

Okul Yöneticiliğinin Tercih Edilme Sebepleri ve Yönetici Görevlendirme Süreçlerinin İncelenmesi*

Exploring Reasons Why Educators Choose to Become a School Administrator and Appointment Processes

Salih YILMAZ¹, Ali CULHA², Ayşegül TAŞDEMİR³

¹Milli Eğitim Bakanlığı, Bursa. ylmz_salih@hotmail.com

²Harran Üniversitesi, Şanlıurfa. aliculha@harran.edu.tr

³Milli Eğitim Bakanlığı, Malatya. aysegultasdemir44@gmail.com

Makale Türü/Article Types: Araştırma Makalesi/ Research Article

Makalenin Geliş Tarihi: 13.06.2021

Yayına Kabul Tarihi: 23.08.2021

ÖZ

Bu araştırmanın amacı, eğitim kurumlarına yönetici seçme sınavı ve mülakatlarına giren müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlerin, okul yöneticiliğini tercih etme sebepleri ve yönetici görevlendirme süreçlerine ilişkin görüşlerinin belirlenmesidir. Bu çalışma fenomenoloji deseninde nitel bir araştırmadır. Araştırmaya 6 okul müdürü, 10 müdür yardımcısı ve 16 öğretmen olmak üzere toplam 32 katılımcı katılmıştır. Araştırma verileri araştırmacılar tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanmış ve içerik analizi ile çözümlenmiştir. Araştırma sonunda, katılımcıların okul yöneticiliğini tercih etme sebepleri, yönetici olma ideali ve öğretmenlik şartlarına alternatif bir arayış temaları altında toplanmıştır. Yönetici olma ideali teması altında okula katkı sağlama ve hizmet etme, yönetimde kendini daha etkili ve iyi hissetme, yöneticiliği sevmek ve örnek yönetici olma kavramları öne çıkmaktadır. Öğretmenlik şartlarına alternatif bir arayış temasında ise yeni tecrübe ve arayış, ek ders ve norm durumları, sınıfların kalabalık olması, veli müdahaleleri ve yer değiştirme gibi durumlar öne çıkmıştır. Yönetici görevlendirme sürecinde merkezi sınavların kapsayıcı ve uygun olduğu; mülakatların sınav puanı doğrultusunda puanlanması yönetici görevlendirme sürecindeki objektifliği artırdığı, öte yandan mülakatların gereksiz hâle geldiği belirtilmektedir. Bu bulguların okullara olası etkileri tartışılmış, gelecek uygulama ve araştırmalara yönelik öneriler ele alınmıştır.

Anahtar Sözcükler: Okul yöneticiliği, Yönetici görevlendirme, Müdür, Müdür yardımcısı, Öğretmen

***Alıntı:** Yılmaz, S., Culha, A., ve Taşdemir, A. (2022). Okul yöneticiliğinin tercih edilme sebepleri ve yönetici görevlendirme süreçlerinin incelenmesi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 42(1), 817-843.

ABSTRACT

This study aims to determine the views of principals, vice principals and teachers taking the exam and participating in the interviews to be selected as a school administrator, and on reasons of their preferences and the administrator appointment processes. This study is a qualitative research in phenomenology design. A total of 32 participants, 6 principals, 10 vice principals and 16 teachers, participated in the study. Research data were collected with a semi-structured interview form developed by the researchers and analyzed with content analysis. At the end of the study, the reasons of the participants' preferences for being a school administrator were gathered under the themes of the ideal of being an administrator and seeking an alternative to teaching profession conditions. The concepts of contributing and serving to the school, feeling more effective and good in administration, liking of being an administrator and being a role model administrator come to the fore under the theme of the ideal of being an administrator. Situations such as new experiences and quest, lessons and norms, crowded classes, parent interventions and relocation appeared in the theme of seeking an alternative to teaching profession conditions. The results show that written exams are inclusive and appropriate in the administrator appointment process, besides scoring the interview results in line with the exam score increases the objectivity in this process to the participants. However, the interviews are considered as unnecessary. The effects of these findings on schools, suggestions for future applications and research are discussed.

Keywords: School administration, Administrator appointment, Principal, Assistant principal, Teacher

GİRİŞ

İnsan ilişkileri akımının yaygınlaşmasıyla birlikte günümüzde bireylerin kendilerini sürekli yeniledikleri, insan kaynaklarını geliştirdikleri, insana değer verdikleri ve bireylerin yaratıcılıklarını gösterebilecekleri ortamların zemininin hazırlandığı örgüt yapıları daha fazla tercih edilmektedir (Recepoğlu ve Kılınç, 2014). Eğitim örgütleri bağlamında ele alındığında girdisi ve çıktısı insan olan, değer verildiğinde ve motive edildiğinde örgüte anlam katan eğitim örgütlerinin yönetimi farklılık göstermektedir. Eğitim örgütlerinin kendine özgü özellikleri dikkate alınmadığında birtakım sorunlarla karşılaşabilmekte ve amaçlara ulaşmada güçlük yaşanabilmektedir (Aslanargun, 2011).

Türkiye’de günümüze kadar okul yöneticilerinin yetiştirilmeleri ve görevlendirmeleri ile ilgili çeşitli uygulamalara ve düzenlemelere rağmen bilimsel bir temele oturtulmuş ve kalıcı politikalarla geliştirilmiş bir sürecin mevcut olduğunu söylemek güçtür

(Cemaloğlu, 2005; Recepoğlu ve Kılınc, 2014). Türkiye’de öğretmenlik mesleği, okul yöneticiliğinin meslekleşmesi, öğretmenlerin okul yöneticiliğine olan ilgileri ve okul yöneticiliğini tercih etme istekleri gibi konular derinlemesine araştırılması gereken bir problem alanı olarak öne çıkmaktadır (Enginer ve Köse, 2012).

Okul müdürleri, okulların, öğretmenlerin ve öğrencilerin başarısında önemli bir rol oynamaktadır, bu nedenle okul müdürlerinin göreve başlama süreçleri ilgili faktörlerin araştırma yoluyla incelenmesi önem arz etmektedir (Lee ve Mao, 2020). Nitekim okul yöneticiliği pozisyonlarının tercihini etkileyen unsurlara yönelik sınırlı ampirik bilgi mevcuttur (Winter ve Morgenthal, 2002) ve dolayısıyla öğretmenlerin neden okul yöneticiliğine geçiş yapıldığı üzerine bilinenler kısıtlıdır (Davis vd., 2017). Son zamanlarda okul yöneticiliğinin tercih edilmesini etkileyen unsurlara yönelik yapılan araştırmalarda yönetici rolleri, okul konumu, öğrenci özellikleri, maaş ve çalışma koşulları gibi unsurlar yanında okul yöneticilerinin göreve başlama süreç ve uygulamalarının (mülakat vb.) da etkili olabildiği belirtilmektedir (Lee ve Mao, 2020). Bu nedenle okul yöneticiliğinin tercih edilmesini etkileyen unsurlara ve yöneticiliğe başlama süreçlerine ilişkin araştırmaların, okul yöneticiliği ile ilgili uygulamalara ve literatüre önemli katkılar getirmesi beklenmektedir.

