileceği" düşüncesi ile hareket ettiğini ifade etmiştir. D kurumu yöneticisi "daha önemli işler yapabilmek" amacıyla yöneticiliği öğretmenliğe tercih ettiğini belirtmiştir. B kurumu yöneticisi "huzurlu bir okul ortamı yaratma isteği" ile yöneticiliği tercih ettiğini ifade ederken; C kurumu yöneticisi, deneyim kazanma isteğinin de yöneticiliğe başlamasında etkisi olduğuna dikkat çekmiştir.

4.2. İkinci Boyut: Yöneticiliği Bırakma Nedenleri

(Second Dimension: Reasons of Leaving Administration)

Öğretmenliğe dönüş yapan yöneticilerin, yöneticiliği bırakma nedenleri ile ilgili görüşleri, "eğitim sisteminde üst sistemden kaynaklanan nedenler", "eğitim sisteminde aracı üst ve temel sistemden kaynaklanan nedenler" ve "kişisel nedenler" olmak üzere üç ana başlık altında toplanabilir. Başaran (2008) Türk Eğitim Sistemi'nde, "üretimi yapan sistemi temel sistem, temel sistemle üst sistem arasındaki sistemi aracı üst sistem ve tepedeki sistemi üst sistem" şeklinde sınıflandırmıştır. Bu sınıflandırmaya göre temel sistem okullar; aracı üst sistem il/ilçe milli eğitim müdürlükleri (MEM), yurt dışı eğitim örgütleri ve üniversite rektörlükleri; üst sistem ise Bakanlık merkez örgütü, YÖK ve Üniversitelerarası Kurul'dur.

a. Eğitim Sisteminde Üst Sistemden Kaynaklanan Nedenler:

Yöneticiliği bırakmayla ilgili eğitim sisteminde üst sistemden kaynaklanan nedenler; katı bürokrasi, yasal mevzuat, yetki dağılımı vb. sistemin kendisi ve yasal düzenlemelerle ilgilidir.

A ve B kurumlarının yöneticileri sorumluluk paralelinde yeterli yetkilendirmenin yapılmaması nedeniyle yöneticilikten ayrıldıklarını belirtmişlerdir. Yine A ve B kurumlarının yöneticileri "kendi çalışma ekiplerini" kuramamalarını yöneticiliği bırakmalarının önemli nedenleri arasında vurgulamışlardır. A ve B kurumlarının yöneticilerinin ortak şikayetlerinden bir diğeri ise hantal bürokratik yapıdır. A kurumu yöneticisi, personel yetersizliğinin ve siyasi kadrolaşmanın yöneticiliği bırakmasındaki önemli faktörlerden biri olduğunu ifade etmiştir. Siyasi kadrolaşma ve kuralsız atamalar, B kurumu yöneticisini de rahatsız eden önemli olumsuzluklardan biridir. B kurumu yöneticisi, kesintisiz eğitimin neden olduğu sorunların kendisinin yöneticilikten soğuttuğunu belirtmiştir.

b. Eğitim Sisteminde Aracı Üst Sistem ve Temel Sistemden Kaynaklanan Nedenler: Okul yöneticileri, üst yöneticilerin (il/ilçe milli eğitim yöneticileri) otokrat tutumlarından kaynaklanan nedenlerle yöneticiler görevlerinden soğuyabilmektedirler.

B, C, D ve E kurumlarının yöneticileri MEM yöneticilerinin anlayışsız ve otoriter tutumlarının kendilerini yöneticilikten soğuttuğunu ifade etmişlerdir. B kurumu yöneticisi sınavla gelenlere karşı takınılan ön yargılı tavırlar nedeniyle de yöneticilikten soğuduğunu belirtmiştir. A kurumu yöneticisi kendisini yöneticilikten soğutan nedenler arasında çalışmaların değer görmemesini özellikle vurgulamıştır. B kurumu yöneticisi bilgilendirme eksikliğine değinmiştir. Üst yönetimin izinleri planlama konusundaki düzensizliği, C kurumu yöneticisinin yöneticiliği bırakmasında etkili olmuştur.

