

A Field Study on School Administrators: Selection, Competencies and Challenges

Nevruz Uğur^a  Zafer Kiraz^b  Kemal Kara^c 

^a Dr. Teacher, Ministry of National Education, Mersin, Türkiye, nevruzugur@hotmail.com

^b Assist. Prof. Dr., Tokat Gaziosmanpaşa University, Tokat, Türkiye, zafer.kiraz@gop.edu.tr

^c Teacher, Ministry of National Education, Adana, Türkiye, kkara1979@gmail.com

ABSTRACT

This qualitative study was carried out to examine the views of school administrators on the reasons for choosing school administration, the competencies that a school administrator should have, how school administrators should be selected, and the difficulties they experience in the process of starting to work as administrators. Within the scope of the research, 29 participants working as administrators at different school levels were interviewed. The data obtained from the interviews were subjected to content analysis. According to the findings obtained from the content analysis, attractive and driving factors are effective on school administrators' becoming school administrators. While competency, interest and desire, education and experience, professional career and authority were the themes of attractive factors, qualification, recommendation, relocation, alienation and incompetence were the themes of driving factors. The competencies that school administrators should have are divided into four different themes. These are management skills, personal characteristics, democracy and justice, and political perception. It was concluded that the majority of the participants were of the opinion that only the written exam was sufficient for the selection of school administrators. In addition, it was seen that the problems that school administrators experience when they first take office are due to personal, institutional, political and gender situations.

Article Type
Research

Article Background
Received:
13.02.2023
Accepted:
21.03.2023

Keywords
School Administrator,
School Administrator
Competencies,
School Administrator
Selection

To cite this article: Uğur, N., Kiraz, Z., & Kara, K. (2023). A field study on school administrators: Selection, competencies and challenges. *International Journal of Turkish Educational Sciences*, 11 (20), 160-201.

Corresponding Author: Zafer Kiraz, e-mail: zafer.kiraz@gop.edu.tr

Introduction

The school, as one of the main elements of the education system, is an open system that functions within itself. It is a social living and learning space in which all its components are in constant communication and interaction (Turan, 2007). School administrators have great duties in order for the school system to function in a healthy way and to achieve its goals successfully (Bursalioglu, 2021). School administrators have important responsibilities such as managing employees, making physical arrangements related to the school, strengthening the school's relations with its environment, improving the quality of education, monitoring student development, and improving the school. (Gürbüz, Erdem & Yıldırım, 2013). There are roles and competencies that school administrators should have in order to fulfill these duties and responsibilities successfully. These roles and competencies are constantly changing according to the requirements of the age. Today, there are many studies and classifications in the literature on what the roles and competencies of school administrators should be (Taymaz, 2001; Safrankova & Sikyr, 2018; Cabigao, 2019; Balci, 2021; Bursalioglu, 2021). In general terms, as Cemaloğlu (2005) stated, school administrators should have adequate management knowledge, leadership, and effective communication skills.

The most widely used classification in the literature regarding the competencies that school administrators should possess is Katz's (1974) grouping of effective administrative competencies. These are technical competencies related to specialized knowledge (teaching methods and techniques, accounting, finance, technology, etc.), human competencies related to the ability to work with people individually and in groups (motivating, directing, partnering, morale, etc.), and conceptual competencies related to knowledge of the field of education and management (Töremen & Kolay, 2003; Bayram & Balyer, 2021).

The 7th National Education Council held in our country for the first time in 1962 and the Central Government Report published in the same year drew attention to the qualifications, selection and training of school administrators. (Akin, 2012). Balci (2008) states that four basic models are preferred in the training of school administrators in Turkey. These are the 'apprenticeship model' implemented under the Law on the Organization of Education until the 1970s, the 'educational sciences model' accepted by academic circles between 1970 and 1999, the 'examination model' implemented by the Ministry of National Education (MEB) between 1999 and 2004, and the 'arbitrariness model' from 2004 to 2007 (Balci, 2008). Balci's modeling lasts until 2007. After 2007, it can be stated that the practice of arbitrariness continues. After 2004, there have been continuous changes in the procedures and principles of selection and assignment of administrators. Taş and Önder (2010) concluded in their study that more than 30 changes were made in the legislation on selection and assignment of administrators between 2004 and 2010. As stated in Ergün's (2019) research, it is seen that after 2010 in Turkey, the regulation on selection and assignment of administrators to educational institutions has been continuously amended (dated 28.02.2013, 04.08.2013, 10.06.2014, 06.10.2015, 22.04.2017, 21.06.2018, 05.02.2021) and the evaluation criteria have not been fully clarified.

In Turkey, school administrators are selected from among volunteer teachers. According to the February 5, 2021 Regulation on the Selection and Appointment of Administrators for Educational Institutions, school administrators are selected through a three-stage process. Accordingly, teachers who wish to become administrators must first pass the Ministry of National Education Examination for the Selection of Administrators for Educational Institutions (MEB-EKYS) conducted by ÖSYM

every year. Afterwards, they are expected to fill out and document the evaluation forms called EK-1 (those who will be appointed as administrators for the first time) or EK-2 (those who will be reassigned as administrators), which include scoring sheets regarding their education, length of service, academic and professional experience, institutional development studies, student development studies, reward and punishment, and submit them as a file to the Provincial Evaluation Commission established in each province to carry out administrator selection and assignment works and procedures. Candidates are also required to take an oral exam conducted by the commission. In this three-stage process, candidates are assigned a score (50% of the written exam score, 30% of the evaluation score and 20% of the oral exam score). The appointment process is carried out within the framework of the calendar determined according to the score superiority and candidates' preference priorities (MEB, 2021). Teachers who wish to become administrators must successfully complete these three stages. Whether or not to become an administrator in MEB-affiliated institutions is a personal decision for teachers. There is some research on why a teacher chooses to become a school administrator.

Kazak (2021) reached two sub-themes in his research titled "Reasons for Teachers' Preference for School Administration". These are external/organizational and internal/personal reasons. In the external/organizational theme, variables such as the offer, insistence, and guidance of provincial, district, and/or school administrators, and the negative attitudes and behaviors of the school administrators they worked with were found to be effective, while in the internal/personal theme, variables such as idealism, fatigue from teaching, and the attractiveness of administration were found to be effective. Similarly, Erginer and Köse (2012), in their study titled "A Qualitative Study on School Administrators' Reasons for Preferring and Leaving School Administration", grouped the reasons for teachers' preference for administration into two themes as social and personal reasons. Köse and Uzun (2017), in their study on female school administrators, categorized the reasons for choosing to be an administrator into two themes: professional and personal reasons. All these studies show that many variables can be effective in causing teachers to choose to become administrators. In Turkey, school administrators are not provided with any in-service training before they take office as administrators. Although it is not compulsory, some provincial directorates of national education may implement short training programs called administrator development program or similar names. The regulation dated February 5, 2021, which is still in force, states that candidates who want to be appointed as administrators for the first time or reappointed as administrators must have an education management certificate. With a provisional article added to the same regulation (Provisional Article-4: The Educational Management Certificate requirement is not sought until the date of the announcement of the final results of the Educational Management Certificate Program to be organized for the first time according to this Regulation). In 2021, this requirement was not taken into account in the assignments made (MEB, 2021). Since the MEB has not yet launched an educational administration certificate program and announced the results, the educational administration certificate requirement was not sought in the assignments made in 2022. This certificate program may be useful for teachers who want to become administrators to acquire basic knowledge and skills about the work and procedures of administration and school administration. When a teacher starts to work as an administrator, they may face great difficulties because they have not undergone any training or orientation process related to administration. The problem of this study is to determine the reasons why school administrators become administrators, their views on the selection and competencies of school administrators, and the difficulties they experience when they start working. The aim of the study is to examine the views of school administrators on the reasons for choosing school administration, the competencies that a school

administrator should have, how school administrators should be selected, and the difficulties they experience in the process of starting to work as administrators. In order to realize this aim, the following questions were sought to be answered.

1. What are the reasons for the administrators in schools for choosing to be administrators?
2. What are the competencies that a school administrator should have for effective and successful school management?
3. How and according to which criteria school administrators should be selected and appointed?
4. What are the difficulties school administrators experience when they first take office?

Method

This section includes the research model, study group, data collection tool, data collection, data analysis, validity, and reliability studies.

Research Model

This research, which was conducted to examine the views of school administrators on the reasons for choosing school administration, the competencies that a school administrator should have, how school administrators should be selected, and the difficulties they experience in the process of taking office as administrators, is qualitative research and a phenomenological design was used. The phenomenological design focuses on phenomena that we are aware of but do not have an in-depth and detailed understanding (Yıldırım & Şimşek, 2016, 69). The main data collection tool used in phenomenological research is the interview. At the same time, what is important in these studies is the phenomenological attitude. The most striking feature of the phenomenological attitude is to obtain the focused phenomenon in its simplest and free form. The concept of experience is fundamental in phenomenology (Sanders, 2002).

In this framework, the phenomenon in this research is the phenomenon of the experience of school administrators regarding the reasons for choosing school administration, the competencies that a school administrator should have, the selection of administrators for schools and the difficulties experienced by school administrators in the process of starting to work as administrators.

Working Group

The study group consists of 29 administrators working in public schools affiliated to the Ministry of National Education (MEB) in the 2022-2023 academic year. Convenience and criterion sampling methods were used to determine the administrators. Among the reasons for choosing the convenience sampling method, it is effective for the researcher to use time effectively and to reduce research costs. The reason for using the criterion sampling method is that the interviewees are selected according to predetermined criteria or criteria (Yıldırım & Şimşek, 2016). In this study, the convenience sampling method was preferred to collect data quickly. While determining the interviewees, the criterion of being a principal or vice principal in public schools affiliated to the Ministry of National Education was sought. The demographic characteristics of the study group are given in Table 1.

Table 1

Demographic Characteristics of Participants

Code	Gender	Age	Education Status	Mission	Level of Organization	Management Experience (years)	Did they receive managerial training at the beginning of their managerial career?
Y1	Male	43	Bachelor's	Assistant Principal	Primary School	4	No
Y2	Male	51	Bachelor's	Assistant Principal	Primary School	3	No
Y3	Male	42	Master's	Principal	Primary School	12	No
Y4	Male	41	Master's	Assistant Principal	Primary School	10	No
Y5	Male	52	Bachelor's	Principal	Middle School	18	Yes
Y6	Female	37	Bachelor's	Assistant Principal	Middle School	5	No
Y7	Female	46	Master's	Principal	Middle School	8	No
Y8	Male	37	Master's	Principal	Middle School	12	No
Y9	Male	48	Master's	Principal	High School	18	Yes
Y10	Male	40	Bachelor's	Assistant Principal	High School	7	No
Y11	Male	41	Bachelor's	Principal	Middle School	15	No
Y12	Male	39	Bachelor's	Assistant Principal	Primary School	6	No
Y13	Male	35	Master's	Principal	Private Education	6	No
Y14	Male	40	Master's	Principal	Middle School	11	No
Y15	Male	47	Master's	Principal	Primary School	15	No
Y16	Female	33	Master's	Assistant Principal	Middle School	3	Yes
Y17	Male	43	Bachelor's	Assistant Principal	Middle School	8	No
Y18	Male	37	Bachelor's	Assistant Principal	Primary School	6	No
Y19	Male	40	Master's	Assistant Principal	Primary School	1	No
Y20	Male	38	Master's	Assistant Principal	Primary School	1	No
Y21	Female	37	Master's	Assistant Principal	High School	1	No
Y22	Male	48	Master's	Assistant Principal	High School	8	Yes
Y23	Female	51	Master's	Principal	High School	9	Yes
Y24	Male	46	Master's	Principal	Primary School	15	No
Y25	Male	45	Master's	Principal	Primary School	15	Yes
Y26	Male	37	Bachelor's	Assistant Principal	High School	7	No
Y27	Female	44	Master's	Principal	High School	7	Yes
Y28	Female		Master's	Assistant Principal	High School	5	Yes
Y29	Male	41	Bachelor's	Principal	Middle School	11	No

As seen in Table 1, seven of the 29 participants were female and 22 were male (percentages should be given). The ages of the participants ranged between 33 and 52. The average age was 42.1 years. Eighteen of the participants have master's degrees, 11 have bachelor's degrees, 14 are principals and 15 are assistant principals. Eleven of the administrators work in primary schools, nine in middle schools, eight in high schools and one in a private education institution. Six of the participants have less than five years of administrative experience, 12 have 5-9 years, five have 10-14 years and six have 15-20 years of administrative experience. While 21 of the participants stated that they did not receive any administrative training when they first started working, eight of them stated that they received administrative training.

Data Collection Tool and Collection of Data

The research data were collected by conducting interviews with administrators working in public schools affiliated to the Ministry of National Education. In the interview, questions can be asked to

the participants in different ways (face-to-face interviews, telephone interviews, interviews with technological tools) and answers can be obtained (Punch, 2005; Yıldırım & Şimşek, 2016).