Okul Yöneticiliğinin Tercih Edilme Sebepleri

Öğretmenlerin geleceğe yönelik kariyerlerinin planlanmaları yapmaları, okul yöneticiliğine yönelik ilgi ve istek göstermelerinin örgütlerine yapacağı katkılar bağlamında değerli olduğunu söylemek mümkündür (Köse ve Enginer, 2011). Cooley ve Shen (1999), yaptıkları araştırmada öğretmenlerin yönetsel pozisyonları tercih etmelerindeki faktörleri; yönetim ve öğretmenler arasındaki ilişkilerin biçim ve düzeyi, artan maaş, yaşam kalitesi, toplum desteği, yöneticilik itibarı, yöneticiliğin duygusal yönleri, çalışma koşulları ve işin doğası kapsamlarında ele almıştır. Benzer bir araştırmada Shen vd. (2004), öğretmenlerin okul yöneticiliğine ilgi duymalarını ve tercih etmelerini tetikleyen faktörleri; çalışma koşullarının aile yaşamı üzerine etkisi, ilerleme fırsatları, iş yükü, sorumluluk ve orantılı maaş, okul bölgesinin konum, büyüklük, saygınlık, güvenlik ve refah gibi özellikleri, yöneticilik itibarı ve lider

olmanın verdiği özerklik şeklinde sıralamışlardır. Her iki çalışmada elde edilen sonuçların oldukça benzer olduğunu söylemek mümkündür. Öğretmenlerin okul yöneticiliğine olan ilgilerinin ve tercih etme isteklerinin farklı gerekçelerle olduğunu ve okullarda potansiyel yönetici adaylarının bulunduğunu söylemek mümkündür (Walker vd., 2003). Yönetici adaylarının kültürel özellikler, formal ve informal ilişkiler, siyasi etkiler vs. gibi okul yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi sürecini etkileyen birçok faktörle karşı karşıya oldukları bilinmektedir (Süngü, 2012). Diğer bir açıdan Günay ve Özbilen (2018) öğretmenlerin çoğunluğunun kişisel özelliklerden kaynaklı olarak mesleki doyumu sağlamaması, sistemin özelliklerinden kaynaklı olarak çalışma saatlerinin fazla olması ve üst birimlere güven duyulmaması, sorumluluğun ve iş yükünün fazla olması nedenleriyle okul yöneticisi olmak istemedikleri sonucuna ulaşmıştır. Farklı bir çalışmada Stone-Johnson (2014), öğretmenlerin müdürlüğe geçişle ilgili zorluk yaşadığı ve okul yöneticiliğine yeterince ilgi duymamalarını belirlemiş, bunun değişen eğitim bağlamı değil, nesiller arası farklılıklarından dolayı olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Yönetici Görevlendirme Süreçleri

Okulların amaçlarına ulaşmasında, eğitim faaliyetlerinin niteliğinin artırılmasında ve çağın gereklerine cevap verebilmesinde okul yöneticilerinin payı yadsınamaz. Bu kritik görevi yerine getiren okul yöneticilerinin göreve başlamaları ile ilgili süreç de önemlidir (Oyman ve Turan, 2014; Süngü, 2012). Geleneksel eğitim yönetimi anlayışında; mesleki tecrübe en önemli öğrenme aracı olarak görülmekteydi (Tanrıöğen vd., 2011). Günümüzde ise okul yöneticilerinin atanmalarında ülkenin eğitim politikalarına, ihtiyaçlarına ve özelliklerine göre çeşitli uygulamalar kullanılmaktadır (Oyman ve Turan, 2014; Süngü, 2012). Bazı ülkelerde okul yöneticisi olarak görev yapabilmek için herhangi bir eğitim süreci bir gereklilik olarak görülmemekte iken, özellikle gelişmiş ülkelerde, okul yöneticiliğini daha formal süreçlerle, göreve başlamadan ve görev sürecinde alınması gereken eğitimlerle özellikle lisansüstü düzeydeki eğitimler alınarak yapılabilecek daha profesyonel bir meslek olarak gören anlayış hâkimdir (Bush ve Jackson, 2002; Oyman ve Turan, 2014). Türkiye bağlamında okul yöneticilerinin

seçimin ve yetiştirilmelerine yönelik bir çabanın olduğu ancak uzun dönemli politikalarla bir standart oluşturulamadığını ve hâlâ tartışma konusu olduğunu söylemek mümkündür (Taş ve Önder, 2010; Yılmaz vd., 2012; Yolcu ve Bayram, 2015). Bu durum, gelişmekte olan diğer ülkelerde de benzerdir (Karip ve Köksal, 1999). Türkiye’deki mevcut uygulama 5 Şubat 2021 tarihli Resmi Gazetede yayınlanan Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği kapsamında gerçekleştirilmektedir. Bu yönetmelikte okul yöneticisi adaylarının yazılı ve sözlü sınavlarda başarılı olmalarının yanında, önceki yönetmeliklerden farklı olarak Eğitim Yönetimi Sertifikasına sahip olmaları gerekmektedir.

Eğitim örgütlerinde yönetici seçimi, yetiştirilmesi ve görevlendirilmesi gibi konular tüm dünyada yaygın biçimde tartışılmaktadır (Akın, 2012; Aksel ve Elma, 2019; Arabacı vd., 2015; Bass, 2006; Davis vd., 2017; Enginer ve Köse, 2012; Güçlü vd., 2016; Kılınç vd., 2017; Konan vd., 2018; Konan vd., 2017; Konan vd., 2017; Köse ve Enginer, 2011; Lee ve Mao, 2020; Myung vd., 2011; Özdoğru, 2019; Pijanowski ve Brady, 2009; Pounder, 2011; Recepoğlu ve Kılınç, 2014; Sezer ve Engin, 2021; Stone-Johnson, 2014; Tanrıöğen vd., 2011; Walker ve Kwan, 2009; Winter ve Morgenthal, 2002; Yıldırım, 2018; Yolcu ve Bayram, 2015). İlgili literatür incelendiğinde öğretmenlerin farklı gerekçelerle okul yöneticiliğini tercih ettikleri, okul yöneticiliğine giden yolun Türkiye’de henüz sağlam zemine yerleşmediğini ve tartışılmakta olduğunu söylemek mümkündür. Okul yönetici adaylarının yönetici olma isteklerinin araştırılması ve okul yöneticiliği süreçleri ile ilgili görüşlerin ortaya çıkarılması değerli görülmektedir. Buradan hareketle araştırmada, eğitim kurumlarına yönetici seçme sınavına ve mülakatlara giren müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlerin, okul yöneticiliğini tercih etme sebepleri ve yönetici görevlendirme süreçlerine ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

Müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlerin,

1. Okul yöneticiliğini tercih etme sebepleri nelerdir?
2. Yönetici görevlendirme sürecinde yapılan merkezi yazılı sınav ve sözlü mülakata ilişkin görüşleri nelerdir?

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın deseni, çalışma grubu, verilerin toplanması ve analizi, geçerlik ve güvenilirlik, etik kurul onayı ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

Araştırmanın Deseni

Bu araştırma fenomenolojik desende gerçekleştirilen nitel bir araştırmadır. Nitel araştırmalar belirlenen problem doğrultusunda katılımcıların seslerini, araştırmacının derin düşüncelerini, örüntü ve temalar kuran veri analizlerini ve yorumlamayı bir araya getirerek literatüre katkı sağlar (Creswell, 2013). Fenomenolojik desenlerde gerçekleştirilen araştırmalarda ise bir olguya ilişkin bireylerin yaşantılarını, algılarını ve bunlara yüklediği anlamların ortaya çıkarılması hedeflenmektedir. Nitel araştırmalar, kesin ve genellenebilir sonuçlar sunmasa da bir olguya yönelik örnek, açıklama ve yaşantı aracılığıyla olguyu daha iyi anlamamıza ve tanımlamamıza katkı sağlayabilir. Böylelikle alanyazına ve uygulamaya farklı bakış açıları sunabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Dolayısıyla bu araştırmada okul müdürü, müdür yardımcısı ve öğretmenlerin okul yöneticiliğini tercih etmelerine nelerin etkili olduğu katılımcıların kendi yaşantı ve açıklamalarıyla ortaya çıkarılmıştır. Bu kapsamda katılımcıların yönetici görevlendirme sürecine girmeleri ile bu süreçteki yaşantı, deneyim ve örnekleri literatüre önemli katkılar sağlayabilir.

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu, belirli olaylara yönelik daha kapsamlı bir inceleme sunması kapsamında amaca yönelik örnekleme ile belirlenmiştir (Neuman, 2013). Çalışmada ölçüt ve maksimum çeşitlilik örnekleme birlikte kullanılmıştır.