c. Kişisel Nedenler: Yöneticilerin öğretmenliğe dönüşlerinde etkili olan etkenler arasında kişisel ve ailevi nedenler önemli bir yer tutmaktadır. Mesleki yaşam, insanların özel yaşamları için de önemli ölçüde belirleyici rol oynamaktadır. Kişisel nedenler ana başlığı altında sınıflandırılan bu nedenler, öğretmenliğe dönen yöneticilerin kendi özel hayatları ile ilgili dönüş nedenlerini içine almaktadır.

A, B, C ve E kurumu yöneticilerinin özellikle vurgu yaptığı en önemli boyutlardan birisi "öğretmenliğe duyulan özlem"dir. A, C ve E kurumu yöneticileri, kendilerine ve ailelerine yeterince zaman ayıramamanın öğretmenliğe dönüşlerinde etkili olduğunu belirtmişlerdir. A kurumu yöneticisi "artık çocuklarını özlediği

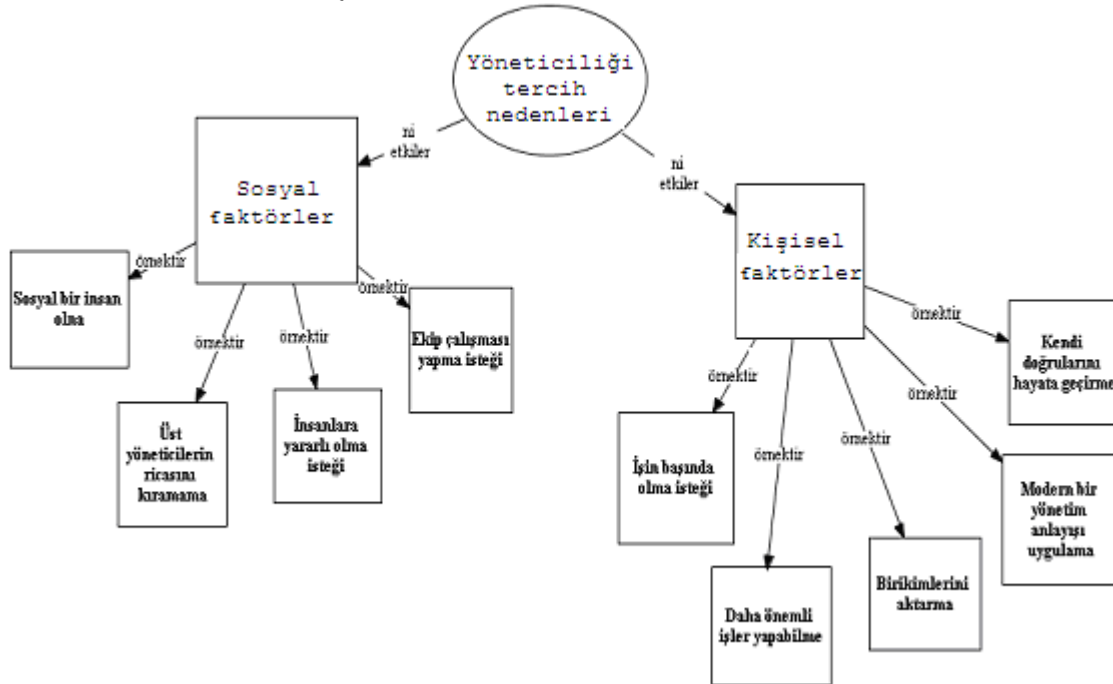
için", C kurumu yöneticisi "özel işlerine zaman ayıramadığı" için yöneticiliği bıraktığını söylemiştir. A kurumu yöneticisi, "ağır çalışma koşullarının sonucu olarak ortaya çıkan kronik yorgunluk belirtileri"nin de yöneticiliği bırakmasında etkili olduğunu ifade etmiştir. C kurumu yöneticisi kendi memleketinde çalışmaması nedeniyle tatilde ailesinin yanına gidemediği için yöneticiliği bıraktığını belirtmiştir.