While developing the data collection tool, the researchers first reviewed the literature and developed a draft semi-structured interview form. The draft form was sent to three academicians working in different faculties of education for expert opinion. Necessary arrangements were made according to the expert opinions. A pilot interview was conducted with a vice principal and the form was finalized after checking the appropriateness of the questions in terms of language and meaning.

The interview form consists of two parts. In the first part, there are six questions about the participants' personal information (gender, age, education level, position, level of the institution, and duration of administrative experience). In the second part, there are four open-ended questions about why the participants preferred school administration, what the competencies of school administrators should be, how school administrators should be selected and assigned, and the difficulties they experienced in their first administrative experience. The interview form was sent to the participants via e-mail, and they were asked to respond in writing. A total of 36 school administrators received the form. 29 administrators responded to the questions. When it was seen that data saturation was reached in the analyzed responses, the data collection process was completed.

Data Analysis

Each participant in the interview was given a code. (For example, Y5 means "the fifth manager who participated in the research". The raw data consisting of the participants' responses were deciphered according to the research questions. Content analysis was conducted on the raw data. Two of the researchers coded the participants separately and then the researchers compared their codes. It was seen that the codings overlapped to a great extent. After the researchers compared and commonized their codes, they reached themes.

Validity and Reliability

According to Yıldırım and Şimşek (2016), validity is related to the accuracy of the research and reliability is related to the renewability of the research results. In this study, direct quotations were frequently used for validity and reliability, and the raw data and analysis processes were recorded and kept by the researchers for possible confirmation. Reliability was ensured by comparing the raw data after they were analyzed by two different researchers.

Ethics Committee Approval

The ethics committee approval of this study was obtained from Gaziosmanpaşa University Ethics Committee with the date 02.12.2022 and number 235783.

Findings

In this section, the data obtained as a result of the analysis of the research data are presented according to the research questions.

Participants' Reasons for Choosing School Administration

The participants were asked the question "What are the reasons for you to be a school administrator?". The themes and codes obtained as a result of the analysis of the answers given by the participants are given in Table 2.

Table 2.

Reasons for Teachers to Become School Administrators

Main Theme	Theme	Codes	Interviewers
Attractive factors	Competence	Managerial ability and skills	Y1, Y2, Y5, Y8, Y9, Y16, Y17, Y18, Y20, Y21, Y25, Y28, Y29
		Technical competence	Y11
	Interest and desire	Willingness to take responsibility	Y22, Y25, Y26
		Willingness to experience management	Y6, Y21
		Interest in management	Y14, Y24
	Readiness	Postgraduate education in educational administration	Y9, Y14
		Previous managerial experience	Y5
		Professional maturity in teaching	Y1
	Professional career	Promotion and advancement in the profession	Y6, Y25
		Making a career in management	Y21
Authority	The will to authority and power	Y17, Y27	
Driving factors	Qualifications of Managers	Lack of merit	Y1, Y7, Y8, Y9, Y13, Y16, Y17, Y22, Y25, Y27
		Discriminatory, arbitrary managerial approaches	Y3, Y13
	Encouragement	Top managers	Y5, Y11, Y14, Y26
		Close circle	Y2, Y24
	Change of location	Working in central schools	Y4, Y5, Y12, Y15
		Falling into excess norm status	Y23
	Alienation	Alienation from teaching profession	Y1, Y7
	Inadequacy	Outside of field assignment	Y15
		Aging	Y19

As seen in Table 2, participants' reasons for choosing management are divided into two main themes. These are attractive and driving factors. Five different themes were reached regarding the attractive factors. These are competence, interest and desire, readiness, professional career and authority. Five different themes were also found for push factors. These are; qualifications, encouragement and incentives, relocation, alienation and incompetence.

Attractive Factors

In the competence theme related to the theme of attractive factors, the codes of managerial ability and skill and technical competence were reached. Most of the participants (n=13, 45%) stated that they had managerial qualifications and that these qualifications were effective in their decision to become school administrators. 43 year old Y1 expressed this situation as the following: "The reason why I became an administrator... is my personal characteristics such as organizing, uniting,

managing, and making quick decisions are dominant among my personal characteristics." Y5, who works as a principal in a middle school, stated that "I like being an administrator... I have the ability to communicate with people, so I decided to continue working as an administrator because I like doing business with people." 41 year old Y29 stated that he became a school administrator because it was suitable for his personality type. Y11, a bachelor's degree graduate, stated that he was assigned as a school administrator because of his technological competencies.

Regarding the theme of interest and desire, the codes of desire to take responsibility, desire to experience administration, interest in administration and desire for comfort were reached. Regarding the desire to take responsibility, Y10, who has been working as an assistant principal in a high school for seven years, stated that he chose administration in order to serve the country better in his field. Y22, who has been working as an assistant principal in a high school, stated that "I chose to become an administrator in order to contribute to Turkish education in my own way with the awareness that what we need in the education system of our country is more education and with a sense of duty", while Y25, who has 15 years of experience as an administrator in primary school, explained his reason for becoming an administrator as "...the desire to solve problems and the desire to put his hand under the stone...". 37-year-old Y6 stated that she wanted to experience administration as following:

...my first duty station was in Kürtün, Gümüşhane. Then I worked as a teacher here at Kayar Sakarya Middle School. I wanted to try this, I mean, how is administration and what is being done? I can say I wanted to learn, you know, I wanted to get some information from there. Y6

The codes related to the theme of readiness are graduate education in educational administration, past administrative experience and professional maturity in teaching. Y9, who has a bachelor's degree, stated that having a master's degree in educational administration was effective in his choice of administration as follows: "After having a master's degree in educational administration, I better understood the difference between educated administrators and uneducated administrators, and I decided to apply because I thought that I would be a good administrator." Y5, an assistant principal in a secondary school, expressed the effect of having been an administrator in the past as following:

Yes, I first worked as a manager in Mardin for 4 years. Then I came to Ankara, to Kazan district. In Kazan, since I had gained experience in management there (in Mardin), the school principal there saw my experience and said, "Come, let's make you assistant principal again." Y5

Participant Y1, who has been a manager for four years, stated that he chose management because he reached a certain maturity in teaching and started to repeat himself.

The codes related to the professional career theme are advancement and promotion in the profession and making a career as an administrator. Y6 stated that she wanted to advance and rise in national education and that she chose school administration because she had goals. Y21, a female administrator with one year of administrative experience, explained the reason for choosing administration as "I aimed to increase my management knowledge and skills through experience and to make a career in this field."

The codes related to the theme of authority are the desire for authority and power and nationalist influence. Participant Y17 stated that he became an administrator in order to be more effective because his ideas and opinions were not taken seriously as a teacher.

Unattractive Factors

Regarding the main theme of unattractive factors, the codes of lack of merit and discriminatory and arbitrary administrative approaches were found in the theme of quality in administrators. Ten participants (35%) who expressed the push factors mentioned the lack of merit, in other words, negative administrative experiences. Y1 expressed this situation with the following statements:

"...due to the proliferation of administrators who lack adequate equipment and management skills and the overwhelming feeling that one day I would not be able to work with such administrators, I said goodbye to classroom teaching, which I loved very much, and started to work as an assistant principal through the exam process." Y1

They stated that administrators who are not open to innovation (Y8), administrators who interpret the laws according to their own minds (Y13), bad administrators (Y16), incompetent and cumbersome administrators (Y17), and administrators who obstruct everything (Y27) push them to become administrators. 48 year old Y22, who completed his master's degree, stated that "Unqualified and incompetent administrators are not aware of the positions they hold and cannot do justice to them. I decided to become a manager because I saw the fact that the authorities transform people instead of correcting the negativities." Y3, who has 12 years of experience as an administrator, stated that the inconsistent and arbitrary management styles of the school administrators in the school where he worked were effective.

The codes related to the theme of encouragement were the recommendation of senior managers and the recommendation of the close environment. Y14, a 40 year old graduate of master's degree, explained the reason for becoming an administrator with the statements "I continued to be an administrator with the support of our provincial and district directors". Similarly, Y26 stated that he decided to become an administrator as a result of "the encouragement of an administrator I value". Regarding the recommendation of the close environment, Y2, a 51-year-old undergraduate graduate, stated that "My colleagues advised me that I should become an administrator."

Regarding the theme of relocation, the codes of working in central schools and becoming surplus to norms were reached. Y4, who has 10 years of experience as an administrator, stated the reason for becoming an administrator as follows: "I took the administration exam because it was difficult for me to be appointed within the province as a classroom teacher. I took the administration exam in order to come to central district schools." Similarly, 39-year-old Y12 expressed the reason for becoming an administrator as following:

I am a classroom teacher. My husband is not working. For 8 years, I was working in a very remote place on the provincial border of Ankara. It was absolutely impossible for me to be transferred. There, where I used to work, I was already given the position of principal and deputy principal officially. We said, since there is such an exam, at least we can do this job. We took the exam so that we could both avoid transfer and work in the center, and we won. Y12

Regarding the alienation theme, the code of alienation from the teaching profession was reached. Y1 stated that he started to repeat himself constantly in the teaching profession and the discomfort caused by this situation was effective in becoming an administrator. Y7, who is a principal in a secondary school, stated that he chose to become an administrator because he was tired of teaching.

The codes related to the theme of incompetence were out-of-field assignment and aging. Y15, who is 47 years old and has 15 years of experience in administration, expressed the reason for choosing administration with the following statements.

The biggest reason for becoming a school administrator is related to my branch of assignment. Although I did not graduate as a classroom teacher, I was appointed as a classroom teacher after taking a short seminar. I found myself inadequate as a classroom teacher and decided to become an administrator believing that I would be more successful as an administrator.Y15

Y19, who is 40 years old and has been a school administrator for one year, expressed the effect of aging on becoming a school administrator as following: "I witnessed the difficulties experienced by the elderly teachers working in our school and I became an administrator because I thought that I would have more difficulties especially as I got older."

Competencies Required in School Administrators According to the Participants

The participants were asked the question "What are the basic competencies that a school administrator should have?". The themes and codes obtained as a result of the analysis of the responses are given in Table 3.

Table 3.

Competencies Required in School Administrators

Theme	Codes	Interviewers	
Management Skills	Leader	Y2,Y3,Y7, Y8, Y9, Y19, Y20, Y21, Y22, Y23, Y28, Y29	
	Communication skills	Y4, Y5, Y7, Y10, Y12, Y14, Y20, Y25, Y29	
	Innovation	Y1, Y4, Y17, Y18	
	Discipline	Y2, Y4, Y15, Y29	
	Managerial knowledge	Y19, Y21, Y22	
	Legislation knowledge	Y1,Y3,Y21	
	Decision making	Y1, Y12	
	Planning	Y4, Y23	
	Problem solving	Y17, Y23	
	Organizational culture	Y4, Y14	
	Personal Feature	Tolerant	Y1, Y2, Y9, Y19, Y22, Y23
		Empathic	Y1, Y,3, MY4, Y18, Y19
		Persuasion skills	Y2, Y9, Y27
Charismatic		Y8, Y11, Y27	
Listener		Y1, Y3, Y4	
Motivating		Y4, Y9, Y27	
Hazırbulunuşluk		Y1, Y12,Y19	
IT literate		Y1, Y14	
Relaxed		Y8, Y15	
Democracy and Justice	Honest	Y4	
	Being democratic	Y2, Y4, Y14, Y20, Y22	
	Making joint decisions	Y4, Y11, Y17, Y22	
	Being just	Y1, Y2,Y6, Y11, Y16, Y28	
	Acting on merit	Y4, Y17	
	Being impartial	Y4, Y5	
Patriotism	Critical thinking	Y22	
	Nationalist and spiritual value	Y11, Y22	

As can be seen in Table 3, the competencies that school administrators should have are divided into four different themes. These are management skills, personal characteristics, democracy and justice, and patriotism.

The codes related to the theme of management skills are leader, communication skills, innovation,

discipline, managerial knowledge, knowledge of legislation, decision making, planning, problem solving and organizational culture. One of the participants, Y2, who has been working as a deputy principal for three years, stated the following about managerial skills: "School administrators should first of all be leaders, they should have a set of skills in human relations. For example, having high persuasion skills, being an interpersonal conciliator, etc." and stated that this would create a positive peaceful environment in the school and increase peace and sharing. A 37 year old female school administrator, Y21, similarly stated that "a school administrator should basically have leadership skills and knowledge competence in the fields of management. Knowledge of legislation and laws is also a must. In addition, human relations and crisis management skills should also be at a high level." Y21, an assistant principal in a high school, drew attention to problem solving competence by stating that school administrators should have crisis management skills. Regarding the codes of discipline and organizational culture, Y4 stated, "They should develop an institutional culture where supervision and rules are clear." Regarding the organizational culture theme, Y14, who has 11 years of experience as a school administrator, stated that school administrators should develop organizational and institutional culture. Y4, who has a master's degree, emphasized the features of democratic participation, planning and communication as can be understood from the following quote:

... School administrators should be appointed on the basis of merit. After being appointed, the administrator should improve oneself and be open to innovations... They should take the opinions of the teachers, parents and all stakeholders in the school and make decisions accordingly... They should be planned. The school administrator should plan his/her work, should not squeeze things to the last moment and put pressure on their staff... Use communication channels well: School administrators should not sit in their chairs in the school... They should be competent in educational economics and use resources efficiently. School administrators should use school resources economically. They should take the opinions of the stakeholders in their expenditures...Y4

Regarding the theme of democracy and justice, the critical thinking codes of being democratic, making decisions jointly, being fair, acting with merit, and being impartial were reached. Y6, who has been a school administrator for five years, said "I... think that the essential competence of a school administrator is to be fair" and stated that when fairness is provided, respect will be developed in teacher, student and administrator relations. Y5, who is a secondary school principal, drew attention to justice and favoritism with the statements "... he has to approach his staff within a certain framework of justice regardless of his own opinion, I mean... if there is an administrator with the mentality of this is from me, this is not from me, there is no peace in the school anyway...". While K22 stated that school administrators should make decisions with the joint contribution and effort of school components and should have critical thinking skills, Y17 emphasized the importance of acting with merit.