Araştırmanın çalışma grubunu, ölçüt olarak yönetici görevlendirme sürecine (yazılı sınav ve sözlü mülakata) girmiş, 2020-2021 eğitim öğretim yılında Bursa'nın Nilüfer, Osmangazi ve Yıldırım ilçelerindeki okullarda görev yapan gönüllü toplam 32 katılımcı oluşturmuştur. Maksimum çeşitliliği sağlama amacıyla ise cinsiyet, görev türü, bulunduğu görevdeki kıdemi, okul türü ve branşı farklı katılımcılar araştırmaya dâhil edilmiştir. Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bilgiler

Katılımcı Kodu	Cinsiyet	Görev	Görevdeki Kıdem (Yıl)	Okul Türü	Branş
M1	Erkek	Müdür	6-10 arası	Ortaokul	Fen Bilimleri
M2	Erkek	Müdür	16-20 arası	İlkokul	Sınıf Öğretmeni
M3	Kadın	Müdür	1-5 arası	Anaokulu	Okul Öncesi
M4	Erkek	Müdür	10-15 arası	İlkokul	Sınıf Öğretmeni
M5	Kadın	Müdür	11-15 arası	Ortaokul	İngilizce
M6	Erkek	Müdür	16-20 arası	Lise	Meslek Dersleri
MY1	Erkek	M. Yardımcısı	1-5 arası	Lise	Bilişim T.
MY2	Erkek	M. Yardımcısı	11-15 arası	Lise	Türk Dili ve E.
MY3	Erkek	M. Yardımcısı	1-5 arası	Lise	Bilişim T.
MY4	Erkek	M. Yardımcısı	6-10 arası	Ortaokul	Beden Eğitimi
MY5	Erkek	M. Yardımcısı	11-15 arası	Lise	Tarih
MY6	Erkek	M. Yardımcısı	16-20 arası	Lise	İHL Mes. Ders.
MY7	Erkek	M. Yardımcısı	11-15 arası	Ortaokul	Matematik
MY8	Erkek	M. Yardımcısı	6-10 arası	Ortaokul	Teknoloji ve T.
MY9	Erkek	M. Yardımcısı	6-10 arası	Ortaokul	Bilişim T.
MY10	Kadın	M. Yardımcısı	1-5 arası	Lise	Kimya
Ö1	Erkek	Öğretmen	6-10 arası	İlkokul	İngilizce
Ö2	Erkek	Öğretmen	6-10 arası	Ortaokul	İngilizce
Ö3	Erkek	Öğretmen	11-15 arası	İlkokul	Sınıf Öğretmeni
Ö4	Kadın	Öğretmen	6-10 arası	Ortaokul	Türkçe
Ö5	Erkek	Öğretmen	1-5 arası	Ortaokul	Matematik
Ö6	Erkek	Öğretmen	1-5 arası	Lise	Tarih
Ö7	Erkek	Öğretmen	6-10 arası	İlkokul	Sınıf Öğretmeni
Ö8	Erkek	Öğretmen	6-10 arası	Lise	Coğrafya
Ö9	Erkek	Öğretmen	1-5 arası	Lise	Bilişim T.
Ö10	Erkek	Öğretmen	16-20 arası	İlkokul	Sınıf Öğretmeni
Ö11	Kadın	Öğretmen	6-10 arası	Ortaokul	İngilizce
Ö12	Erkek	Öğretmen	11-15 arası	Lise	Türk Dili ve E.
Ö13	Kadın	Öğretmen	1-5 arası	Ortaokul	Matematik
Ö14	Erkek	Öğretmen	1-5 arası	Ortaokul	Fen Bilimleri
Ö15	Kadın	Öğretmen	6-10 arası	Lise	Matematik
Ö16	Erkek	Öğretmen	16-20 arası	Ortaokul	İngilizce

Tablo 1'e bakıldığında araştırmaya katılanların cinsiyet, görev, kıdem, okul türü ve branş açısından demografik değişkenlerinin yeterli çeşitliliğe ulaştığı söylenebilir. Böylelikle araştırmada çeşitli bakış açılarının bir araya getirilebilmesinin mümkün olduğu, bunun da veri çeşitlendirmesini sağladığı söylenebilir.

Verilerin Toplanması ve Analizi

Fenomenolojik araştırmalarda veriler olguyu deneyimleyen bireylerden görüşmelerle toplanmaktadır. Verilerin analizinde ise doğrudan veriye gidilerek olgunun nasıl deneyimlendiğini açıklayan cümleler ve alıntılara yer verilir. Daha sonra bu veriler temalarla gruplanarak yorumlanır (Creswell, 2013). Araştırmanın verileri araştırmacılar tarafından çalışma grubu ile yapılan online görüşmeler ve yarı yapılandırılmış görüşme formundaki sorular sorularak edilmiştir. Katılımcıların sorulara samimi ve içten cevap vermesi için araştırma öncesi, araştırmanın amacı, içeriği ve gizliliği konusunda gerekli bilgilendirmeler yapılmıştır. Katılımcıların görüşleri, görüşme süresince not tutularak ve doğrulayıcı sorular yöneltilerek alınmıştır. Görüşmeler yaklaşık 20-25 dakika sürmüştür. Araştırma sonunda ulaşılan veriler Microsoft Word ile doğrudan yazıya dökülmüştür. Bu süreçte katılımcılardan okul müdürü için M1, M2, M3...; müdür yardımcısı için MY1, MY2, MY3... ve öğretmen için Ö1, Ö2, Ö3... şeklinde kodlanmıştır. Elde edilen bu veriler, içerik analizi ile çözümlenmiştir. İçerik analizinde toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmak amaçlanır, bununla birlikte birbirine benzeyen veriler belirli kavram ve temalar çerçevesinde bir araya getirilerek düzenlenir ve yorumlanır (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Bu çalışmada da katılımcılardan görüşmeler yoluyla elde edilen veriler analiz edilmiş, birbiriyle ilişkili kavramlar belirlenen temalar altında toplanmıştır. Daha sonra belirli bir düzen içinde doğrudan alıntılarla sunulmuş ve yorumlanmıştır. Ayrıca kullanılan kelime bulutları ile çalışmanın görselleştirilmesi sağlanmıştır. Kelime bulutlarında daha büyük punto ve koyu olarak ortaya çıkan kavramlar daha çok ifade edilmiş kodları göstermektedir. Tüm kodlar okunabilir boyutta olup çevresindeki yazılar görselin desteklenmesi amacıyla kelime bulutu programı tarafından kodların yinelenmesi ile oluşturulmuştur. Kod frekansları görsel altında verilmiştir.