A, B, C ve E kurumu yöneticileri, genel olarak yöneticilikleri esnasında öğretmenliğe duydukları özleme vurgu yapmışlardır. Bu anlamda yöneticiliklerinin hiçbir döneminde öğretmenlikten uzaklaşmadıklarını, bunun sonucu olarak da öğretmenliğe kaldıkları yerden aynı heyecanla devam ettiklerini belirtmişlerdir.

Okul yöneticilerinin tamamı, kişisel ve mesleki yaşamları açısından yöneticiliğin iyi bir deneyim olduğu konusunda hemfikirdirler. Öğretmenliğe eski bir yönetici olarak devam etmek, yöneticilerle olan ilişkileri önemli ölçüde etkileyebilmektedir. E kurumu yöneticisi, daha önceden eleştirdiği bazı konularda yönetime karşı daha anlayışlı yaklaştığını ifade etmiştir. D kurumu yöneticisi, yöneticilik deneyiminden önce yönetimle daha dostane ilişkiler içinde olduğunu, ancak ikinci öğretmenlik döneminde ilişkilerin resmileştiğini belirtmiştir. B kurumu yöneticisi, yönetici iken öğretmenlerden beklentilerini göz önünde bulundurarak, sorumluluklarına daha çok dikkat ettiğini ifade etmiştir.

5. SONUÇ VE TARTIŞMA (CONCLUSIONS AND DISCUSSION)

Yöneticiliği tercih nedenleri ile ilgili sonuçlar Kavram Haritası 4'te sunulmuştur.



Kavram Haritası 4. Öğretmenlerin yöneticiliği tercih nedenleri
(Conceptual Map 4. Reasons of teachers' preferences to be administrator)

Araştırmada, öğretmenlerin yöneticiliği tercihlerinde farklı kişisel ve sosyal faktörlerin etkili olduğu belirlenmiştir. Bazı araştırmacılar tarafından, öğretmenlerin yöneticiliği tercih nedenleri arasında gösterilen; daha fazla sorumluluk alma, ufuklarını

genişletecek yeni bir uğraşı ve güzel fikirlerini uygulama fırsatı arayışına (Enwall ve Fabal, 1998: 28) ek olarak bu araştırma sonuçları, şehir merkezinde çalışma ve daha önemli işler yaparak kişisel tatmin sağlama gibi bireysel nedenlerin de öğretmenlerin yöneticilik tercihlerinde etkili olduğunu ortaya koymaktadır.

Cooley ve Shen (2005) ise, öğretmenlerin yönetsel konulara başvurmalarını etkileyen en önemli on faktörü:

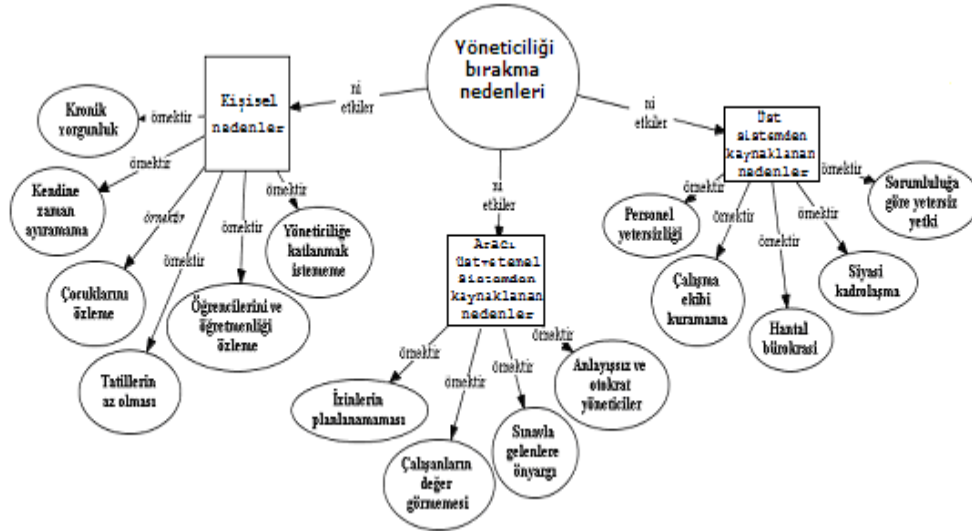
- Kurul, yönetim ve öğretmenler arasındaki ilişki
- Sorumlulukla orantılı maaş
- Toplum desteği
- Yaşam kalitesi
- Ev yaşamı üzerinde yönetsel konunun etkisi (uzun iş günü, iş güvenliğinin yoksunluğu)
- Yönetici itibarı
- Bölgenin konumu
- Yönetimin duygusal yönleri
- Kötü çalışma koşulları (aşırı kırtasiyecilik, uzun çalışma saatleri, daha az serbest zaman ve özgürlük)
- İşin doğası (disiplin, devam, öğretmeni değerlendirme, programın denetimi ve sayısız başka görevler) şeklinde sıralamaktadırlar. Bu faktörler içinde örgütsel ilişkiler, diğer faktörlere göre çok daha önemli bulunmuştur.

Yine, Shen ve diğerlerinin benzer konulu araştırmalarında (2005), öğretmenlerin okul müdürlüğü konularına başvurularını etkileyen sekiz ana faktör:

- İşyükü ve tazminat (kontrattaki çalışma günleri ve saatleri, sorumlulukla orantılı maaş)
- İş için makro kısıtlamalar (politik ve örgütsel faktörler, okul yönetim kurulu)
- İşin etkisi (çalışma koşulları, aile yaşamı üzerinde yönetimin etkisi)
- İçsel ödül (liderlik konumunda özerklik, ilerleme fırsatları)
- Çalışma ortamı (toplum desteği, işin doğası, yöneticinin itibarı, öğretmen-yönetici-kurul arasındaki ilişki)
- Okul bölgesinin özellikleri (konum, büyüklük, saygınlık)
- Toplumun özellikleri (yaşam kalitesi, bölgenin zenginliği ve refahı)
- Güvenlik ve destek (personel güvenliği, yöneticiye verilen destek) şeklinde tanımlanmıştır.

Shen ve diğerleri ayrıca (2005), okul müdürlüğü için başvuran adayların çok çeşitli faktörlerden etkilendiğine dikkat çekmektedirler. Öğretmen, müdür ve müfettiş algıları arasında, müdürlüğe başvurmayı etkileyen faktörlere ilişkin farklılık doğmuştur. Faktörler çoğunlukla "dışsal ödül" ve "içsel ödülle" ilgilidir. Araştırma bulguları (Shen, vd., 2005), çok yönlü bir politik sorun olarak okul müdürlüğü sıkıntısını giderme ihtiyacını, okul müdürlüğünü daha anlaşılır hale getirmek için tanımlama aciliyetini, okul müdürlüğü sıkıntısını gidermek üzere politika geliştirirken öğretmen, müdür ve müfettiş algılarının dengelenmesine vurgu yapılmasını, okul müdürü olmak isteyen öğretmenler için eğitim liderliği hazırlık programlarının güçlendirilmesini işaret etmektedir.

Yöneticiliği bırakma nedenleri ile ilgili sonuçlar Kavram Haritası 5'te sunulmuştur.