Regarding the theme of patriotism, the codes of nationalist and spiritual value were reached. Y22, who works as an assistant principal in a high school, expressed his thoughts with the following statements:

Administrators who do not prioritize national and spiritual values will not be successful in building the education system and national codes of the future. Today, this is the most crucial issue that the Turkish education organization should focus on. Choosing administrators who are sensitive to this issue is our most important issue.Y22

Findings on How School Administrators Should Be Selected

The participants were asked "How do you think school administrators should be determined and assigned?". The themes and codes obtained as a result of the analysis of the answers given by the participants are given in Table 4.

Table 4.

How School Administrators Should Be Selected

Theme	Codes	Interviewers
Selection	Written	Y2, Y3, Y6, Y10, Y12, Y21
	Verbal	Y21, Y23, Y24
	Written-verbal	Y5, Y12, Y29
	Written-verbal-Additional	Y1, Y8
	Additional	Y3, Y7
	Psychological testing	Y16
	Written-psychological test	Y27
Experience	Assistant principal experience	Y1, Y5, Y14
	Teaching experience	Y1, Y5, Y8
School management training	Bachelor's degree in education management	Y4, Y12
	Master's degree in education management	Y9, Y14
Profession	Primary duty	Y11, Y13
	Continuity	Y22
A new system	Nominee principal	Y6, Y9, Y13

*Additional: Scale in which personal, professional and institutional experiences of the manager candidates are scored

As seen in Table 4, five different themes were reached regarding how school administrators should be selected. These themes are selection, experience, school management education, profession and a new system.

Regarding the selection theme, the codes of written, oral, written-oral, written-oral, written-oral-additional, additional, psychological test, written-psychological test were found. The most frequently expressed theme related to the selection theme is that school administrator elections should be made only through written exams. Y3, who has been working as a school administrator for 12 years, stated that the written exam was sufficient. Y10, who is 40 years old and a high school administrator, expressed his opinion that there should only be a written exam for a fair system as follows:

Everything must be clear. It doesn't matter who you are going to hire - teachers, administrators, cashiers, etc. - everything must be clear and non-debatable. This should be done with a comprehensive exam with general culture, general ability, educational sciences and legislation. They should be appointed and placed according to their score. A fair appointment cannot be made with other subjective evaluations. Y10

Among the participants (Y21, Y23, Y24) who stated that administrators should be determined by an oral exam, 51-year-old Y23 said, "The exam only measures knowledge. Leadership skills should also be measured in the interview." and stated that there should be an oral exam. Y24, who is a principal at a primary school, stated "It should be an interview. Provincial and district MEM should be

accountable for success or failure." Y24, a primary school principal, stated that there should be an oral exam. Y29, 41 years old, secondary school principal, stated "First a written exam and then an interview. Not only theoretical knowledge is not enough, but it should be determined by an interview whether personality traits are suitable for administration." Y8, who has a master's degree, stated that there should be an additional document evaluating the experience of the candidates together with the written and oral exam. Y7, who has been an institution manager for eight years, said, "It would be much more objective if only the additional form is calculated and the average of it is taken and we are appointed accordingly. Because in the oral examination, other problems may arise inevitably." and stated that the additional document was sufficient. On the other hand, 33-year-old Y16 stated that those who will be administrators should be determined by a psychological test as following:

Administrator appointments are currently made through an exam. However, the exam is not an exam that measures administrative ability. Anyone who works properly can succeed in this exam and become an administrator. I think that appointments should be made by making more psycho-social evaluations. However, it is debatable whether this is possible in our country. Y16

Regarding the experience theme, the themes of assistant principal experience and teaching experience were reached. Participant Y1 stated this situation with the following statements:

In my opinion, a school administrator should be a school principal after working as a teacher for at least 8 years and as a deputy principal for 4 years. The creation of a fair and impartial commission to observe these attitudes and skills is a must. Y1

The codes of bachelor's degree in educational administration and master's degree in educational administration were found for the theme of school administration education. Y12, who has been a school administrator for six years, said "I am in favor of professionalism. It should be a department in the university. It should be permanent." With his statements, he stated that school administration should become a permanent position rather than temporary assignments among teachers, in other words, school administration should be professionalized. Y4, on the other hand, stated that teaching and administration are different professions and that those who receive education to become teachers start to work in a field other than their formation when they become school administrators, which causes a great loss of labor, time and cost, and argued that school administration should be professionalized with the expressions "school administration departments should be opened and people who graduate from these departments should be appointed, and (these administrators) should be replaced by rotation every 5 years".

Y9, with 18 years of experience as a school administrator and working as an institution manager, stated that "(Administrators) should definitely have a master's degree and there should be a practical training. They should receive one year of practical training, not like a training certificate, but like a one-year preparation process, like the candidate process of civil servants". Y14 expressed similar views as following:

First of all (administrators) should definitely be teachers. They should definitely have a master's degree in educational administration. Teachers should first be deputy principals and then become principals after a satisfactory period of experience. As in 2008 or 2009, schools should be A, B, C type schools (in the past, schools were given a score based on certain criteria such as the number of students, teachers, classrooms, the population of the settlement where they are located, school building status, physical facilities of the school, etc.). Institutions with high scores are called type A, institutions with low scores are called type C and the rest are called type B. In order to be able to work as a manager in a type A institution, one had to be a manager in a type B or C institution) and one had to work in these schools.

People can study for the exam and get high scores. But you cannot directly start working as an administrator in big schools. Y14

Regarding the theme of profession, the themes of primary profession and continuity were reached. Y13, a principal at a practicing school for special needs students, stated that good teachers do not mean good administrators and that school administration is a different profession in terms of the work and operations it performs, and therefore it should be a primary job. Y11 also expressed his views that it should be a primary profession as following:

First of all, school management should be removed from being a second duty and should be a primary duty. It should be in the general administrative services class. There should be a change in the law regarding this. Thus, a new role should be given. There should be a promotion system based on experience such as teaching, vice-principalship and principalship. Management should be made attractive in terms of personal rights, guarantees and financial matters. Balance of authority and responsibility should be ensured. Y11

Y22, who works in a high school, stated the following regarding the code of continuity: "It should be ensured that management is accepted as a professional profession and made a permanent duty. We cannot expect a manager who says what will happen to me in four years to have a long-term vision in his/her organization."

Regarding the theme of a new system, the code of candidate administrator was reached. Participants Y6, Y9 and Y13 stated that administrators should definitely go through a nomination process and gain experience.

Findings on the Difficulties Experienced After Taking Office as a School Administrator

The participants were asked the question "What were the difficulties you experienced after you started working as an administrator?". The themes and codes obtained as a result of the analysis of the answers given by the participants are given in Table 5.

Table 5.

Difficulties Experienced by School Administrators After Taking Office

Theme	Codes	Participant
Personal	Lack of experience and knowledge	Y7, Y9, Y10, Y11, Y12, Y19, Y21,
	Technical inefficiency	Y1, Y2, Y11, Y21
	Lack of knowledge of legislation	Y1, Y13, Y18
	Not knowing official correspondence	Y2
Institutional	Inadequate school budget and financing	Y3, Y5, Y9, Y20, Y24, Y25, Y27
	Communication problems with parents and teachers	Y6, Y20, Y26, Y29
	Lack of authorization	Y3, Y5, Y15, Y22
	Too much responsibility	Y3, Y5, Y22
	Lack of supervisor support	Y14, Y29
	School and class size	Y20
Political	Lack of equipment	Y20
	Political barriers	Y13, Y17
Social Gender	Being a woman manager	Y28

As seen in Table 5, four themes were found regarding the difficulties that school administrators experience when they first take up their duties. These are personal, institutional, political and social gender. Regarding the theme of personal difficulties, the codes of lack of experience and knowledge,

technical inadequacy, not having a good knowledge of the legislation and not knowing official correspondence were found. 46 years old Y7 and 48 years old Y9 stated that they did not know anything about administrative work and procedures when they started to work as school administrators and they had to learn everything by asking. Y7 stated that "...people do not want such a leader, they do not want such a manager, we need to be more dominant (in administrative work and procedures)". Y21, an assistant principal in a high school, expressed his experiences as following:

In the first days when I started working as an administrator, I felt inadequate and uninformed because I had never done some of the tasks in my job description before (E-school applications, use of DYS, etc.). I did not receive any training on these issues, but I received help from my experienced friends. I asked them to teach me some things and I learned under their guidance. Y21

One of the participants, Y1, expressed the areas where he experienced inadequacy as follows: "I had the biggest difficulty in the operation and execution of works such as the use of DYS (Ministry of National Education Document Management System), salary works KBS (Public Accounts Information System), and work safety." Y11 also expressed that he had problems in similar areas with the statements "We did not have knowledge about personnel affairs, financial affairs, e-school, MEBBİS (Ministry of National Education Information Systems)." While the 51 year old Y2 stated that he did not know how to write official letters when he first started working, the 35 year old Y13 expressed the problem related to his lack of knowledge of the legislation as follows:

The biggest difficulties we experienced ... about the regulations ... about the laws ... and the ways of implementing them we fell into these works without much knowledge and practice and there were no people in front of us to show us these works ... looking at the practices of other friends ... we did it by saying that this is how it is done. We even realized later that we were wrong in some applications. We had serious problems at these points.

The codes related to the theme of difficulties related to institutional capacity are as follows: insufficient school budget and financing, communication problems with parents and teachers, lack of authority, too much responsibility, lack of supervisor support, school and class size, and insufficient equipment. Y5, a secondary school principal, expressed his views on the inadequacy of the school budget and financing as following:

The first and foremost problem is the economic structure of the school, i.e. the budget you have to have to run the school. So... you have a lot of authority and responsibility, but no resources. There is a contradiction here... National Education says don't ask parents for anything (don't demand money). Okay, let's not ask for anything, but how can we cover the general expenses of the school? We are a middle school, the allowance sent to us by the National Education is for electricity, water and natural gas. The state pays for these itself as an invoice. But other than that, for example, the boiler broke down, or the faucet broke down, or I need to buy soap for the sinks, or I need to do some maintenance, repair, painting and whitewashing, I am left alone with the parents again to solve these problems / they have to charge the parents. ... one of the biggest problems we have in schools is financial resources... I work with the PTA, and the annual budget of the PTA is 70-80 billion. Again, this is the money that is spent to keep the school running (to cover financial expenses) with the contribution of the parents. But when you look at the contribution from the Ministry of National Education, it is a small contribution of 1-2 billion. It is not an amount that can cover the school's expenses, so they need to find a solution for this. Y5

Similarly, Y9 stated that he had serious problems because the school where he first started as an administrator was not in a good socio-economic situation. Y6, who has been a deputy principal in a secondary school for five years, stated that "...when I started working as an administrator, we had a lot of problems with the parents. I encountered a policy that constantly protects the child, a parent

profile that does not even want us to warn the child even when they misbehave." Y29, who has been an institutional administrator for 11 years, expressed the problem he experienced with teachers when he first started to work as follows: "The biggest difficulty is teachers, teachers with low communication and high ego (arrogant) can disrupt the working climate in the school." Another issue that the participant administrators drew attention to regarding the institutional theme is the lack of authority. Y15 stated this as follows: "The biggest problem I have encountered so far is that my authority is not enough. The Ministry should increase the authority of school principals." Regarding the excessive responsibility, 48 year old Y29 said, "There is too much responsibility and not enough authority. Unless this situation is corrected, the success and performance expected from principals will remain as a dream." Regarding school and class sizes, Y20 stated that overcrowded classrooms reduce the quality of education. In addition, Y20 drew attention to the problems related to the inadequacy of teaching tools and equipment in schools.

The code of political obstacles related to the theme of political difficulties was reached. Y17, who is an institutional administrator in a secondary school, stated that he encountered a prejudice against him in his institution that he became an administrator with favoritism/nepotism by considering his political opinion. In addition, Y17 stated that the decisions of provincial and district administrators, rather than school administrators, were more effective in the organization. Regarding political obstacles, Y13 stated that "unfortunately, in order to become an administrator in our country, you need to be of a certain understanding and political identity". Regarding the theme of gender challenges, the code of being a female administrator was reached. Y28, who works in a high school and is a woman, expressed her views on this issue with the following words.