Geçerlik ve Güvenirlik

Guba ve Lincoln (1985), nitel araştırmalarda geçerlik için inandırıcılık, güvenilebilirlik, doğrulanabilirlik ve aktarılabilirlik şeklinde kriterler belirlemiştir. Bu geçerlik kriterlerine yönelik çalışmalar yanında güvenirlik ile ilgili olarak çalışmanın iç tutarlılığını sağlamak için üç alan uzmanı ile akran sorgulaması yapılmıştır. Akran sorgulamasında yöntem, anlamlar, temalar ve yorumlar hakkında sorular soran farklı araştırmacılarla gerçekleştirilebilmektedir (akt. Creswell, 2013). Bu süreçler içerisinde veri çeşitlemesi ve veri kontrolleri de yapılmıştır (Creswell ve Miller, 2000). Daha detaylı olarak bahsetmek gerekirse verilerin inandırıcılığı için katılımcılara görüşme öncesi gerekli bilgilendirmeler yapılmış ve sorulan sorulara içten cevap alınması amaçlanmıştır. Ayrıca görüşme sonunda ulaşılan verilerin teyidi için sorular sorulmuş ve daha sonra görüşmeyi kabul eden 12 katılımcı ile veri kontrolü yapılmıştır. Güvenilebilirlik ve güvenirlik için ise müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlerden veri toplayarak veri çeşitlemesi yapılmış, yani veri kaynaklı veri çeşitlemesi kullanılmıştır. Ulaşılan veriler hiçbir değişiklik yapmadan doğrudan yazıya aktarılmıştır. Bununla birlikte oluşan temalar, yöntem ve yorumların sorgulanması için farklı araştırmacılarla akran sorgulaması gerçekleştirilmiştir ve çalışmanın son hâli verilmiştir. Doğrulanabilirlik kapsamında ise görüşme soruları 3 uzman tarafından incelenmiş, ön uygulama ile son hâlini almıştır. Görüşmelerde elde edilen cümleler doğrudan alıntılarla yeri geldikçe paylaşılmıştır. Aktarılabilirlik açısından katılımcıların yönetici görevlendirme sürecini deneyimlemiş olması göz önüne alınarak okul türü, kıdem, branş gibi açılardan da maksimum çeşitlilik elde edilmeye çalışılmıştır. Araştırmada yapılan akran sorgulaması ise oluşturulan kodlar ve temalar üzerinde gerçekleşmiştir. İlk olarak oluşturulan kodlar ele alınmış, kodların katılımcıların görüşlerini karşıladığı anlaşıldıktan sonra oluşturulan iki tema altındaki uygunluğu değerlendirilmiş, kod ve tema uyumu hakkında fikir birliği olduğu görülmüştür.

Etik Kurallara Uygunluk

Bu çalışma, İnönü Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma Etik Kurulu tarafından 2021/8-8 sayılı kararı ile etik açıdan uygun bulunmuştur. Araştırmaya sadece gönüllü olan ve katılımı onaylayan katılımcılar dâhil edilmiştir. Ayrıca tüm katılımcılar kodlanarak kişisel bilgilerinin korunması amaçlanmıştır.

BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın amacını gerçekleştirmek için katılımcılarından toplanan verilerin analiz bulguları, literatür bulgularıyla yorumlanarak tartışmaya açılmıştır.

Okul Yöneticiliğinin Tercih Edilme Nedenlerine İlişkin Bulgular

Okul yöneticiliğini tercih etme sebeplerine ilişkin olarak katılımcılardan toplanan verilerin analizi sonunda, *yönetici olma ideali* (Şekil 1) ve *öğretmenlik şartlarına alternatif bir arayış* (Şekil 2) olmak üzere iki tema ortaya çıktığı görülmüştür.



Şekil 1. Yönetici Olma İdeali Teması Kelime Bulutu

Yönetici olma ideali teması altında katılımcı görüşleri okula katkı sağlama ve hizmet etme (f=7), yönetimde kendini daha etkili ve iyi hissetme (f=5), yöneticiliği sevme (f=4) ve örnek yönetici olma (f=3) kodları çerçevesinde bir araya getirilmiştir. İlk olarak okula katkı sağlama ve hizmet etme isteğinin öne çıktığını söylemek mümkündür. Bu istek bir sorumluluk talebi olarak da değerlendirilebilir. Bu doğrultuda görüş belirten Ö4, *öğretmenlikte kazandığım deneyimleri yönetim kademesinde kullanarak ülkeme hizmet etmek istiyorum*, benzer şekilde Ö6, *okula daha fazla katkı sunmak* şeklinde görüş belirtmişlerdir. Enginer ve Köse (2012), yaptıkları araştırmada öğretmenlerin yöneticiliği tercihlerinde deneyimleri uygulamaya geçirerek daha fazla faydalı olma ve sorumluluk alma isteğinin yer aldığını tespit etmişlerdir. Yönetimde kendini daha etkili ve iyi hissetme kodu da sık sık tekrarlanmıştır. Katılımcılardan M3, *yöneticilikte daha verimli çalışabildiğimi düşünüyorum* derken Ö14, *yönetim kademesinde olmayı hissettim ve tercih ettim* ifadelerini kullanmıştır. Yolcu ve Bayram (2015), araştırmalarında yönetici adaylarının yönetici seçme sınavına katılma nedenlerinden biri olarak *kendilerini yetmiş ve yeterli görme* olarak belirtmişlerdir. Bass (2006) tarafından yapılan araştırmada da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Araştırmada okul müdürlüğünün tercih edilmesinde etkili olan motivasyon kaynakları; fark yaratma arzusu, insanlar ve öğrenciler üzerinde olumlu etki, kişisel ve mesleki meydan okuma (deneyim), değişim başlatabilme, maaş ve sosyal hakların artması, öğretmenlerin öğretmeni olma, daha yüksek pozisyona gelme, personel üzerindeki etkiye sahip olma, başkalarından destek ve cesaret alma, prestij ve statü, günlük rutinde artan özgürlük şeklinde sıralanmıştır. Bununla birlikte okul türü, okul bölgesi, çalışma koşulları ve maaş gibi unsurların yöneticilik tercihini etkilediğini (Pijanowski ve Brady, 2009), kişisel gelişim için daha güçlü bir arzuya sahip olan ve okullarında mesleki gelişim fırsatlarına aktif bir şekilde katılanların okul müdürü olma isteklerinin daha fazla olduğunu gösteren farklı araştırmalar da mevcuttur (Walker ve Kwan, 2009).

Okul yöneticiliğini sevme ile ilgili olarak MY3 ve MY6, *okul yönetiminde yer almayı sevdiğini*, MY1, *yöneticiliği severek yaptığı bir iş olarak gördüğünü* belirtmişlerdir. Son olarak örnek yönetici olma isteğinin de okul yöneticiliğini tercih etme sebepleri

arasında gösterildiği tespit edilmiştir. MY7, *mevcut yöneticilerin görevini layığıyla yapamaması nedeniyle bu işi daha iyi yapabileceğimi düşünüyorum* derken Ö8, *daha iyi, örnek bir yönetim ortaya koymak istiyorum*, ifadelerini kullanmıştır. Yönetici olma ideali teması altında toplanan katılımcı görüşleri incelendiğinde, katılımcıların çoğunun yöneticiliği okula katkı sağlama, faydalı olma, hizmet etme ve okulda niteliği artırma amacıyla seçtiği görülmektedir. Cooley ve Shen (1999) de okul yöneticiliğinin doğasının bazı öğretmenleri etkileyebileceği, yönetim kademesinde olmanın bireyin psikolojik durumunu etkileyebileceği, öğretmenlerin farklı iletişim kurma ve yönetim kademesinde bulunma isteklerinin olabileceğini belirtmektedirler. Benzer şekilde Beach ve Keiser (2011), bir okul müdürü olarak okulda fark yaratmayla ilgili elde edilen memnuniyetin ve daha fazla sayıda çocuğun hayatını etkileme yeteneğine sahip olmanın yöneticilik tercihini etkilediğini ifade etmiştir. Bingül ve Hacıfazlıoğlu (2011), bazı yönetici adayı öğretmenlerin kendilerini liderlik yapabilecek potansiyelde gördüklerini ve yöneticiliği sevdiklerinden dolayı bu tür bir tercihte bulduklarını öne sürmektedirler. Yöneticiliği sevdiğini dile getirmeleri yanında katılımcılar, öğretmenliğe göre kendilerini yöneticilikte daha etkili ve verimli hissettiklerini anlaşılmaktadır. Katılımcıların bazı görüşlerinden ise kendi yöneticilerinden memnun olmadıkları, yöneticiliğin daha iyi yapılmasını ve deneyimlerini arttırmayı hedefleyerek bir açıdan örnek olmak istedikleri yorumu yapılabilir.