Kavram Haritası 5. Öğretmenlerin yöneticiliği bırakma nedenleri
(Conceptual Map 5. Reasons of teachers' leaving administration)

Drucker'a (1994) göre, yönetici başarısızlığının en bilinen nedeni, yöneticinin kendini değiştirmedeki isteksizliği ya da yeteneksizliğidir. Oysa bu araştırmada görüşme yapılan öğretmenlerin hiçbiri, yöneticiliği bırakma nedenleri arasında, başarısızlık ve değişime uyum sağlayamamayı akla getirecek vurgular yapmamıştır. Yöneticiler, yöneticiliği bırakma nedeni olarak, başarısızlığı değil, aksine vizyonlarını gerçekleştirmekte önlerine çıkarılan engellere ve atamalardaki kuralsızlık ve siyasi kadrolaşma gibi durumların yarattığı motivasyon düşüklüğüne vurgu yapmaktadırlar. Bu bulguların yurtdışında yapılan araştırmalarda ortaya çıkan; görevin karmaşık oluşu (Krüger, vd., 2005), yöneticiliğin getirdiği sorumluluk (Howley, vd., 2005) vb. araştırma bulguları ile de farklılık gösterdiği söylenebilir. Yurt dışındaki araştırmalarda okul yöneticilerinin iş bırakma nedenleri yönetsel sorumluluğun ağırlığı üzerinde yoğunlaşırken; bu araştırma bulgularına göre Türkiye'de yöneticilerin görevi bırakma nedeni daha çok, yöneticilerin önlerine çıkan/çıkarılan bürokratik, politik vb. bazı engellerdir. Bu sonuca bağlı olarak, okul yönetimini geliştirmeye yönelik yapılacak düzenlemelerin başlangıç noktası olarak, bürokratik yapıdaki sorunların ve atama mekanizmalarının ele alınması gerektiği söylenebilir.

Okul yöneticilerinin yöneticiliği bırakmalarına neden olan diğer bazı önemli faktörler arasında, sorumluluğun getirdiği yoğun tempoyu sürdürmekteki isteksizlik yer almaktadır. Bu isteksizliği ise büyük ölçüde, sistemin bir doğurgusu olan ağır bürokrasi, üst yöneticilerin (il/ilçe milli eğitim müdürlüğü yöneticileri) otokratik tutumları ve çalışmaların değer görmemesi beslemektedir. Okul yöneticileri, kendilerine verilen sorumluluğa paralel bir yetkilendirme yapılmadığını, az yetki çok sorumluluk olgusunun söz konusu olduğunu düşünmektedirler. ABD'de yapılan araştırmalardaki (IEL, 2000: 77) bulgularla da önemli ölçüde paralellik gösteren bu sorunların aşılması için, okul yöneticilerine, sorumlulukları paralelinde yetkiler verilmesi ve okul yönetiminin inisiyatif alanının genişletilerek okullar üzerindeki merkezi baskının azaltılması gibi çözümler üzerinde düşünülmelidir.

Eğitim yönetiminde yasal mevzuatın doğurduğu sonuçlar da okul yöneticilerinin görevlerini bırakmalarına neden olabilmektedir.

Yöneticiler hantal bürokrasiden ve angarya işlerin çokluğundan şikayet etmektedirler. Bu durumun bir yansıması olarak bir okul yöneticisi "yöneticiliğe katlanmak için bir nedeninin olmaması"ndan söz etmiştir. Alanyazındaki bazı araştırmalarda da (Winter ve Morgenthal, 2002; Shen, vd. 1999) iş yoğunluğuna bağlı zaman yetersizliğinin yönetici olma isteğini olumsuz yönde etkilediği bulunmuştur. Hewitt, Denny ve Pijanowski'nin (2011) araştırmalarında öğretmenlerin, stres, kendilerine zaman ayıramama ve iş baskısı nedeniyle yöneticiliği tercih etmedikleri bulgusuna ulaşılmıştır. Öğretmenler, müdürlüğü son derece stresli görmektedirler. Dlugosh'un (1994) araştırmasında ise, mesleki ilerleme ve daha çok kazanç için yöneticilikte hareketlilik yaşandığı bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca okula ilişkin politikalar ile coğrafi tercih, stres ve ailevi koşullar vb. kişisel nedenler, yöneticilerin mesleklerinde hareketlilik yaşamalarında etkili olmaktadır. Yöneticiler kariyer hedefi olarak beş yıl içinde emekli olmayı göstermişlerdir.