Gender factor. I have seen and been subjected to pressure on women administrators by patriarchal personalities. Sadly, women administrators may be wanted to be passivized by male administrators or male teachers.Y28

Discussion

Within the scope of this research, 29 school administrators were interviewed in order to examine their views on the reasons for choosing school administrators, the competencies that a school administrator should have, how school administrators should be selected, and the difficulties they experience in the process of taking office as administrators.

According to the findings obtained within the scope of the research, the reasons why teachers choose to become administrators are divided into two main themes. These are attractive and driving factors. Five different sub-themes related to attractive factors were found. These are competence, interest and desire, readiness, professional career and authority. Similarly, in Kazak's (2021) study, two sub-themes, namely external/organizational and internal/personal, were obtained regarding the reasons why teachers prefer school administration. In the study conducted by Yolcu and Bayram (2015), teachers who participated in the administrator selection exam stated the reasons for this as "seeing themselves as trained and competent", "having a different understanding of management", "the desire to extend their term of office as a principal" and "the desire to have authority". There are many reasons for teachers to become school administrators. One of them is the idea that there will be more flexibility in their schedule as an administrator instead of staying in a classroom like a teacher. Other reasons are to move around the school, to talk and strategize with other administrators, to interact with students during classroom walkabouts, and to increase their leadership and conduct other

activities. (Carey, 2017).

A significant number of the school administrators who participated in the research stated that they had administrative qualifications and that these qualifications were effective in their decision to become school administrators. The competencies that a school administrator should have for an effective and successful school administration are listed as follows. Leadership, communication skills, innovation, discipline, managerial knowledge, knowledge of legislation, decision making, planning, problem solving, organizational culture, tolerance, empathy, persuasiveness, charisma, listening, motivating, readiness, information literacy, relaxed, honest, democratic, making decisions jointly, fairness, giving importance to merit, impartiality, critical thinking, nationalist and spiritual values. Similarly, Bingül and Hacifazlıoğlu (2011) concluded in their study that teachers consider themselves sufficient for administration. Likewise, Aksu (2004) found that teachers train themselves to be administrators. As seen in this study and similar previous studies, it can be said that it is sufficient for administrators to consider themselves sufficient to be administrators, and that they do not think that there is a need for other competencies and training. One of the attractive factors is having postgraduate education in the field of educational administration. It is seen that the interviewees who have postgraduate education in educational administration think that school administration should be based on an education. School administrators generally demand to be administrators based on desire, ambition or experience. However, the participants who received education in the field of educational administration think that school administration should not be demanded only on the basis of desire, ambition or experience. It is seen that the same participants think that it is absolutely necessary to have an education in the field of educational administration. The majority of the participants who expressed the push factors expressed the lack of merit, in other words, negative administrative experiences. In other words, it is seen that there is an increase in the number of unqualified school administrators in the field and that they think that they have the necessary merit to be an administrator. Various studies (Bayrak et al., 2020; Bulut-Boz & Karataş, 2020) also conclude that merit should be given importance in the selection and appointment of educational administrators. It can be said that the recommendations of political and religious factors are more effective in taking exams for school administrators. Those who have relations with political or religious structures may tend to become school administrators according to the recommendations of these structures. In this regard, Akin (2012) argues that one of the most prominent problems in the selection and training of school administrators in Turkey is that the practices are far from objectivity. As long as the governments do not stop distributing school administrations as "gifts" and continue to see them as a means to control education, objectivity will not be achieved. Here Akin is trying to say that school administration today is a political and ideological field.

Most of the participants suggested that the main competency that administrators should have is leadership. Tope (1965) listed leadership as one of the qualities that a school administrator should possess by saying that a school administrator should be a good public administrator, a policy maker, a field expert, a professional educator, a leader, and intertwined with the community (cited in Taymaz, 1986). Leadership is a concept that the capitalist system loves. It is also a concept that mainstream science frequently studies. Therefore, showing leadership as a qualification that a school administrator should have overlaps with the discourses of mainstream science. Considering that Turkey is a capitalist country and all of the participants went through a capitalist education system, it can be said that it is a normal phenomenon for mainstream statements to come to the surface.

The findings revealed that other basic competencies that administrators should possess are being tolerant and democratic. Similarly, Koçoğlu (2013) stated in his study that school administrators

should exhibit humanistic, human-valuing, tolerant, understanding attitudes and behaviors. In line with these findings, it can be predicted that the school administrators, whom the interviewees generally agreed upon, exhibit a self-centered, commanding, superior discursive management/behavior style and do not approach the employees with a tolerant and democratic management style.

Regarding the basic competencies that administrators should have, the ability to empathize comes to the forefront. Similarly, Şahin (2007) found a high level positive significant relationship between empathic listening, effectiveness and feedback skills of primary school administrators and problem solving strategy according to teachers' opinions. Empathy is an important competence and psychological stability in terms of both the manager's understanding of the employee and the employee's feeling that the manager can understand him/her. This situation is also important in terms of increasing commitment to both the job and the organization.

According to the findings, it is also stated that having administrative knowledge is an important competency. In other words, it can be said that the interviewees generally found the education received, knowledge of the field of management and management skills and the competencies that should be possessed in this field important. Similarly, Kiraz et al. (2022) also stated that managers should be trained through undergraduate or graduate education programs.

Regarding how school administrators should be determined and assigned, most of the participants stated that administrators should be determined and assigned through a written exam. Özmen and Kömürlü (2010) concluded in their study that the exam practice should continue in the selection of administrators. The participants of this study also thought that a written exam would be more fair and that there would be less or no favoritism in such an exam. It is seen that some of the participants think that they have given up hope from the exams and practices in the past or the current school administrator selection process or that they do not find them sufficient and therefore a new appointment system should be established.

The difficulties experienced by school administrators after taking office were categorized under the themes of personal, institutional, political and social gender. School administrators have many duties. Here, lack of experience, lack of knowledge, inadequate school budget and financing come to the surface. Peçe and Taşdemir (2021) reach a similar conclusion in their study. In the study, it is stated that although school administrators in our country have limited authority, they undertake many tasks such as managing the school, providing financing, monitoring and evaluating student development, monitoring academic achievement, motivating employees, creating a suitable school climate and strong school culture, and ensuring effective communication within the school and with the environment. It does not seem possible for a school administrator who lacks knowledge and experience to undertake all these tasks and fulfill them completely. At the same time, with the restriction of resources allocated to education as a result of neoliberal policies, schools have been left without money and school administrators have been transformed into business managers who try to find money for the school instead of making efforts to provide quality education, which is their main job.

The results obtained from this study are limited to the views of the participants. Another limitation of the study is that the study group was determined by using convenience sampling. Despite these limitations, it is thought that the results of the research can make important contributions to the relevant literature and policy makers. Based on the results of this study, policy makers can make

improvements regarding the push factors for teachers to become school administrators. Policies that will affect the attractive factors that are effective in teachers' selection of school administrators can be implemented. School administrator competencies can be determined objectively and clearly and scientific and objective methods can be developed on how to measure them in the most accurate way. Theoretical and practical trainings can be planned to minimize the difficulties experienced by school administrators when starting to work as administrators. Researchers who want to conduct a study on this subject can conduct a similar study by reaching more school administrators with quantitative methods. Another study can be conducted not with school administrators but with other components of the school (teachers, parents, students, school staff).

Ethics Committee Approval: Ethics committee approval of this research was received from Tokat Gaziosmanpaşa University Ethics Committee with the date 02.12.2022 and the number 235783.

Author Contributions: Research idea by Dr. Nevruz Uğur and Assist. Prof. Dr. Zafer Kiraz. The design and layout of the work were created by all authors. The study was conducted, organized and funded by all researchers with equal responsibility. Study data was gathered by Dr. Nevruz Uğur and Kemal Kara. The raw data were computerized together, and analyzed by Assist. Prof. Dr. Zafer Kiraz and Dr. Nevruz Uğur. The researchers made a literature review and co-wrote the first draft of the article, revised it and gave it a final version. Each author has read and approved the final version of the text and agrees to take full responsibility for all parts of it.

Conflict of Interest: There is no conflict of interest. No conflict of interest is declared by the authors.

Acknowledgement: We thank the school administrators who agreed to participate in the study and took the time to interview for their contributions.

Okul Yöneticileri ile İlgili Bir Alan Araştırması: Seçimi, Yeterlikleri ve Güçlükleri

Nevruz Uğur^a  Zafer Kiraz^b  Kemal Kara^c 

^a Dr. Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığı, Mersin, Türkiye, nevruzugur@hotmail.com

^b Dr. Öğr. Üyesi, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat, Türkiye, zafer.kiraz@gop.edu.tr

^c Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığı, Adana, Türkiye, kkara1979@gmail.com

ÖZET

Okul yöneticilerinin yöneticiliği seçme nedenlerine, bir okul yöneticisinde bulunması gereken yeterliliklere, okul yöneticilerinin nasıl seçilmesi gerektiğine ve yönetici olarak göreve başladıkları süreçte yaşadıkları güçlüklerle dair görüşlerini incelemek amacıyla gerçekleştirilen bu araştırma nitel bir yaklaşıma sahiptir. Araştırma kapsamında farklı okul seviyelerinde yönetici olarak çalışan 29 katılımcı ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler sonucu elde edilen veriler içerik analizine tabi tutulmuştur. İçerik analizi sonucu elde edilen bulgulara göre okul yöneticilerinin okul yöneticisi olmalarında çekici ve itici faktörler etkilidir. Çekici faktörlere ilişkin yeterlik, ilgi ve istek, eğitim ve deneyim, mesleki kariyer ve otorite temalarına ulaşılmışken, itici faktörlere ilişkin ise nitelik, tavsiye, yer değişikliği, yabancılaşma ve yetersizlik temalarına ulaşılmıştır. Okul yöneticilerinde olması gereken yeterlilikler dört farklı temaya ayrılmaktadır. Bunlar; yönetim becerisi, kişisel özellikler, demokrasi ve adalet ile politik algıdır. Katılımcıların ağırlıklı bir bölümünün okul yöneticileri seçilirken sadece yazılı sınavın yeterli olduğu görüşünde oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca okul yöneticilerinin göreve ilk başladıklarında yaşadıkları sorunların kişisel, kurumsal, politik ve toplumsal cinsiyet durumlarından kaynaklı olduğu görülmüştür.

MAKALE BİLGİSİ

Makale Türü
Araştırma

Makale Geçmişi
Gönderim tarihi:
13.02.2023
Kabul tarihi:
21.03.2023

Anahtar Kelimeler
Okul Yöneticisi,
Okul Yönetici
Yeterlikleri,
Okul Yöneticisi
Seçimi

Atıf Bilgisi: Uğur, N., Kiraz, Z. ve Kara, K. (2023). Okul yöneticisi olma nedenleri, seçimi ve yeterlilikleri hakkında bir alan araştırması: Okul yöneticileri görüşleri. *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 11 (20), 160-201.

Sorumlu yazar: Zafer Kiraz, e-mail: zafer.kiraz@gop.edu.tr

Giriş

Eğitim sisteminin ana unsurlarından biri olan okul kendi içinde işleyen açık bir sistemdir. Tüm bileşenlerinin sürekli iletişim ve etkileşim halinde oldukları toplumsal bir yaşama ve öğrenme alanıdır (Turan, 2007). Okul sisteminin sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi, hedeflerine başarı ile ulaşması için okul yöneticilerine büyük görevler düşmektedir (Bursalıoğlu, 2021). Okul yöneticilerinin çalışanları yönetme, okulla ilgili fiziki düzenlemeleri yapma, okulun çevresiyle ilişkilerini güçlendirme, eğitim öğretimin kalitesini artırma, öğrenci gelişimlerini izleme, okulu iyileştirme gibi önemli sorumlulukları vardır (Gürbüz, Erdem ve Yıldırım, 2013). Bu görev ve sorumlulukların başarılı bir şekilde yerine getirilmesi için okul yöneticilerinin sahip olmaları gereken rol ve yeterlilikler bulunmaktadır. Bu rol ve yeterlilikler çağın gerekliliklerine göre sürekli değişmektedir. Günümüzde okul yöneticilerinin rol ve yeterliliklerinin neler olması gerektiğine ilişkin alan yazında çok sayıda çalışma ve sınıflama bulunmaktadır (Taymaz, 2001; Safrankova ve Sikyr, 2018; Cabigao, 2019; Balcı, 2021; Bursalıoğlu, 2021). Genel anlamda okul yöneticileri yeterli yönetim bilgisi, liderlik ve etkili iletişim becerilerine sahip olmaları gerekmektedir (Cemaloğlu, 2005).

Okul yöneticilerinin sahip olmaları gereken yeterliliklere ilişkin alan yazında en yaygın kullanılan sınıflama Katz'ın (1974) etkili yöneticilik yeterliliklerine ilişkin yaptığı gruplamadır. Bunlar uzmanlık bilgisine bağlı (öğretim yöntem ve teknikleri, muhasebe, finansman, teknoloji vb.) teknik yeterlilikler, insanlar ile bireysel ve grup halinde çalışma yeteneğine bağlı (motive edebilme, yön verme, ortaklaştırma, moral verme vb.) insancıl yeterlilikler ile eğitim ve yönetim alanının bilgisine bağlı kavramsal yeterliliklerdir (Töremen ve Kolay, 2003; Bayram ve Balyer, 2021).