Şekil 2. Öğretmenlik Şartlarına Alternatif Bir Arayış Teması Kelime Bulutu

Öğretmenlik Şartlarına Alternatif Bir Arayış teması altında katılımcı görüşleri, yeni bir tecrübe ve arayış (f=5), ek ders ve norm durumları (f=3), sınıfların kalabalık olması ve veli müdahaleleri (f=2), yer değiştirme (f=2) kodları etrafında toplanmıştır. Yeni bir arayışla ilgili olarak MY4, *öğretmenliğin getirdiği bir yorgunlukla birlikte yeni bir arayış içinde olduğunu;* MY5, *farklı bir tecrübe edinmek istediğini;* M6 ise *okul yöneticiliğinde yapılacakların daha çeşitli, daha farklı olduğunu düşünüyorum*, şeklinde görüş belirtmişlerdir. Köse ve Enginer (2011), araştırmalarında bazı yöneticilerin öğretmenlik mesleğini tam olarak benimsemedikleri, yöneticiliği öğretmenliğe tercih ettikleri ortaya çıkmıştır. Ek ders ve norm durumları, M5'in, *öğretmenlikte ders saati ve ek dersimin az olması* ve MY10'un *norm fazlası olmam nedeniyle okul yöneticiliğini tercih ettim* gibi görüşlerle ortaya çıkmıştır. Cooley ve Shen (1999), maaş artışının öğretmenlerin yöneticiliği tercih etmelerinin nedenlerinden biri olduğunu ileri sürmektedirler. Türkiye bağlamında okul yöneticilerinin maaşlarında bir değişiklik olmamakla birlikte ek ders ücretlerinde bir artış bulunmaktadır. Dolayısıyla öğretmenlik yaparken ek ders ücretini yetersiz bulan bazı öğretmenler maddi nedenlerle yöneticiliği

tercih edebilmektedirler. Tatil dönemlerinde de okul yöneticilerinin ek ders ücreti almaları da bu istek de rol oynayabilir. Sınıfların kalabalık olması ve veli müdahaleleri çerçevesinde Ö1, *sınıfların kalabalık olması ve veli müdahaleleri beni yöneticiliğe iten en önemli etkenlerden*, ifadelerini kullanmıştır. Yer değiştirme ile ilgili olarak Ö13, *köyden merkeze gelebilmek amacıyla yöneticiliği tercih ettim*, ifadelerini kullanmıştır. Cooley ve Shen (1999) de öğretmenlerin yöneticiliği tercih etmelerinde kötü çalışma koşullarının da etkili olduğunu belirtmektedirler. Benzer şekilde Bass (2006), okul yöneticiliğinin tercih edilmesinde sınıftan ayrılma arzusu ve daha arzu edilen bir yere taşınma isteğinin etkili olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Öğretmenlik Şartlarına Alternatif Bir Arayış teması altında bir araya getirilen katılımcı görüşleri incelendiğinde, katılımcıların öğretmenlik mesleğinin şartlarının ve görevlerinde karşılaştıkları zorlukların öğretmenleri yeni bir arayışa yönelttiği anlaşılmaktadır. Cooley ve Shen (1999) bu bulguya benzer olarak bölgenin durumunu yöneticiliğe yönelten bir neden olarak öne sürmektedirler. Bu durum öğretmenin görev yaptığı okulun standartlarından memnun olmaması veya daha yüksek standartlar elde etmek istemesi olarak açıklanabilir. Mesleğin getirdiği şartlar ve zorluklar öğretmenler tarafından mesleki yorgunluk, sürekli aynı şeyleri yapma, alınan ek ders saat ve ücretinin azlığı, sınıfların kalabalık olması ve veli müdahaleleri gibi örneklerle açıklanmaktadır. Dolayısıyla bu durumun, öğretmenleri yeni bir arayış olarak yönetici olmaya yönelttiği şeklinde yorumlanabilir. Enginer ve Köse (2012) de yaptıkları araştırmada yöneticilik sınavlarına giren öğretmen sayılarının azımsanamayacak derecede olduğunu belirtmektedirler. Farklı bir araştırmada ise Shen vd. (2004), okul müdürlüğüne başvuruların çeşitli faktörlerden etkilediği; öğretmenler ve müdürler arasında algı farklılıkları olduğu; faktörlerin, "içsel ödüllerden" çok "dışsal ödüllerle" ilgili olduğu ve öğretmenlerin, okul müdürlüğünün neleri kapsadığı hakkında daha fazla bilgi sahibi olması gerektiği şeklinde bazı sonuçlara ulaşmıştır. Bu bulgudan hareketle, yöneticilik pozisyonunun öğretmenlikten uzaklaşma noktasında birçok öğretmen tarafından düşünüldüğü ve hem yöneticiliğin hem de öğretmenliğin çalışma koşullarının gözden geçirilmesi gerektiği söylenebilir.

Merkezi Yazılı Sınav ve Sözlü Mülakata İlişkin Bulgular

Okul yöneticisi görevlendirme süreçlerine ilişkin olarak katılımcılardan toplanan verilerin analizi sonunda, *merkezi yazılı sınav* (Şekil 3) ve *sözlü mülakat* (Şekil 4) olmak üzere iki temada toplanmıştır.



Şekil 3. Merkezi Yazılı Sınav Teması Kelime Bulutu

Merkezi Yazılı Sınav teması ile ilgili olarak katılımcı görüşlerinde genel olarak kapsayıcılık ve uygunluk ($f=14$), objektiflik ($f=6$) ve sınavın olumsuz yönleri ($f=13$) öne çıkmaktadır. Kapsayıcılık ve uygunluk kodu çerçevesinde M6, *sınav soruları oldukça seçici ve nitelikli tarzda hazırlanmıştı. Sınavda eğitim yönetimi, insan kaynakları, kriz yönetimi, okul iklimi, okul güvenliği ve sağlığı, mantık ve muhakeme yetisine sahip olma, mevzuat vb. konuları kapsamaktaydı. Sınav sonucuyla idareci olabilen öğretmenlerimizin bilgi, beceri ve donanımları hususunda yeterli olduğunu düşünüyorum;* M4, *akıl yürütme becerilerini ölçen sorular vardı, kapsayıcı bir sınavdı;* MY9, *sınav ve sorularını doğru ve uygun buluyorum, şeklinde görüşler dile getirilmiştir. Objektiflikle ilgili olarak, Ö16, yazılı sınav olması çok objektif bir kriter oldu, torpilin önüne geçildi; Ö14, okul yöneticiliği sınavı ile şeffaflık sağlandı,*

ifadelerini kullanmışlardır. Sınavın olumsuz yönleri ile ilgili olarak, MY4, bu ve bundan önceki sınavların amacına hizmet ettiğini düşünmüyorum. Soru sayıları ve alanları bakımından bazı branşlara avantaj sağladığını, bu yüzden adaletsizlik olduğunu düşünüyorum; Ö10, bu tür sınavlar yeni atanan öğretmenler için iyi, eski öğretmenler için kötü oldu gibi görüşleri dile getirmişlerdir.

Merkezi yazılı sınav teması altında bir araya getirilen katılımcı görüşleri incelendiğinde yapılan merkezi yazılı sınavın içerikleri, soru tarzları vb. açılardan kapsayıcı ve uygun olduğu, yazılı sınavın yönetici görevlendirme sürecinde objektifliğe büyük oranda katkı sağladığı anlaşılmaktadır. Bununla birlikte sınavın bazı olumsuz yanlarının da olduğu ifade edilmiştir. Olumsuz yanlar, soruların ayrıntı içeren yönlerinin olması, zor olması, bazı branşların soru tarzlarına aşina olması gibi nedenlerle sıralanmıştır. Bu kapsamda yapılan merkezi sınavın katılımcıların çoğu tarafından uygun bulunduğu, diğer yandan bazı yönleriyle her branşa ve her kıdemde öğretmene hitap etmediği söylenebilir.