Bu araştırma sonuçlarında öne çıkan hantal bürokrasi ve gereksiz iş yüküyle ilgili sonuçlar, öteden beri kamu yönetiminin önemli tartışma başlıkları arasında yer almaktadır. KAYA ve MEHTAP raporları gibi önemli kamu yönetimi araştırmalarına da (KAYA, 1991; MEHTAP, 1966) konu edilen bu temel sorun, son olarak MEB teşkilat yapısında 652 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile yapılan değişikliklerin en temel gerekçesi olarak vurgulanmıştır. Bu bağlamda temel sistem olan okul düzeyindeki yönetsel sorunların, genel olarak kamu yönetimindeki sorunların bir yansıması olduğu söylenebilir. Buna dayalı olarak okul yönetiminde iyileşme sağlamanın sadece okullar temelinde bir politika üretmekten çok, üst sisteminde yapılacak düzenlemelerle gerçekleştirilebileceği söylenebilir.

Araştırma sonuçlarına bağlı olarak uygulayıcılar için bazı temel öneriler yukarıda tartışılmıştır. Bu önerilerin, yöneticiliği bırakmaya neden olan faktörlerle ilgili düzenlemelerin yapılması noktasında uygulayıcılara yardımcı olması beklenmektedir. Diğer taraftan araştırmacılar için, bu araştırmanın kapsamı dışında tutulan, yöneticilikten öğretmenliğe geri dönüş olgusunun, nedenleri ve sonuçları bakımından değerlendirilmesi ve öğretmenlik ve yöneticilik arasındaki geçişlerin neden olabileceği rol çatışmalarıyla diğer nedenlere bağlı sorunların ve bunların kurumsal etkilerinin belirlenmesi önerilebilir. Yine dünyada okullara yönetici bulmakta güçlükler yaşanırken, Türkiye'de öğretmenlerin yöneticiliğe olan yoğun ilgileri, öğretmenliğin ve yöneticiliğin meslekleşmesi ve kariyer süreçleri bağlamında derinlemesine araştırılması gereken önemli bir sorun alanı olarak öne çıkmaktadır.

NOT (NOTICE)

Araştırma, Selçuk Üniversitesi'nce 23-25 Ekim 2008 tarihlerinde Konya'da düzenlenen 11. Uluslararası Balkan Toplumlarında Pedagoji ve Eğitim, Balkan Ülkelerinde Gelecekte Eğitim Kongresi'nde poster bildiri olarak sunulmuştur.

KAYNAKLAR (REFERENCES)

1. Açıkalın, A., (2007). Bir İnsan Olarak Okul Müdürü. Ankara: Pegem Yayınları.
2. Aksu, M. B. (2004). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Yöneticilik Eğilimleri: Malatya İli Örneği. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 5, 8.
3. Balcı, A., (2002). Türkiye'de Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi, 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu. Ankara: Bildiriler, ss. 327-329.