Okul yöneticilerinin yeterlilikleri, seçimleri, yetiştirilmelerine ilk kez 1962'de 7. Milli Eğitim Şurasında ve aynı yıl yayınlanan Merkezi Hükümet Raporunda dikkat çekilmiştir (Akın, 2012). Balcı (2008) Türkiye'de okul yöneticilerinin yetiştirilmesinde dört temel modelin tercih edildiğini belirtmektedir. Bunlar 1970'lere kadar Maarif Teşkilatına Dair Kanun kapsamında gerçekleştirilen 'çiraklık modeli', 1970-1999 arası akademik çevrelerce kabul gören 'eğitim bilimleri modeli', 1999-2004 arası Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) tarafında uygulamaya geçirilen 'sınav modeli' ve 2004'den 2007'ye kadar süren 'keyfilik modeli'dir. Balcı'nın bu modellemesi 2007 yılına kadar sürmektedir. 2007 yılından sonrada keyfilik uygulamasının devam ettiği belirtilebilir. 2004 yılından sonra idareci seçme ve görevlendirme usul ve esaslarında sürekli değişiklikler yapılmıştır. Taş ve Önder (2010) yaptıkları çalışmada sadece 2004 ile 2010 yılları arasında yönetici seçme ve görevlendirme mevzuatında 30'dan fazla değişiklik yapıldığını sonucuna ulaşmışlardır. Ergün'ün (2019) araştırmasında belirtildiği üzere Türkiye'de 2010 yılından sonra da eğitim kurumlarına yönetici seçme ve görevlendirme yönetmeliğinde sürekli değişikliğe gidildiği (28.02.2013, 04.08.2013, 10.06.2014, 06.10.2015, 22.04.2017, 21.06.2018, 05.02.2021 tarihlerinde) değerlendirme kriterlerinde tam olarak netliğe ulaşılamadığını görülmektedir.

Türkiye'de eğitim kurumları yöneticileri gönüllü öğretmenler arasından belirlenmektedir. 5 Şubat 2021 tarihinde yayınlanan Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliğine göre okul yöneticileri üç aşamalı bir süreç sonunda seçilmektedir. Buna göre ilk olarak yönetici olmak isteyen öğretmenler her yıl ÖSYM tarafından gerçekleştirilen Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme Sınavından (MEB-EKYS) başarılı olmaları gerekmektedir. Daha sonra yönetici seçme ve görevlendirme iş ve işlemlerini yürütmek için her ilde kurulan İl Değerlendirme Komisyonuna eğitim, hizmet süreleri, akademik ve mesleki deneyim, kurum geliştirme çalışmaları,

öğrenci geliştirme çalışmaları, ödül ve ceza durumlarına ilişkin puanlama cetvellerinin yer aldığı EK-1 (ilk defa yönetici olarak görevlendirilecekler) veya EK-2 (yeniden yönetici olarak görevlendirilecekler) olarak adlandırılan değerlendirme formlarını doldurup belgelendirerek bir dosya şeklinde sunmaları beklenmektedir. Ayrıca adayların komisyon tarafından gerçekleştirilen sözlü sınava da girmeleri gerekmektedir. Bu üç aşamalı süreçte adaylara görevlendirmeye esas puan hesaplanmaktadır (yazılı sınav puanının %50'si, değerlendirme sonucu alınan puanın %30'u ve sözlü sınav sonucu alınan puanının %20'si). Görevlendirme süreci ise puan üstünlüğü ve adayların tercih önceliklerine göre belirlenen takvim çerçevesinde gerçekleştirilmektedir (MEB, 2021). Yönetici olmak isteyen öğretmenler bu üç aşamayı başarı ile tamamlamalıdır. MEB'e bağlı kurumlarda idareci olup olmama kararı öğretmenlerin kendi kişisel kararlarıdır. Bir öğretmenin neden okul yöneticisi olmayı tercih ettiğine dair bazı araştırmalar bulunmaktadır.

Kazak (2021) Öğretmenlerin Okul Yöneticiliği Tercih Etme Nedenleri başlıklı araştırmasında iki alt temaya ulaşmıştır. Bunlar; dışsal/örgütsel ve içsel/kişisel nedenlerdir. Dışsal/örgütsel temasında il, ilçe ve/veya okul yöneticilerinin teklifi, ısrarı, yönlendirmesi, birlikte çalışılan okul yöneticilerinin olumsuz tutum ve davranışları gibi değişkenler etkiliyken içsel/kişisel temasında idealizm, öğretmenlikten yorulma, yöneticiliğin cazibesi gibi değişkenlerin etkili olduğu görülmüştür. Benzer şekilde Erginer ve Köse (2012) de Okul Yöneticilerinin Yöneticiliği Tercih ve Bırakma Nedenlerine İlişkin Nitel Bir Çalışma adlı araştırmalarında öğretmenlerin yöneticiliği tercih nedenlerini sosyal ve kişisel nedenler olarak iki temada toplamışlardır. Köse ve Uzun (2017) da kadın okul yöneticilerine ilişkin yürüttükleri araştırmada yöneticiliği tercih nedenlerini mesleki ve kişisel nedenler olmak üzere iki temada toplamışlardır. Tüm bu araştırmalar öğretmenlerin yöneticiliği seçmesine neden olan birçok değişkenin etkili olabileceğini göstermektedir. Türkiye'de okul yöneticilerine yönetici olarak göreve başlamadan önce herhangi bir hizmet içi eğitim verilmemektedir. Zorunlu olmamakla beraber bazı il milli eğitim müdürlükleri tarafından yönetici geliştirme programı veya benzeri isimler ile kısa eğitim programları uygulanabilmektedir. 5 Şubat 2021 tarihli ve halen yürürlükte olan yönetmelikte yönetici olarak ilk defa veya yeniden görevlendirilmek isteyen adaylarda eğitim yönetimi sertifikası bulunması zorunluluğu yer almaktadır. Aynı yönetmeliğe eklenen geçici bir madde ile (Geçici Madde-4: Eğitim Yönetimi Sertifikası şartı, bu Yönetmeliğe göre ilk defa düzenlenecek Eğitim Yönetimi Sertifika Programının kesin sonuçlarının ilan edildiği tarihe kadar aranmaz.) 2021 yapılan görevlendirmelerde bu şart dikkate alınmamıştır (MEB, 2021). Henüz MEB tarafından eğitim yönetimi sertifika programı başlatılıp sonuçları açıklanmadığı için eğitim yönetimi sertifika şartı 2022 yılında yapılan görevlendirmelerde de aranmamıştır. Bu sertifika programı yönetici olmak isteyen öğretmenlerin yöneticilik ve okul yöneticiliğine dair iş ve işlemlere dair temel bilgi ve becerileri edinmeleri açısından yararlı olabilir. Bir öğretmen yönetici olarak göreve başladığında yöneticiliğe dair herhangi bir eğitim ya da uyum sürecinden geçmediği için büyük güçlükler ile karşı karşıya kalabilmektedir. Bu araştırmanın problemini okul yöneticilerinin yönetici olma nedenleri, okul yöneticilerinin seçimi ile yeterliliklerine dair görüşlerini ve göreve başlarken yaşadıkları güçlükleri belirlemek oluşturmaktadır.

Araştırmanın amacı; okul yöneticilerinin yöneticiliği seçme nedenlerine, bir okul yöneticisinde bulunması gereken yeterliliklere, okul yöneticilerinin nasıl seçilmesi gerektiğine ve yönetici olarak göreve başladıkları süreçte yaşadıkları güçlüklerle dair görüşlerini incelemektir.

Bu amacı gerçekleştirmek için aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

1. Okullarda görevli yöneticilerin yöneticiliği seçme nedenleri nelerdir?

2. Bir okul yöneticisinde etkili ve başarılı bir okul yönetimi için bulunması gereken yeterlikler nelerdir?
3. Okul yöneticileri nasıl ve hangi ölçütlere göre seçilip görevlendirilmelidir?
4. Okul yöneticileri göreve ilk başladıklarında yaşadıkları güçlükler nelerdir?

Yöntem

Bu bölümde araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama aracı, verilerin toplanması, veri analizi, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yer almaktadır.

Araştırmanın Modeli

Okul yöneticilerinin yöneticiliği seçme nedenlerine, bir okul yöneticisinde bulunması gereken yeterliliklere, okul yöneticilerinin nasıl seçilmesi gerektiğine ve yönetici olarak göreve başladıkları süreçte yaşadıkları güçlüklerle dair görüşlerini incelemek amacıyla gerçekleştirilen bu araştırma nitel bir araştırma olup araştırmada olgubilim deseni kullanılmıştır. Olgubilim deseni farkında olduğumuz fakat derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016, 69). Olgubilim araştırmalarında temel olarak kullanılan veri toplama aracı görüşmedir. Aynı zamanda bu araştırmalarda önemli olan olgubilimsel tutumdur. Olgubilimsel tutumun en dikkat çekici özelliği ise odaklanılan olguyu en yalın ve serbest haliyle elde edebilmektir. Deneyim kavramı olgu bilim alanında temeldir (Sanders, 2002).

Bu çerçevede bu araştırmada olgu; okullarda görevli yöneticilerin, yöneticiliği seçme nedenleri, bir okul yöneticisinde bulunması gereken yeterlilikler, okullara yönetici seçimi ve okul yöneticilerinin yöneticiliğe başladıkları süreçte yaşadıkları güçlüklerle ilişkin deneyim olgusudur.

Çalışma Grubu

Çalışma grubunu 2022-2023 eğitim öğretim yılında Milli Eğitim Bakanlığına (MEB) bağlı resmi okullarda görev yapan 29 yönetici oluşturmaktadır. Yöneticilerin belirlenmesinde kolay ulaşılabilir ve ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Kolay ulaşılabilir örnekleme yönteminin tercih edilme nedenleri arasında araştırmacının zamanı etkili kullanması ve araştırma maliyetlerini düşürmesi etkili olmaktadır. Ölçüt örnekleme yönteminin kullanılmasının nedeniyse görüşülecek kişilerin önceden belirlenmiş ölçüt veya ölçütlere göre seçilmesidir (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Bu araştırmada da verileri hızlı bir şekilde toplamak için kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Görüşülecek kişiler belirlenirken MEB'e bağlı resmi okullarda müdür ya da müdür yardımcısı olma ölçütü aranmıştır. Araştırmanın çalışma grubunun demografik özellikleri Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1.

Katılımcıların Demografik Özellikleri

Kod	Cinsiyet	Yaş	Eğitim Durumu	Görev	Çalıştığı Kurum Seviyesi	Yöneticilik Deneyimi (yıl)	Yöneticiliğe Başlarken Yöneticilik Eğitimi Almış mı?
Y1	Erkek	43	Lisans	Müdür Yardımcısı	İlkokul	4	Hayır
Y2	Erkek	51	Lisans	Müdür Yardımcısı	İlkokul	3	Hayır
Y3	Erkek	42	Yüksek Lisans	Müdür	İlkokul	12	Hayır
Y4	Erkek	41	Yüksek Lisans	Müdür Yardımcısı	İlkokul	10	Hayır
Y5	Erkek	52	Lisans	Müdür	Ortaokul	18	Evet
Y6	Kadın	37	Lisans	Müdür Yardımcısı	Ortaokul	5	Hayır
Y7	Kadın	46	Yüksek Lisans	Müdür	Ortaokul	8	Hayır
Y8	Erkek	37	Yüksek Lisans	Müdür	Ortaokul	12	Hayır
Y9	Erkek	48	Yüksek Lisans	Müdür	Lise	18	Evet
Y10	Erkek	40	Lisans	Müdür Yardımcısı	Lise	7	Hayır
Y11	Erkek	41	Lisans	Müdür	Ortaokul	15	Hayır
Y12	Erkek	39	Lisans	Müdür Yardımcısı	İlkokul	6	Hayır
Y13	Erkek	35	Yüksek Lisans	Müdür	Özel Eğitim	6	Hayır
Y14	Erkek	40	Yüksek Lisans	Müdür	Ortaokul	11	Hayır
Y15	Erkek	47	Yüksek Lisans	Müdür	İlkokul	15	Hayır
Y16	Kadın	33	Yüksek Lisans	Müdür Yardımcısı	Ortaokul	3	Evet
Y17	Erkek	43	Lisans	Müdür Yardımcısı	Ortaokul	8	Hayır
Y18	Erkek	37	Lisans	Müdür Yardımcısı	İlkokul	6	Hayır
Y19	Erkek	40	Yüksek Lisans	Müdür Yardımcısı	İlkokul	1	Hayır
Y20	Erkek	38	Yüksek Lisans	Müdür Yardımcısı	İlkokul	1	Hayır
Y21	Kadın	37	Yüksek Lisans	Müdür Yardımcısı	Lise	1	Hayır
Y22	Erkek	48	Yüksek Lisans	Müdür Yardımcısı	Lise	8	Evet
Y23	Kadın	51	Yüksek Lisans	Müdür	Lise	9	Evet
Y24	Erkek	46	Yüksek Lisans	Müdür	İlkokul	15	Hayır
Y25	Erkek	45	Yüksek Lisans	Müdür	İlkokul	15	Evet
Y26	Erkek	37	Lisans	Müdür Yardımcısı	Lise	7	Hayır
Y27	Kadın	44	Yüksek Lisans	Müdür	Lise	7	Evet
Y28	Kadın		Yüksek Lisans	Müdür Yardımcısı	Lise	5	Evet
Y29	Erkek	41	Lisans	Müdür	Ortaokul	11	Hayır

Tablo 1’de görüldüğü üzere araştırmaya katılan 29 katılımcının yedisi (%24.1) kadın 22’si (%75.9) erkektir. Katılımcıların yaşları 33 ile 52 arasındadır. Yaşlarının ortalaması 42.1’dir. Katılımcıların 18’i yüksek lisans, 11’i lisans mezunudur, 14’ü müdür, 15’i müdür yardımcısıdır. Yöneticilerin 11’i ilkokulda, dokuzu ortaokul, sekizi lise ve biri özel eğitim kurumunda görev yapmaktadır. Katılımcıların altısı beş yıldan az, 12’si 5-9 yıl arası, beşi, 10-14 yıl ve altısı 15-20 yıl arası idarecilik deneyimine sahiptirler. Katılımcıların 21’i göreve ilk başladığında herhangi bir yöneticilik eğitimi almadığını belirtirken sekizi yöneticilik eğitimi aldığını belirtmiştir.

Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması

Araştırma verileri MEB’e bağlı resmi okullarda görev yapan yöneticiler ile görüşmeler gerçekleştirilerek toplanmıştır. Görüşmede katılımcılara araştırma kapsamında farklı yollar ile (yüz yüze görüşme, telefon ile görüşme, teknolojik araçlar ile görüşme) sorular yöneltilip cevaplar alınabilir (Punch, 2005; Yıldırım ve Şimşek, 2016).

Veri toplama aracı geliştirilirken öncelikle araştırmacılar tarafından alan yazın incelenmiş ve yapılandırılmış bir görüşme formu taslağı geliştirilmiştir. Taslak form farklı eğitim fakültelerinde görev yapan üç akademisyene gönderilerek uzman görüşüne sunulmuştur. Uzman görüşlerine göre gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Bir müdür yardımcısı ile pilot görüşme gerçekleştirilerek soruların dil ve anlam yönünden uygunluğu kontrol edildikten sonra forma son hali verilmiştir.

Görüşme formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların kişisel bilgileri ile ilgili (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, görev, çalışılan kurum seviyesi ve yöneticilik deneyim süresi) altı soru yer almaktadır. İkinci bölümde ise katılımcıların okul yöneticiliğini neden tercih ettikleri, okul yöneticilerinin yeterliliklerinin neler olması gerektiği, okul yöneticilerinin nasıl seçilip görevlendirilmesi gerektiği ve ilk yöneticilik deneyimlerinde yaşadıkları güçlükler ile ilgili dört açık uçlu soru bulunmaktadır. Görüşme formu katılımcılara e-posta yoluyla ulaştırılmış ve yazılı olarak yanıtlamaları istenmiştir. Toplam 36 okul yöneticisine form iletilmiştir. 29 yönetici sorulara yanıt vermiştir. İncelenen yanıtlarda veri doyumu ulaşıldığı görülünce veri toplama süreci tamamlanmıştır.

Verilerin Analizi

Görüşmeye katılan her bir katılımcıya bir kod verilmiştir. (Örneğin Y5; “araştırmaya katılan beşinci yönetici” anlamına gelmektedir. Katılımcıların yanıtlarından oluşan ham veriler araştırma sorularına göre deşifre edilmiştir. Ham veriler üzerinden içerik analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırmacılar ikisi ayrı ayrı katılımcıların kodlamışlardır Daha sonra araştırmacılar kodlarını karşılaştırmışlardır. Kodlamaların büyük oranda örtüştüğü görülmüştür. Araştırmacılar kodlarını karşılaştırıp ortaklaştırdıktan sonra temalara ulaşmışlardır.

Geçerlik ve Güvenirlik

Yıldırım ve Şimşek'e (2016) göre geçerlilik araştırmanın doğruluğu, güvenilirlik ise araştırma sonuçlarının yenilenebilirliği ile ilişkilidir. Bu çalışmada geçerlik ve güvenilirlik için doğrudan alıntılara sıklıkla başvurulmuş ve araştırma ham verileri ve analiz süreçleri olası bir teyit durumu için araştırmacılar tarafından kayıt edilerek muhafaza altına alınmıştır. Ham verilerin analizi iki farklı araştırmacı tarafından yapıldıktan sonra karşılaştırılarak güvenilirlik sağlanmıştır.

Etik Kurul Onayı

Bu araştırmanın etik kurul onayı Gaziosmanpaşa Üniversitesi Etik Kurulu'ndan 02.12.2022 Tarih ve 235783 sayı ile alınmıştır.

Bulgular

Bu bölümde araştırma verilerinin analizi sonucu elde edilen veriler araştırma sorularına göre yer almaktadır.

Katılımcıların Okul Yöneticiliğini Seçme Nedenleri

Katılımcılara “okul yöneticisi olmanızın nedenleri nelerdir?” sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların verdikleri yanıtların analizi sonucu ulaşılan tema ve kodlar Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2.

Öğretmenlerin Okul Yöneticisi Olma Nedenleri

Ana Tema	Tema	Kodlar	Görüşmeciler
Çekici faktörler	Yeterlik	Yönetsel yetenek ve beceri	Y1, Y2, Y5, Y8, Y9, Y16, Y17, Y18, Y20, Y21, Y25, Y28, Y29
		Teknik yeterlik	Y11
	İlgi ve istek	Sorumluluk alma isteği	Y22, Y25, Y26
		Yöneticiliği deneyimleme isteği	Y6, Y21
		Yöneticiliğe karşı ilgi	Y14, Y24
		Hazır bulunuşluk	Eğitim yönetiminde lisansüstü eğitim
	Mesleki kariyer	Geçmiş yöneticilik deneyimi	Y5
		Öğretmenlikte mesleki olgunluk	Y1
		Meslekte yükselme ve ilerleme	Y6, Y25
	Otorite	Yöneticilik kariyeri yapmak	Y21
Yetki ve güç istenci		Y17, Y27	
İtici faktörler	Yöneticilerde Nitelik	Liyakat yoksunluğu	Y1, Y7, Y8, Y9, Y13, Y16, Y17, Y22, Y25, Y27
		Ayrımcı, keyfi yönetici yaklaşımları	Y3, Y13
	Teşvik ve yüreklendirme	Üst yöneticilerin	Y5, Y11, Y14, Y26
		Yakın çevrenin	Y2, Y24
	Yer değişikliği	Merkezi okullarda çalışma	Y4, Y5, Y12, Y15
		Norm fazlası duruma düşme	Y23
	Yabancılaşma Yetersizlik	Öğretmenlik mesleğine yabancılaşma	Y1, Y7
		Alandışı atama	Y15
		Yaşlanmak	Y19

Tablo 2’de görüldüğü üzere katılımcıların yöneticiliği seçme nedenleri iki ana temaya ayrılmaktadır. Bunlar çekici ve itici faktörlerdir. Çekici faktörlere ilişkin beş farklı temaya ulaşılmıştır. Bunlar; yeterlik, ilgi ve istek, hazır bulunuşluk, mesleki kariyer ve otoritedir. İtici faktörlere ilişkin de beş farklı temaya ulaşılmıştır. Bunlar ise; yöneticilerde nitelik, teşvik ve yüreklendirme yer değişikliği, yabancılaşma ve yetersizliklerdir.

Çekici Faktörler

Çekici faktörler temasına ilişkin yeterlik temasında yönetsel yetenek ve beceri ile teknik yeterlilik kodlarına ulaşılmıştır. Katılımcıların büyük bir kısmı (n=13, %45) yöneticilik vasıflarına sahip olduklarını ve bu özelliklerinin okul yöneticisi olma kararlarında etkili olduğunu belirtmişlerdir. Bu durumu 43 yaşındaki Y1 “İdareci olmamdaki... nedense, kişisel özelliklerim arasında organize etme, birleştirme, yönetme hızlı karar alabilme gibi özelliklerimin ağır basması.” şeklinde ifade etmiştir. Bir ortaokulda müdür olarak görev yapan Y5 ise bu durumu “Ben yöneticiliği seviyorum... insanlarla iletişim kurma becerisine sahibim yani birileriyle birlikte iş yapmayı sevdiğim için yönetici olarak göreve devam etmeye karar verdim.” sözleri ile aktarmıştır. 41 yaşındaki Y29 ise kişilik yapısına uygun olduğu için okul yöneticisi olduğunu belirtmiştir. Lisans mezunu olan Y11 ise teknolojik yeterlilikleri nedeniyle okul yöneticisi olarak görevlendirildiğini söylemiştir.

İlgi ve istek temasına ilişkin ise sorumluluk alma isteği, yöneticiliği deneyimleme isteği, yöneticiliğe karşı ilgi ve konfor isteği kodlarına ulaşılmıştır. Sorumluluk alma isteğine ilişkin Bir lisede yedi

yıldır müdür yardımcısı olarak görev yapan Y10 ise kendi alanında vatana daha iyi hizmet edebilmek için yöneticiliği seçtiğini belirtmiştir. Lisede müdür yardımcısı olarak görev yapan Y22 “ülkemiz eğitim sisteminde, ihtiyacımız olanın daha çok eğitim olduğu bilinci ve vazife şuuruyla Türk maarifine kendimce katkıda bulunmak adına yöneticiliği seçtim” ifadelerini kullanırken, ilkokulda 15 yıllık idarecilik deneyimi bulunan Y25 idareci olma nedenini “...sorunları çözme isteği ve taşın altına elini koyma isteği...” şeklinde açıklamıştır. 37 yaşındaki Y6 ise yöneticiliği deneyimlemek istediğini şu şekilde ifade etmiştir.

...ilk görev yerim Gümüşhane Kürtün'dü. Daha sonra burada Kayar Sakarya Ortaokulunda öğretmenlik yaptım Bir de bunu denemek istedim yani idarecilik nasıl neler yapıyor? Öğrenme isteği diyebilirim, hani oradan da biraz bilgi almak istedim. Y6

Hazırbulunuşluk temasına ilişkin ulaşılan kodlar eğitim yönetiminde lisansüstü eğitim, geçmiş yöneticilik deneyimi ve öğretmenlikte mesleki olgunluktur. Lisans mezunu olan Y9 eğitim yönetiminde yüksek lisans yapmasının yöneticiliği seçiminde etkili olduğunu “Eğitim yönetiminde yüksek lisans yaptıktan sonra eğitilmiş yöneticiler ile eğitimsiz yöneticiler arasındaki farkı daha iyi anladım iyi yönetici olacağını düşündüğüm için de müracaat etmeye karar verdim.” şeklinde dile getirmiştir. Bir ortaokulda müdür yardımcısı olan Y5 geçmiş dönemde yöneticilik yapmış olmasının etkisini şu şekilde ifade etmiştir.

Evet ben ilk yöneticiliği Mardin de yaptım, 4 yıl. Sonra Ankara'ya geldim Kazan ilçesine. Kazan'da da hani yöneticilikte orada (Mardin'de) tecrübe kazandığım için oradaki okul müdürü benim tecrübemi görünce gel seni müdür yardımcısı yapalım tekrar dedi.” Y5

Katılımcılardan dört yıllık yönetici olan Y1 ise öğretmenlikte belli bir olgunluğa ulaştığı ve kendini tekrarlamaya başladığı için yöneticiliği seçtiğini belirtmiştir.

Mesleki kariyer temasına ilişkin ulaşılan kodlar meslekte ilerleme ve yükselme ile yöneticilik kariyeri yapmadır. Y6 Milli eğitimde ilerlemek, yükselmek istediğini ve hedefleri olduğu için okul yöneticiliğini seçtiğini belirtmiştir. Yöneticilik deneyimi bir yıl olan ve kadın bir yönetici olan Y21 ise yöneticiliği seçme nedenini “yönetim bilgimi ve becerimi deneyimleyerek arttırmak ve bu alanda kariyer yapmayı hedefledim.” şeklinde açıklamıştır.

Otorite temasına ilişkin ulaşılan kodlar yetki ve güç istenci ile milliyetçi etkidir. Katılımcılardan Y17 öğretmen olarak fikir ve görüşlerinin çok ciddiye alınmadığı için daha etkili olabilmek amacıyla yönetici olduğunu belirtmiştir.

İtici Faktörler

İtici faktörler ana temasına ilişkin yöneticilerde nitelik temasında liyakat yoksunluğu ve ayrımcı, keyfi yönetici yaklaşımları kodlarına ulaşılmıştır. İtici faktörleri dile getiren on katılımcı (%35) liyakat yoksunluğunu diğer bir ifade ile olumsuz yönetici deneyimlerini söylemişlerdir. Y1 bu durumu şu ifadeler ile dile getirmiştir.