Şekil 4. Sözlü Mülakat Teması Kelime Bulutu

Sözlü Mülakat teması ile ilgili katılımcı görüşleri genel olarak formalite (f=17), objektiflik (f=4) ve öneriler (f=6) çerçevesinde şekillenmiştir. Formalite kodu M3, *yazılı sınav ile neredeyse aynı puanların verilmesi belirleyiciliğini düşürüyor; MY10, mülakat yapıyormuş gibi yapıp yüzümüze bile bakmadan, bu kimmiş diye incelemeden, soruların cevabını hiç dinlemeden, göstermelik yapılan ve herkesin yazılı sınav puanını aldığı, mış gibi bir mülakattı; M2, MY1, MY3, MY4 formaliteden yapılan bir mülakattı, gibi görüş belirten katılımcıların görüşleriyle oluşmuştur. Objektiflik kodu ile ilgili olarak Ö16, *yazılı sınav sonucuna dayalı olduğu için eskiden yapılan torpil artık yapılamadı ve çok güzel oldu; M6, mülakat alınan farklı puanlar her zaman insanların aklında soru işaretleri oluşmasına sebep oluyor, aynı puan verilmesi daha objektif bir algı oluşmasını sağlıyor, şeklinde görüşler belirtilmiştir. Sözlü mülakatlarla ilgili olarak birçok araştırmada objektif olunmadığı dile getirilmektedir (Aksel ve Elma, 2019; Yolcu ve Bayram, 2015). Bu araştırmada ise katılımcılar sözlü sınavda, yaklaşık olarak yazılı sınavda alınan puanın aynısının verildiği dolayısıyla formalite olduğu, öte yandan objektifliği sağladığını dile getirilmiştir. Zira teorik olarak yazılı ve sözlü sınavlar birbirinden bağımsız olsa da özellikle son 2-3 yıldan beri uygulamada sözlü ve yazılı sınavlara aynı puanların verildiği bilinmektedir.**

Öneriler koduna yönelik M5, *mülakat çok detay sorulardan oluşuyordu, bir problem durumu verilip bunu nasıl çözmeye çalışacağı gibi sorular daha uygun olur; MY9, mülakat yapılmasını mantıklı ama sınavda sorulanlar gibi soru sorulmasını gereksiz buluyorum. Sadece hitabet, anlatım, ifade, projeleri vb. sorulmalı; Ö1, mülakat soruları çok spesifik ve bilgiye dayalıydı. Bunun yerine daha çok yorumlama ve örnek olaylara yaklaşım tarzlarını belirlemeye yönelik sorular sorulabilir; Ö9, mülakatlar da tarih ve coğrafya bilgisinden ziyade eğitimdeki süreç yönetimine düşüncelerin alınması veya güncel vakaların analizlerinin yapılması sağlanabilir. Adayın kendini ifade etmesini sağlayacak bir ortamın oluşturulması, değerlendiriciler için de daha sağlıklı sonuçlar vermesini sağlar; Ö14, mülakat formalite icabı yapılmış gibiydi. Mülakatlar her zaman için video kaydı ile yapıp değerlendiriciler ve komisyon üyeleri farklı kişilerden oluşmalıydı, şeklinde öneriler dile getirilmiştir. Sözlü mülakat teması altında bir araya*

getirilen katılımcı görüşleri incelendiğinde katılımcıların çoğu sözlü mülakatın gereksiz, etkisiz ve formalite olarak algıladığı görülmektedir. Bunun sebebi sözlü mülakatın, yazılı sınav doğrultusunda puanlanmasıdır. Daha önce sözlü mülakatta verilen farklı puanların yönetici görevlendirme sürecinde eleştirilere sebep olduğu, sınavla aynı puan verilmesi uygulamasının yönetici görevlendirme sürecine yönelik objektiflik algısını arttırdığı, ancak bununla birlikte sözlü mülakatın işlevini yitirdiği şeklinde algılandığı anlaşılmaktadır. Diğer yandan katılımcıların sözlü mülakata yönelik önerileri ise detay ve ayrıntı soruları yerine güncel sorular sorma, örnek olay verme ve akıl yürütme/yorum yapma, mülakat süresinin uzatılması, değerlendiricilerin çeşitlendirilmesi şeklinde olduğu söylenebilir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu araştırmada, okul yöneticisi görevlendirme merkezi sınavına ve mülakatlara giren müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlerin okul yöneticiliğini tercih etme sebepleri ve yönetici görevlendirme süreçlerine ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada ilk olarak katılımcıların okul yöneticiliğini tercih etme sebepleri belirlenmiştir. Katılımcılar genel olarak yönetici olma idealiyle ve öğretmenlik şartlarına alternatif bir arayış olarak okul yöneticiliğini tercih etmektedir. Yönetici olma ideali ile okul yöneticiliğinin tercih edilmesinin okula çeşitli katkılar sağlayabileceği ileri sürülebilir. Bu doğrultuda katılımcıların yöneticiliği sevmesi, okula hizmet etme, katkı sağlama ve okulda niteliği artırma istekleri öne çıkmaktadır. Diğer yandan öğretmenliğe alternatif olarak okul yöneticiliğinin tercih edilmesi ise düşündürücü bir durumdur. Bu tercih altında yatan sebeplere bakıldığında öğretmenlerin mesleki yorgunlukları, ekonomik şartlar, kalabalık sınıflar, okul değiştirme gibi unsurlar göze çarpmaktadır. Dolayısıyla öğretmenliğin getirdiği yorgunluktan, kalabalık sınıflardan, ders saati ve ek ders ücreti yetersizliğinden, bulunduğu okuldan başka bir okula geçme amacıyla bu tercihlerin yapılmasının okul kültürüne ve iklimine olumsuz etkileri olabilir. Çünkü okul yönetiminin öğretmenler ve öğrenci başarısı üzerinde etkileri

olmaktadır ve yönetim görevinin gerçekten isteyerek ve bu işe kendini adayarak gerçekleşmesi beklenir.

Yeni bir arayış olarak, merkeze veya farklı bir okula yer değiştirme için yöneticiliği tercih etmek ve daha sonra öğretmenliğe dönmek yöneticiliğin bir basamak olarak kullanıldığı algısı oluşturmaktadır. Erginer ve Köse (2012)'de yaptıkları araştırmada benzer şekilde öğretmenlerin okul yöneticiliğini tercih etmede kişisel faktörlerin etkili olduğunu belirtmişlerdir. Bu faktörleri de işin başında olma isteği, daha önemli işler yapabilme, birikimlerini aktarma, modern bir yönetim anlayışı uygulama ve kendi doğrularını hayata geçirme olarak tanımlamışlardır. Şehir merkezinde çalışma ve daha önemli işler yaparak tatmin sağlama gibi nedenlerinde okul yöneticiliği tercihinde önemli etkenler olduğunu vurgulamışlardır. Bu kapsamda okullarda yöneticilerin sık değişmesine, okulda istenilen kültür ve iklimin oluşturulamamasına neden olabilir. Bu durumun önüne okul yöneticiliğinin meslekleştirilmesi, şartlarının iyileştirilmesi ve etkin yönetici yetiştirme ve görevlendirme süreçleriyle geçilebilir.

Araştırmada ikinci olarak, yönetici görevlendirmeleri için gerçekleştirilen merkezi yazılı sınava yönelik katılımcı görüşleri analiz edilmiştir. Analizler sonunda katılımcıların yapılan sınavı kapsayıcı ve uygun gördükleri, yönetici görevlendirme sürecine objektiflik getirdiği anlaşılmıştır. Dolayısıyla bu yazılı sınavdan geçerek atanan yöneticilerin okullarda daha olumlu bir yeterlilik algısıyla karşılanacakları ifade edilebilir. Öğretmenlerin, yönetici olacak kişinin tarafsız bir eleme yöntemiyle seçilmesini ve yeterli bilgi birikimine sahip olması beklentisinde olduğu görülmektedir. Bu bulgu, Eğer (2018) tarafından yapılan çalışmadaki yönetici atamada yazılı sınavın uygulanması gerektiği ve bu sınavın bakanlık, ÖSYM, bağımsız komisyon tarafından yapılması gerektiği bulgusuyla örtüşmektedir. Katılımcılar yapılan sınavın olumsuz yönlerini ise zorluk, soru tarzlarının bazı branşlara ve son zamanlarda atanan öğretmenlere daha uygun olduğu olarak belirtmiştir. Araştırmada son olarak yazılı sınav sonrası yapılan sözlü mülakatlara yönelik katılımcıların görüşlerinin analizler sonunda yazılı sınavda alınan puanla mülakatlarda aynı puanın verilmesi yönetici görevlendirme sürecine yönelik ortaya çıkan kayırmacılık eleştirilerinin önüne geçtiği söylenebilir.