4. Başaran, İ.E., (2008). Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi. Ankara: Ekinoks Yayınevi.
5. Bush, T., (2009). Recruiting and Retaining Teachers and School Leaders. Educational Management Administration & Leadership, Vol: 37, No: 5, pp: 571-573.
6. Cerit, Y., (2006). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Görevlerinden Ayrılmalarına Neden Olan Faktörler. Muğla: 15. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi.
7. Çelik, V., (2002). Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politikalarına Yön Veren Temel Eğilimler. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu. Ankara: Bildiriler, ss. 3-12.
8. Cooley, E. V., and Shen, J., (2005). Who Will Lead? The Top 10 Factors that Influence Teachers Moving into Administration. Jianping Shen (Ed.). School Principals, PP: 48-153. New York: Peter Lang.
9. Cunningham G.W. and Cordeiro, A.P., (2000). Educational Administration a Problem Based Approach. Needham: Allyn & Bacon.
10. Daniel, W.J.; Huey, S.M., and Jill, B.C., (1994). The Supply and Demand Trends of Public School Principals and Administrators in Soutwestern Louisiana: 1993-1997 (ERIC Document Reproduction Service No. ED375525).
11. Dlugosh, L L., (1994). Why Administrators Move: Factors Contributing to the Turnover of School Administrators in Nebreska (ERIC Document Reproduction Service No. ED375505).
12. Drucker, F.P., (1994). Etkin Yöneticilik. İstanbul: Eti Yayıncılık.
13. Enwall, B., and Fabal, C., (1998). Up the Flagpole: A Guide for Women School Administrators, CA: ETC: Palm Springs.
14. Erdemir, E., (2009). İlköğretim 5. Sınıf Öğrencilerinin Bilgisayar Kavramına Yükledikleri Anlamlar: Bir Kavram Haritası Çalışması. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
15. Erginer, A. and Köse, M.F., (2008). Factors Influencing the Return of School Principles to Teaching Position. 11th International Conference on Further Education in The Balkan Country, Balkan Society for Pedagogy & Education, Konya: Selcuk University Ahmet Kelesoglu Faculty of Education.
16. Erginer, E., (2011). A Metaphorical Analysis of the Meanings Attributed to the Education System by University Students: A Case Study, Education, Vol: 131, No: 3, pp: 653-662.
17. Erginer, E., and Dursun, F., (2009). The Meanings Attributed to the Future Characteristics of Teachers by Prospective Teachers: A Concept Map Study. World Conference on Educational Sciences (WCES), North Cyprus: Procedia-Social and Behavioral Sciences, Vol: 1, No: 1, pp: 1389-1395.
18. Gates, S.M., Jeanne, S.R., Lucrecia, S., Karen, E.R., and Catherine, H. C., (2003). Who is Leading Our Schools? An Overview of School Administrators and Their Careers. RAND Education, Pittsburg.
19. Grogan, M, and Andrews, R., (2002). Defining Preparation and Professional Development for the Future. Educational Administration Quarterly, Vol: 38, No: 2, pp: 233-256.
20. Gül, P., (2010). Türkçe Öğretmenleri ile İlköğretim Müfettişlerinin Birbirlerini Değerlendirme Yaklaşımları: Bir Kavram Haritası Çalışması. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