“...yeterli donanım ve yönetme becerisinden yoksun idarecilerin çoğalmasında ve bir gün bu gibi yöneticilerle çalışamayacağım duygusunun ağır basmasından kaynaklı çok seversen yaptığım sınıf öğretmenliğe veda edip sınav süreciyle müdür yardımcılığına başladım.”Y1

Y8 yeniliğe açık olmayan idarecilerin, Y13 yasaları kendi kafasına göre yorumlayan yöneticilerin, Y16 karşılaştığı kötü idarecilerin, Y17 yetersiz ve hantal yöneticilerin, Y27 her şeye engel olan idarecilerin kendilerini yöneticiliğe ittiğini belirtmişlerdir. Yüksek lisansını tamamlayan 48 yaşındaki Y22 ise bu durumu “Liyakatsiz ve yeteneksiz yöneticilerin buldukları makamların

farkında olamamaları ve hakkını verememeleri. Kişilerin... olumsuzlukları düzeltmesi yerine; makamların kişileri dönüştürdüğü gerçeğini gördüğüm için yönetici olmaya karar verdim.” ifadeleri ile dile getirmiştir. 12 yıllık yöneticilik deneyimi olan Y3 görev yaptığı okuldaki kurum yöneticilerinin tutarsız ve keyfi yönetim şekillerinin etkili olduğunu belirtmiştir.

Teşvik ve yüreklendirme temasına ilişkin ulaşılan kodlar üst yöneticilerin tavsiyesi ile yakın çevrenin tavsiyesi kodlarına ulaşılmıştır. 40 yaşında yüksek lisans mezunu olan Y14 idareci olma nedenini “il ve ilçe müdürlerimizin desteğiyle yönetici olmaya devam ettim” ifadeleri ile açıklamıştır. Benzer şekilde Y26 ise “değer verdiğim bir idarecinin teşvik etmesi” sonucu yönetici olmaya karar verdiğini belirtmiştir. Yakın çevrenin tavsiyesine ilişkin ise 51 yaşındaki lisans mezunu Y2 “Çalışma arkadaşlarımın benim idareci olmam gerektiği konusunda tavsiyeleri.” ifadeleri kullanmıştır.

Yer değişikliği temasına ilişkin olarak merkezi okullarda çalışma ve norm fazlası duruma düşme kodlarına ulaşılmıştır. 10 yıllık idarecilik deneyimi olan Y4 idareci olma nedenini “Sınıf öğretmeni olarak il içi atamamın zor olması nedeniyle idarecilik sınavına girdim. Merkez ilçe okullarına gelebilmek için.” şeklinde belirtmiştir. 39 yaşındaki Y12 de benzer şekilde idareci olma nedenini şu şekilde ifade etmiştir.

Sınıf öğretmeniyim. Eşim çalışmıyor. 8 yıldır da çok uzakta Ankara il sınırında bir yerde görev yapıyordum. Tayin olmam kesinlikle imkânsızdı. Orada da eski çalıştığım yerde de zaten resen müdür ve müdür yardımcılığı veriliyordu bana. Madem dedik böyle bir sınav da var, bu işi de yapıyoruz en azından. Hani hem tayini aradan çıkartalım hem de merkezde çalışalım diye sınava girdik, kazandık.
Y12

Yabancılaşma temasına ilişkin öğretmenlik mesleğine yabancılaşma koduna ulaşılmıştır. Y1 öğretmenlik mesleğinde kendini sürekli tekrar etmeye başladığını ve bu durumun verdiği rahatsızlığın yönetici olmasında etkili olduğunu belirtmiştir. Bir ortaokulda müdür olan Y7’de öğretmenlikten yorulduğu için idareciliği seçtiğini dile getirmiştir.

Yetersizlik temasına ilişkin ulaşılan kodlar ise alan dışı atama ve yaşlanmak olmuştur. 47 yaşında olan 15 yıllık yöneticilik deneyimi bulunan Y15 idareciliği seçme nedenini şu ifadeler ile dile getirmiştir.

Okul yöneticiliğine neden olan en büyük sebep atama branşımınla alakalıdır. Sınıf öğretmenliği mezun olmadığım halde kısa bir seminer alarak sınıf öğretmeni olarak atandım. Sınıf öğretmenliği konusunda kendimi yetersiz buldum yönetici olarak daha başarılı olacağıma inanarak yönetici olmaya karar verdim.Y15

40 yaşında olan ve bir yıldır okul yöneticisi olan Y19 yaşlanmanın okul yöneticisi olmasındaki etkisini “okulumuzda çalışan yaşlı öğretmenlerin yaşadığı zorluklara tanık oldum ve ben de özellikle yaşım ilerledikçe daha da zorlanacağımı düşündüğüm için idareci oldum.” şekilde ifade etmiştir.

Katılımcılara Göre Okul Yöneticilerinde Olması Gereken Yeterlilikler

Katılımcılara “Bir okul yöneticisinde olması gereken temel yeterlilikler nelerdir?” sorusu yöneltilmiştir. Verilen yanıtların analizi sonucu ulaşılan tema ve kodlar Tablo 3’de yer almaktadır.

Tablo 3.

Okul Yöneticilerinde Bulunması Gereken Yeterlikler

Tema	Kodlar	Görüşmeciler
Yönetim Becerisi	Lider	Y2, Y3, Y7, Y8, Y9, Y19, Y20, Y21, Y22, Y23, Y28, Y29
	İletişim becerisi	Y4, Y5, Y7, Y10, Y12, Y14, Y20, Y25, Y29
	Yenilikçilik	Y1, Y4, Y17, Y18
	Disiplin	Y2, Y4, Y15, Y29
	Yönetimsel bilgi	Y19, Y21, Y22
	Mevzuat bilgisi	Y1, Y3, Y21
	Karar verme	Y1, Y12
	Planlılık	Y4, Y23
	Problem çözmek	Y17, Y23
	Örgüt kültürü	Y4, Y14
Kişisel Özellik	Hoşgörülülük	Y1, Y2, Y9, Y19, Y22, Y23
	Empatik	Y1, Y3, MY4, Y18, Y19
	İkna kabiliyeti	Y2, Y9, Y27
	Karizmatik	Y8, Y11, Y27
	Dinleyici	Y1, Y3, Y4
	Motive edici	Y4, Y9, Y27
	Hazırbulunuşluk	Y1, Y12, Y19
	Bilişim okuryazarı	Y1, Y14
	Rahat	Y8, Y15
	Dürüst	Y4
Demokrasi ve Adalet	Demokratik olmak	Y2, Y4, Y14, Y20, Y22
	Kararları ortak almak	Y4, Y11, Y17, Y22
	Adaletli olmak	Y1, Y2, Y6, Y11, Y16, Y28
	Liyakatlı davranmalı	Y4, Y17
	Tarafsız olmak	Y4, Y5
	Eleştirel düşünce	Y22
Vatanseverlik	Milliyetçi ve manevi değer	Y11, Y22

Tablo 3’de yer aldığı üzere okul yöneticilerinde bulunması gereken yeterliklere ilişkin dört farklı temaya ayrılmaktadır. Bunlar; yönetim becerisi, kişisel özellikler, demokrasi ve adalet ve vatanseverliktir.

Yönetim becerisi temasına ilişkin ulaşılan kodlar lider, iletişim becerisi, yenilikçilik, disiplin, yönetimsel bilgi, mevzuat bilgisi, karar verme, planlılık, problem çözmek ve örgüt kültürüdür. Katılımcılardan üç yıldır müdür yardımcısı olarak görev yapan Y2 yönetimsel becerilere ilişkin “okul yöneticileri öncelikle lider olmalı, insan ilişkilerinde bir takım becerilere sahip olmalı. Örnek vermek gerekirse ikna kabiliyetinin yüksek olması, kişiler arası uzlaştırıcı olması gibi.” ifadelerini kullanarak bu durumun okulda pozitif barışçıl bir ortam oluşturup huzur ve paylaşımı artıracaklarını dile getirmiştir. 37 yaşındaki kadın okul yöneticisi Y21’de benzer şekilde “bir okul yöneticisinin temelinde liderlik becerisi ve yönetim alanlarında bilgi yeterliliği olmalıdır. Mevzuat ve kanun bilgisi de şarttır. Ayrıca insan ilişkileri ve kriz yönetme becerileri de yüksek düzeyde olmalıdır.” ifadeleri ile görüşlerini dile getirmiştir. Bir lisede müdür yardımcısı olan Y21 okul yöneticilerinin kriz yönetim becerilerinin bulunması gerektiğini ifade ederek problem çözme yeterliğine dikkat çekmiştir. Y4 disiplin ve örgüt kültürü kodlarına ilişkin olarak “Denetim ve kuralların net olduğu bir kurum kültürü geliştirmelidir.” açıklamasını yapmıştır. Örgüt kültürü temasına ilişkin 11 yıllık okul yöneticiliği deneyimi bulunan Y14 de okul yöneticilerinin örgüt ve kurum kültürü geliştirmeleri

gerektiğini belirtmiştir. Yüksek lisans mezunu olan Y4 ise aşağıdaki alıntıdan anlaşıldığı üzere demokratik katılım, planlılık ve iletişim özelliklerini vurgulamıştır:

... okul yöneticilerinin liyakat esasına göre atanması gerekir. Atandıktan sonra da idareci kendini geliştirmeli, yeniliklere açık olmalıdır... Okuldaki öğretmenlerin velilerin yani tüm paydaşların görüşlerini alıp öyle karar vermelidir... Planlı olmalıdır. Okul idarecisi yaptığı işlerde planlama yapmalı, işleri son ana sıkıştırıp personeline baskı yapmamalıdır... İletişim kanallarını iyi kullanmalı: Okul idaresi okulda odasında koltuğunda oturmamalıdır... Eğitim ekonomisi konularında yeterli olması ve kaynakları verimli kullanması gerekir. Okul idaresi okul kaynaklarını tasarruflu kullanmalıdır. Yapacağı harcamalarda işin paydaşlarının görüşlerini almalıdır...Y4

Kişilik özellikleri temasına ilişkin ulaşılan kodlar hoşgörülülük, empatik, ikna kabiliyeti, karizmatik, dinleyici, motive edici, hazırbulunuşluk, bilişim okuryazarlığı, rahat olmak ve dürüst olmaktır. Bir ortaokulda kurum müdürü olarak çalışan Y8 "bana göre bir okulu A noktasından B noktasına getirerek getirirken aynı zamanda insanlar üzerinde de bir etki sağlaması gerekir." ifadelerini kullanarak okul yöneticinin karizmatik olması ve insanları ikna edebilmesi gerektiğini belirtmiştir. Y1 okul yöneticisinin bilişim okuryazarı olması gerektiğini belirtirken Y3 iyi bir dinleyici olması gerektiğini dile getirmiştir. Alanında yüksek lisans eğitimi tamamlayan Y19 ise okul yöneticilerinin her şeyden önce iyi birer eğitimci olmaları gerektiğini belirtmiştir. Lisans mezunu olan Y12 okul yöneticilerinin kendi öğretmenlik deneyimlerini de hatırlayarak her şeyden önce rahat bir yapıya sahip olmaları gerektiğini aktarmıştır. Y1 ayrıca okul yöneticilerinde olması gereken yeterliklere ilişkin "...kişisel olarak kendini tamamlamış olmalı yani psikolojik bir rahatsızlığı, kişilik bozukluğu bulunmaması... empati duygusunun güçlü olabilmesi gerekmektedir." ifadelerini kullanmıştır. Lise müdürü olan Y27 "Ekibini motive ederek aidiyet duygusunu geliştirip başarı odaklı olmalarını sağlayabilmeli." şeklinde motive etme yeterliğine dikkat çekmiştir.

Demokrasi ve adalet temasına ilişkin olarak demokratik olmak, kararları ortak almak, adaletli olmak, liyakatli davranmak, tarafsız olmak eleştirel düşünce kodlarına ulaşılmıştır. Beş yıldır okul yöneticisi olan Y6 "ben... bir okul yöneticisinde olmazsa olmaz yeterliğin adaletli olması olduğunu düşünüyorum" ifadelerini kullanıp adalet sağlandığında öğretmen, öğrenci ve idareci ilişkilerinde saygının gelişeceğini belirtmiştir. Ortaokul müdürü olan Y5'de adalet ve kayırmacılığa "... personeline kendi görüşü ne olursa olsun belli bir adalet çerçevesi içerisinde yaklaşması gerekiyor, yani... zihniyet olarak bu benden, bu benden değil, ölçüsünde bir idareci olursa zaten okulunda bir huzur kalmıyor..." ifadeleri ile dikkat çekmiştir. K22 okul yöneticilerinin kararları okul bileşenlerinin ortak katkı ve gayreti ile alması gerektiğini, eleştirel düşünme becerisine sahip olması gerektiğini belirtirken Y17 liyakatli davranmanın önemini üzerinde vurgulamıştır.