Doğan vd. (2014) ilgili araştırmasında araştırmaya katılanlar yazılı sınavı nesnel bulduklarını ve desteklediklerini, aksine sözlü sınavın öznel değerlendirmeye açık olduğu sonucu bu bulguyu kısmen desteklemektedir. Böylelikle yönetici görevlendirme süreci daha objektif ve yansız olarak algılanmaktadır. Ancak bu durum mülakatların yapılmasının katılımcılara artık bir anlam ifade etmediği, mülakatın kaldırılması gerektiği öne sürülmektedir. Sözlü mülakatın tekrar işlevselleştirilmesinin, değerlendiricilerin akademisyenler vb. ile çeşitlendirilmesi, mülakatların video kayda alınması, soruların örnek olay, güncel olay analizleri ve akıl yürütme içermesi, hitabet ve iletişim becerilerinin değerlendirilmesi şekli ile sağlanabileceği düşünülmektedir. Bu kapsamda literatürdeki nitel araştırma bulgularıyla meta-sentez çalışmalar ve karma yöntem araştırmalar gerçekleştirilebilir. Türk kültürünün özelliklerini dikkate alan ve evrensel yönetim ilkelerini barındıran okul yöneticisi seçme, yetiştirme ve görevlendirme ile ilgili model çalışmaları gerçekleştirilebilir.

KAYNAKLAR


- Akın, U. (2012). Okul yöneticilerinin seçimi ve yetiştirilmesi: Türkiye ve seçilmiş ülkelerden farklı uygulamalar, karşılaştırmalar. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(2), 1-30.
- Aksel, N. ve Elma, C. (2019). 1980 sonrası uygulanan yönetici atama ölçütlerine yönelik yönetici ve öğretmen görüşleri. *Black Sea Journal of Public and Social Science*, 2(1), 46-54.
- Arabacı, İ., Şanlı, Ö. ve Altun, M. (2015). Okul yöneticilerinin yetiştirilme ve atama yöntemlerine ilişkin sendika temsilcilerinin, maarif müfettişlerinin ve okul yöneticilerinin görüşlerinin değerlendirilmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(31), 166-186.
- Aslanargun, E. (2011). Türkiye’de okul yönetimi ve atama yönetmelikleri. *Education Sciences*, 6(4), 2646-2659.
- Bass, T. S. (2006). To be or not to be: Issues influencing educators’ decisions to enter the principalship. *AASA Journal of Scholarship and Practice*, 2(4), 19-30.
- Beach, G. & Keiser K.A. (2011). *To be or not to be ... a school leader: motivators of educational administration candidates*. Retrieved from <https://digitalcommons.unomaha.edu/edadfacproc/7>
- Bingül, M. ve Hacıfazlıoğlu, Ö. (2011). Sınıf öğretmenlerinin yönetici olma eğilimleri: İstanbul Esenyurt ilçesi örneği. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8(1), 861-881.
- Bush, T. & Jackson, D. (2002). A preparation for school leadership: International perspectives. *Educational Management & Administration*, 30(4), 417-429.
- Cemaloğlu, N. (2005). Türkiye de okul yöneticisi yetiştirme ve istihdamı varolan durum, gelecekteki olası gelişmeler ve sorunlar. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(2), 249-274.
- Cooley, V. & Shen, J. (1999). Who will lead? The top 10 factors that influence teachers moving into administration. *NASSP Bulletin*, 83(606), 75-80.
- Creswell, J. W. (2013). *Nitel araştırma yöntemleri* (M. Bütün ve S. B. Demir, Çev. Ed.). Ankara: Siyasal Yayın Dağıtım.
- Creswell, J. W. & Miller, D. L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory to Practice*, 39(3), 124-130.
- Davis, B. W., Gooden, M. A. & Bowers, A. J. (2017). Pathways to the principalship: an event history analysis of the careers of teachers with principal certification. *American Educational Research Journal*, 54(2), 207-240. <https://doi.org/10.3102/0002831216687530>

- Doğan, S., Demir, S. B. ve Pınar, M. A. (2014). Yönetici görüşlerine göre MEB 2013 yılı yönetici atama ve yer değiştirme yönetmeliği. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 7(2), 224-245.
- Eğer, H. (2018). *Yönetici atamalarına ilişkin öğretmen görüşleri*. Tezsiz yüksek lisans projesi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Erginer, A., ve Köse, M. F. (2012). Okul yöneticiliğini tercih ve ayrılma nedenlerine ilişkin nitel bir çalışma. *Qualitative Studies*, 7(4), 14-28.
- Güçlü, N., Şahin, F., Yavuz-Tabak, B. ve Sönmez, E. (2016). Türkiye’de okul yöneticisi görevlendirmeye ilişkin yönetici aday görüşleri. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36(1), 51-71.
- Günay, G., ve Özbilen, F. M. (2018). Öğretmenlerin okul yöneticiliği istekliliğini etkileyen faktörlerin belirlenmesi. *Electronic Turkish Studies*, 13(19).
- Karip, E., ve Köksal, K. (1999). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(18), 193-207.
- Kılınç, A. Ç., Koşar, S., Emre, E. & Koşar, D. (2017). Okul yöneticiliği görevinden öğretmenliğe dönüş: Yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri. *TÜBAV Bilim Dergisi*, 10(3), 53-73.
- Konan, N., Çetin, R. B., ve Yılmaz, S. (2017). Okul müdürü görevlendirmeye ilişkin öğretmen görüşleri. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36(1), 147-160.
- Konan, N., Çelik, O. ve Çetin, R. B. (2018). Türkiye’de okul yöneticisi görevlendirme sorunu: Bir meta sentez çalışması. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 44, 92-113.
- Konan, N., Yılmaz, S. ve Bozanoğlu, B. (2017). Okul müdür yardımcısı görevlendirilmesine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 23(1), 105-134. doi: 10.14527/kuey.2017.004
- Köse, M. F. ve Erginer, A. (2011). Yönetici aday öğretmenlerin yöneticiliği tercih nedenleri. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 123-146.
- Lee, S. W. & Mao, X. (2020). Recruitment and selection of principals: A systematic review. *Educational Management Administration & Leadership*. <https://doi.org/10.1177/1741143220969694>
- Myung, J., Loeb, S. & Horng, E. (2011). Tapping the principal pipeline: Identifying talent for future school leadership in the absence of formal succession management programs. *Educational Administration Quarterly*, 47(5), 695-727.
- Neuman, W. L. (2013). *Toplumsal araştırma yöntemleri: Nitel ve nicel yaklaşımlar* (S. Özge, Çev.). Ankara: Yayınodası.
- Oyman, N. ve Turan, S. (2014). Yeni atanan okul yöneticilerinin okul müdürlüğüne hazırlık ve yetiştirilme programlarına ilişkin düşünceleri. *Turkish Journal of Educational Studies*, 1(1), 1-31.