21. Hale, L.E. and Moorman, N.H., (2003). Preparing School Principals: A National Perspective on Policy and Program Innovations. Washington, D.C.: Institute for Educational Leadership. <http://www.iel.org/pubs/preparingprincipals.pdf> adresinden 24.02.2011 tarihinde alınmıştır.
22. Hewitt, P.M., Denny, G.S., and Pijanowski, J.C., (2011). Why Teacher Leaders Don't Want To Be Principals. *Journal of Scholarship Practice*, 8, 1, 13-23.
23. Howley, A., Andrianaivo, S., and Perry, J., (2005). The Pain Outweighs the Gain: Why Teachers Don't Want to Become Principals. *Teachers College Record*, Vol: 4, No: 107, pp: 757-782.
24. KAYA, (1991). Kamu Yönetimi Araştırması Raporu. Ankara: Devlet İstatistik Enstitüsü Matbası. <http://www.todaie.gov.tr/pdf/KAYA.PDF> adresinden 08.02.2012 tarihinde alınmıştır.
25. MEHTAP, (1966). Merkezî Hükümet Teşkilâtı Kuruluş ve Görevleri Merkezî Hükümet Teşkilâtı Araştırma Projesi Yönetim Kurulu Raporu. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları. <http://www.todaie.gov.tr/pdf/MEHTAP.PDF> adresinden 08.02.2012 tarihinde alınmıştır.
26. Myung, J., Loep, S., and Horng, E., (2011). Tapping the Principal Pipeline : Identifying Talent for Future School Leadership in the Absence of Formal Succession Management Programs. *Education Administration Quarterly*, Vol: 47, No: 5, pp: 695-727.
27. IEL., (2000). Understanding Flexibility in Federal Education Programs. <http://www.iel.org/pubs/pubs/underflex.pdf> adresinden 08.06.2011 tarihinde alınmıştır.
28. Kan, A., (2011). Eğitim Bilimine Giriş, Eğitim Biliminde Araştırma Yöntemleri (Editör: Özdemir, M. Çağatay, İçinde 254-276), Ankara: Pegem Akademi.
29. Köse, M.F. ve Erginer, A., (2011). Yönetici Adayı Öğretmenlerin Yöneticiliği Tercih Nedenleri. *Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, Sayı: II, ss: 123-146.
30. Krüger, M. L., Eck, E., and Vermeulen, A., (2005). Why Principals Leave: Risk Factors for Premature Departure in the Netherlands Compared for Women and Men. *School Leadership and Management*, Vol: 25, No: 3, pp: 241-261.
31. Loder, L.T. and Spillane, P.J., (2005). Is a Principal Still a Teacher? US Women Administrators' Accounts of Role Conflict and Role Discontinuity. *School Leadership and Management*, Vol: 25, No: 3, pp: 263-279.
32. Malone, G.B., Sharp, W., and Thompson, C.J., (2000). The Indiana Principalship: Perceptions of Principals, Aspiring Principals and Superintendents. Chicago, IL: Paper Presented at the Annual Meeting of the Midwestern Educational Research Association, (ERIC Document Reproduction Service No. ED447076).
33. Özgün-Koca, S.A. ve Şen, A.İ., (2004). The Development of a Qualitative Analyzing Method for Concept Maps. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, No: 27, pp: 165-173.
34. Pounder, G.D., (2011). Leader Preparation Special Issue: Implications for Policy, Practice, and Research. *Education Administration Quarterly*, Vol:47, No: 1, pp: 258-267.
35. Ruhl-Smith, D.C., Shen, J., and Cooley, E.V., (2005). Gender Difference in Reasons for Entering and Leaving Educational

- Administration. Jianping Shen (Ed.). School Principals, PP: 169-178. New York: Peter Lang.
36. Sharp, W., Malone, G.B., and Walter, K.J., (2002). What Motivates Someone to Become a Superintendent. Columbus, OH: Paper Presented at the Annual Meeting of the Mid-Western Educational Research Association, (ERIC Document Reproduction Service No. ED479800).
37. Shen, J., Cooley, E.V., and Ruhl-Smith, D.C., (1999). Entering and Leaving School Administrative Positions. International Journal of Leadership in Education, Vol: 2, No: 4, pp: 353-367.
38. Shen, J., Cooley, E.V., and Wegenke, G.L., (2005). Factors Influencing Application for the Principalship: A Comparative Study of Teachers, Principals, and Superintendents. Jianping Shen (Ed.). School Principals, PP: 169-178. New York: Peter Lang.
39. Şen, A.İ., ve Özgün-Koca, S.A., (2003). Kavram Haritalarının Analizinde Niceliksel ve Niteliksel Metodların Kullanımı ve Karşılaştırılması. Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 2, ss: 1-9.
40. Yıldırım, A., ve Şimşek, H., (2005). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
41. Winter, A.P., Rinehart, S.J., and Munoz, A.M., (2001). Principal Certified Personnel: Do They Want the Job. Cincinnati, OH: Paper Presented at the Annual Meeting of the University Council for Educational Administration (UCEA) (ERIC Document Reproduction Service No. ED459515).
42. Winter, A.P. and Morgenthal, R.J., (2002). Principal Recruitment in a Reform Environment: Effects of School Achievement and School Level on Applicant Attraction to the Job. Education Administration Quarterly, Vol: 38, No: 3, pp: 319-340.
43. Zeitoun, P., and Newton, R.M., (2002). Strategies for Reinventing the Principalship (ERIC Document Reproduction Service No. ED469274).
44. <http://www.memurlar.biz/haber/20111104/Yonetici-Atama-Sinavina-Basvuru-Sayisi-ve-Kazanan-Aday-Sayisi.html> adresinden 04.11.2011 tarihinde alınmıştır.