- Özdoğru, M. (2019). Okul yöneticilerinin liyakat ilkesi hakkındaki görüşleri. *Eğitim ve Teknoloji*, 1(2), 111-121.
- Pijanowski, J. C. & Brady, K. P. (2009). The influence of salary in attracting and retaining school leaders. *Education and Urban Society*, 42(1), 25-41. <https://doi.org/10.1177/0013124509342952>
- Pounder, D. G. (2011). Leader preparation special issue: Implications for policy, practice, and research. *Educational Administration Quarterly*, 47(1), 258-267.
- Recepoglu, E. ve Kılınç, A.Ç. (2014). Türkiye’de okul yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi, mevcut sorunlar ve çözüm önerileri. *Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 9(2), 1817-1845, Ankara-Turkey.
- Sezer, Ş. ve Engin, G. (2021). Okullara yönetici seçme, yetiştirme ve atamaya ilişkin yönetici görüşleri: durum çalışması. *Eğitim ve Bilim*, 46(206), 263-280
- Shen, J., Cooley, V. E. & Wegenke, G. L. (2004). Perspectives on factors influencing application for the principalship: a comparative study of teachers, principals and superintendents. *International Journal of Leadership in Education*, 7(1), 57-70.
- Stone-Johnson, C. (2014). Not cut out to be an administrator: Generations, change, and the career transition from teacher to principal. *Education and Urban Society*, 46(5), 606-625.
- Süngü, H. (2012). Türkiye, Almanya, Fransa ve İngiltere’de okul müdürlerinin atanması ve yetiştirilmesi, *Sakarya University Journal of Education*, 2(1), 33-48.
- Tanrıoğen, A., Erol, E. ve Eroğlu, D. (2011). *Bazı Avrupa Birliği ülkelerindeki eğitim yöneticiliği politikası*. VI. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, 16-17 Nisan 2011.
- Taş, A. ve Önder, E. (2004). 2004 yılı ve sonrasında yayınlanan eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmeliklerin karşılaştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (12), 171-185.
- Walker, A. & Kwan, P. (2009). Linking professional, school, demographic, and motivational factors to desire for principalship. *Educational Administration Quarterly*, 45(4), 590-615.
- Walker, A., Stott, K. & Cheng, Y. C. (2003). Principal supply and quality demands: a tale of two Asia-Pacific city states. *Australian Journal of Education*, 47(2), 197-208.
- Winter, P. A. & Morgenthal, J. R. (2002). Principal recruitment in a reform environment: Effects of school achievement and school level on applicant attraction to the job. *Educational Administration Quarterly*, 38(3), 319-340

- Yıldırım, A. (2018). Views of school administrators regarding the assignment of school principals. *European Journal of Educational Research*, 7(3), 695-705.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin.
- Yılmaz, K., Altınkurt, Y., Karaköse, T. ve Erol, E. (2012). Okul yöneticilerine uygulanan zorunlu yer değiştirme uygulaması hakkında okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri. *E-international Journal of Educational Research* 3(3), 65-83.
- Yolcu, H. ve 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.
<http://dx.doi.org/10.14689/issn.21482624.1.3c3s5m>

ORCID

Salih YILMAZ  <https://orcid.org/0000-0002-5890-0699>

Ali CULHA  <https://orcid.org/0000-0002-5215-0823>

Ayşegül TAŞDEMİR  <https://orcid.org/0000-0002-4061-1696>

SUMMARY

School principals play an important role in the success of schools, teachers and students, so it is important to examine the factors related to the appointment processes of school principals through research (Lee & Mao, 2020). As a matter of fact, there is limited empirical information on the factors that affect the choice of school administrator positions (Winter & Morgenthal, 2002), and therefore, what is known about why teachers transition to school management positions is limited (Davis, Gooden & Bowers, 2017). The recent studies on the factors affecting the preference of being a school administrator show that the processes and practices of school administrators (interview, etc.) can also be effective in addition to factors such as administrator roles, school location, student characteristics, salary and working conditions (Lee & Mao, 2020). For this reason, it is expected that research on the factors affecting the preferences and the processes of being an administrator will make significant contributions to the practices and literature related to school administration.

When the relevant literature is examined, it is possible to state that teachers prefer school administration for different reasons, and the processes to be a school administrator are still being discussed in Turkey. Thus, it is valuable to investigate the desire of school administrator candidates and to reveal their opinions about school administration processes. This study aims to determine the views of principals, vice principals and teachers taking the exam and participating in the interviews to be selected as a school administrator, and on reasons of their preferences and the administrator appointment processes. In line with this purpose, answers to the following questions were sought:

- 1-What are the reasons of the preferences of the principal, vice principal and teachers to be a school administrator?*
- 2-How do the principal, vice principal and teachers comment on the written exam and interview during the administrator appointment processes?*

This study is a qualitative research in phenomenology design. A total of 32 participants, 6 principals, 10 vice principals and 16 teachers, participated in the study. Research data were collected with a semi-structured interview form developed by the researchers and analyzed with content analysis.

At the end of the study, the reasons of the participants' preferences for being a school administrator were gathered under the themes of the ideal of being an administrator and seeking an alternative to teaching profession conditions. The concepts of contributing and serving to the school, feeling more effective and good in administration, liking of being an administrator and being a role model administrator come to the fore under the theme of the ideal of being an administrator. Situations such as new experiences and quest, lessons and norms, crowded classes, parent interventions and relocation appeared in the theme of seeking an alternative to teaching profession conditions. The results show that written exams are inclusive and appropriate in the administrator appointment process, besides scoring the interview results in line with the exam

score increases the objectivity in this process to the participants. However, the interviews are considered as unnecessary.

Choosing administrative positions in schools for moving from one's current school to another school, the fatigue caused by teaching conditions, crowded classrooms, insufficient course hours and fees may have negative effects on the school culture and climate, because school administration has various effects on teachers and student success and it is expected that the administrative task will be realized willingly and devotedly. Being an administrator for relocating to a different school and then returning to teaching position creates the perception that school administration is used as a step. On the other hand, the participants consider the written exam inclusive and appropriate, and that brought objectivity to the administrator appointment process. Therefore, it can be stated that the administrators appointed after passing this written exam may be welcomed in a more positive perception of competence by teachers in schools. The teachers may expect that the person who will be the administrator should be selected by an objective elimination method and have sufficient knowledge. Re-functionalization of the interviews can be achieved by diversifying the interviews with evaluation of case studies, reasoning and communication skills under supervision of academics as evaluators with video recordings. Meta-synthesis studies with the qualitative research findings in the literature and mixed method studies can be carried out.

EK 1. Etik Kurul Onay Belgesi

Evrak Tarih ve Sayısı: 08/04/2021-E.35061

T.C. İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE ETİK KURULU Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma Etik Kurulu		
Oturum Tarihi : 08.04.2021	Oturum Sayısı : 8	Karar Sayısı : 2021/8-8
Etik Açısından Uygun		
Çalışma Adı	Okul Yöneticiliğinin Tercih Edilme Sebepleri ile Yönetici Atama Süreçleri: Fenomenolojik Bir Çözümleme	
Araştırmacılar	Dr. Salih YILMAZ (Yürütücü) Ali CÜLHA (Yardımcı Araştırmacı) Ayşegül Taşdemir (Yardımcı Araştırmacı)	
Başkan Kurul Üyesi Prof.Dr. Hüseyin Suphi ERDEM Başkan Yardımcısı Kurul Üyesi Prof.Dr. Mustafa ARSLAN Kurul Üyesi Prof.Dr. Mehmet GÜNGÖR Kurul Üyesi Prof.Dr. Süleyman ÇALDAK Kurul Üyesi Prof.Dr. Nesrin SİS Kurul Üyesi Prof.Dr. Mehmet ÜSTÜNER Kurul Üyesi Prof.Dr. Lütfiye ÖZDEMİR Sekreter Hatice CİHAN		

E-İmzalıdır.
Etik Kurul Başkanı
Hüseyin Suphi ERDEM

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Evrak doğrulaması <https://www.turkiye.gov.tr/inonu-universitesi-ebys?eD=BSPKRF3MAE> adresinden yapılabilir. (PIN:08272