Vatanseverlik temasına ilişkin olarak ise milliyetçi ve manevi değer koduna ulaşılmıştır. Bir lisede müdür yardımcısı olarak görev yapan Y22 düşüncelerini şu ifadeler ile dile getirmiştir:

Milli ve manevi değerleri önememeyen yöneticiler geleceğin eğitim sistemini ve ulusal kodlarını inşa etmede başarılı olamayacaklardır. Bugün Türk maarif teşkilatının, üzerinde durması gereken en elzem konu budur. Bu konuda hassasiyete sahip yöneticileri seçmek en mühim meselemizdir.Y22

Okul Yöneticilerinin Nasıl Seçilmesi Gerektiğine İlişkin Bulgular

Katılımcılara "Size göre okul yöneticileri nasıl belirlenmeli ve nasıl görevlendirilmelidir?" sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların verdikleri yanıtların analizi sonucu ulaşılan tema ve kodlar Tablo 4'de yer almaktadır.

Tablo 4.

Okul Yöneticileri Nasıl Seçilmeli

Tema	Kodlar	Görüşmeciler
Seçme	Yazılı	Y2, Y3, Y6, Y10, Y12, Y21
	Sözlü	Y21, Y23, Y24
	Yazılı-sözlü	Y5, Y12, Y29
	Yazılı-sözlü-ek*	Y1, Y8
	Ek	Y3, Y7
	Psikolojik test	Y16
	Yazılı-psikolojik test	Y27
Deneyim	Müdür yardımcılığı deneyimi	Y1, Y5, Y14
	Öğretmenlik deneyimi	Y1, Y5, Y8
Okul yönetimi eğitimi	Eğitim yönetimi lisans	Y4, Y12
	Eğitim yönetimi yüksek lisans	Y9, Y14
Meslek	Asli görev	Y11, Y13
	Süreklilik	Y22
Yeni bir sistem	Aday yönetici	Y6, Y9, Y13

*Ek: Yönetici adaylarının kişisel, mesleki ve kurumsal deneyimlerinin puanlandırıldığı ölçek

Tablo 4’de görüldüğü üzere okul yöneticilerinin nasıl seçilmesi gerektiğine ilişkin beş farklı temaya ulaşılmıştır. Bunlar seçme, deneyim, okul yönetimi eğitimi, meslek ve yeni bir sistem temalarıdır.

Seçme temasına ilişkin olarak yazılı, sözlü, yazılı-sözlü, yazılı-sözlü-ek, ek, psikolojik test, yazılı-psikolojik test kodlarına ulaşılmıştır. Seçme temasına ilişkin en fazla ifade edilen tema okul yöneticisi seçimlerinin sadece yazılı sınav ile yapılmasına dairdir. 12 yıldır okul yöneticisi olarak çalışan Y3 yazılı sınavın yeterli olduğunu belirtmiştir. 40 yaşında, lisede yönetici olan Y10 ise adaletli bir sistem için sadece yazılı sınav olması gerektiğine dair görüşünü şu şekilde dile getirmiştir:

Her şey net olmalıdır. Öğretmen, yönetici, kasiyer vb. fark etmez kimi alacaksınız net ve tartışmaya kapalı olmalı. Genel kültür, genel yetenek, eğitim bilimleri ve mevzuatla yapacağınız kapsamlı bir sınavla bu iş yapılmalıdır. Aldıkları puana göre atama ve yerleştirme yapılmalı. Diğer özl değerlendirmelerle adaletli bir atama yapılamaz. Y10

Yöneticilerin sözlü sınav ile belirlenmesi gerektiğini belirten katılımcılardan (Y21, Y23, Y24) 51 yaşındaki Y23 “Sınav sadece bilgiyi ölçer. Mülakatta da liderlik becerileri ölçülmelidir.” ifadeleri ile sözlü sınavın olması gerektiğini belirtmiştir. İlkokulda müdür olan Y24’de “Mülakatla olmalı. İlçe MEM başarı ya da başarısızlıkta hesap verebilmeli.” ifadeleri ile sözlü sınav olması gerektiğini dile getirmiştir. 41 yaşında, ortaokul müdürü olan Y29 “Önce yazılı sınav daha sonra mülakat. Sadece teorik bilgiler yeterli olmayıp kişilik özelliklerinde idareciliğe uygun olup olmadığı mülakat ile tespit olması gerekir.” şeklinde hem yazılı hem sözlü sınav olması gerektiğini belirtmiştir. Yüksek lisans mezunu Y8 ise yazılı ve sözlü sınav ile birlikte adayların deneyimlerinin de değerlendirildiği ek belgenin olması gerektiğini ifade etmiştir. Sekiz yıllık kurum müdürü olan Y7 ise “Sadece ek form hesaplanıp onun ortalaması alınıp ona göre atamamız yapılırsa çok daha objektif olur. Çünkü yani sözlü de ister istemez başka sıkıntılar da çıkabiliyor.” ifadeleri ile ek belgenin yeterli olduğunu belirtmiştir. 33 yaşındaki Y16 ise yönetici olacakların yapılacak psikolojik test ile belirlenmesi gerektiğini şu şekilde dile getirmiştir:

Yönetici atamaları sınavla yapılıyor şu an. Ancak sınav yöneticilik kabiliyetini ölçen bir sınav değil. Düzgün çalışan herkes bu sınavda başarılı olup yönetici olabilir. Daha çok psiko-sosyal değerlendirme yapılarak atamalar gerçekleştirilmelidir diye düşünüyorum. Ancak bu durum ülkemizde mümkün mü tartışılır. Y16

Deneyim temasına ilişkin olarak ise müdür yardımcılığı deneyimi ve öğretmenlik deneyimi temalarına ulaşılmıştır. Katılımcılardan Y1 bu durumu şu ifadeler ile söylemiştir:

Bana göre bir okul yöneticisi en az 8 yıl öğretmenlik 4 yıl müdür yardımcılığı yaptıktan sonra okul müdürü olmalı tabi bu görevleri yaparken olumlu tutum ve başarılar elde etmeli. Bu tutum ve becerileri gözlemleyecek adil tarafsız bir komisyonun oluşturulması olmazsa olmazlardandır. Y1

Okul yönetimi eğitimi temasına ilişkin eğitim yönetiminde lisans ve eğitim yönetiminde yüksek lisans kodlarına ulaşılmıştır. Altı yıldır kurum yöneticisi olan Y12 “Ben profesyonellikten yanayım. Üniversitede bir bölüm olmalı. Kalıcı olmalıdır.” ifadeleri ile öğretmenler arasından geçici görevlendirmeler ile değil sürekli bir kadro haline gelmesi diğer bir ifade ile okul yöneticiliğin meslekleşmesi gerektiğini belirtmiştir. Y4 ise öğretmenlik ve yöneticiliğin farklı meslekler olduğunu, öğretmen olmak için eğitim alanların okul yöneticisi olması ile formasyonlarının dışında bir alanda çalışmaya başladığını bunun büyük bir emek, zaman ve maliyet kaybına neden olduğunu belirterek “okul yöneticiliği bölümleri açılmalı ve buradan mezun olan kişiler atanmalı, her 5 yılda bir rotasyonla (bu yöneticilerin) yerleri değiştirilmelidir” ifadeleri ile okul yöneticiliğinin meslekleşmesi gerektiğini savunmuştur.

18 yıllık okul yöneticiliği deneyimi olan ve kurum müdürü olarak çalışan Y9 “(Yöneticiler) kesinlikle yüksek lisans yapmalı ve uygulamalı bir eğitim olmalı. Eğitim sertifikası değil de bir yıl hazırlık süreci gibi, memurların aday olma süreci gibi, bir yıl uygulamalı eğitim almalı” şeklinde yüksek lisans eğitimine dikkat çekmiştir. Y14 ise benzer görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

Bir kere (yöneticiler) kesinlikle öğretmen olmalıdır. Kesinlikle eğitim yönetimi alanında yüksek lisans yapmalı. Öğretmenler önce müdür yardımcısı olmalı ve tecrübe edineceği tatmin edici bir süreden sonra müdür olmalı. 2008 veya 2009 yılındaki yönetmelikte olduğu gibi okullar A, B, C tipi okullar olmalı (geçmişte okullara kurum tipi tespit formu ile öğrenci, öğretmen, derslik sayısı, buldukları yerleşim yerinin nüfusu, okul bina durumu, okulun fiziki olanakları vb. belirli kriterlere göre bir puan verilirdi. Yüksek puanlı kurumlar A tipi, düşük puanlı kurumların C tipi diğerlerinin ise B tipi olarak adlandırılırdı. A tipi kurumda yöneticilik yapabilmek için B veya C tipi kurumda yöneticilik yapma şartı aranırdı) ve bu okullarda çalışma zorunluluğu olmalıdır. İnsanlar sınava çalışıp yüksek puan alabilirler. Ama direkt büyük okullarda idareciliğe başlanmaz. Y14

Meslek temasına ilişkin olarak ise asli meslek ve süreklilik temalarına ulaşılmıştır. Bir özel eğitim uygulama okulunda müdür olan Y13 iyi öğretmenlerin iyi idareci anlamına gelmediğini belirtip okul yöneticiliğinin yaptığı iş ve işlemler açısından farklı bir meslek olduğunu, bu nedenle asli bir iş olması gerektiğini belirtmiştir. Y11 de asil meslek olması gerektiğini dair görüşlerini şu şekilde dile getirmiştir:

Başta okul yöneticiliği ikinci görev olmaktan çıkarılmalı ve asli görev olmalıdır. Genel idari hizmetler sınıfında olmalıdır. Kanunda bununla ilgili değişiklik olmalıdır. Böylece yeni bir rol verilmelidir. Öğretmenlik, müdür yardımcısı ve müdürlük gibi tecrübeye dayalı yükselme sistemi olmalıdır. Özlük hakları, güvenceler ve mali konularda yöneticilik cazip hale getirilmelidir. Yetki ve sorumluluk dengesi sağlanmalıdır. Y11

Lisede görev yapan Y22 ise süreklilik koduna ilişkin “Yöneticiliğin profesyonel bir meslek olarak kabul edilmesi ve sürekli görev haline getirilmesi sağlanmalıdır. Dört yıl sonra halim ne olacak diyen bir yöneticinin kurumunda uzun vadeli viziye sahip olmasını bekleyemeyiz.” ifadelerini belirtmiştir.

Yeni bir sistem temasına ilişkin olarak ise aday yönetici koduna ulaşılmıştır. Katılımcılardan Y6, Y9 ve Y13 idarecilerin mutlaka bir adaylık sürecinden geçerek deneyim edinmeleri gerektiğini

belirtmişlerdir.

Okul Yöneticisi Olarak Göreve Başlandıktan Sonra Yaşanılan Güçlüklere İlişkin Bulgular

Katılımcılara “Yönetici olarak göreve başladıktan sonra yaşadığınız güçlükler nelerdi? sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların verdikleri yanıtların analizi sonucu ulaşılan tema ve kodlar Tablo 5’de yer almaktadır.

Tablo 5.

Okul Yöneticilerinin Göreve Başladıktan Sonra Yaşadıkları Güçlükler

Tema	Kodlar	Katılımcı
Kişisel	Deneyim ve bilgi eksikliği	Y7, Y9, Y10, Y11, Y12, Y19, Y21,
	Teknik yetersizlik	Y1, Y2, Y11, Y21
	Mevzuata hâkim olmamak	Y1, Y13, Y18
	Resmi yazışmayı bilmemek	Y2
Kurumsal	Okul bütçe ve finansmanının yetersiz olması	Y3, Y5, Y9, Y20, Y24, Y25, Y27
	Veli ve öğretmen ile yaşanan iletişim sorunları	Y6, Y20, Y26, Y29
	Yetkisizlik	Y3, Y5, Y15, Y22
	Sorumluluğun fazla olması	Y3, Y5, Y22
	Amir desteğinden yoksun olmak	Y14, Y29
	Okul ve sınıf büyüklüğü	Y20
	Araç gereç yetersizliği	Y20
Politik	Politik engeller	Y13, Y17
Toplumsal	Kadın yönetici olmak	Y28
Cinsiyet		

Tablo 5’de görüldüğü üzere okul yöneticilerinin göreve ilk başladıklarında yaşadıkları güçlükler ilişkin dört temaya ulaşılmıştır. Bunlar kişisel, kurumsal, politik ve toplumsal cinsiyettir. Kişisel güçlükler temasına ilişkin olarak deneyim ve bilgi eksikliği, teknik yetersizlik, mevzuata hâkim olamamak ve resmi yazışmaları bilmemek kodlarına ulaşılmıştır. 46 yaşındaki Y7 ile 48 yaşında Y9 okul yöneticiliğine başlarken idari iş ve işlemlere dair hiç bir şey bilmediklerini, her şeyi sorarak öğrenmek zorunda kaldıklarını belirtmişlerdir. Y7 bu duruma ilişkin “...insanlar böyle bir lider istemiyorlar, böyle bir yönetici istemiyorlar, daha hâkim (idari iş ve işlemlere) olmamız gerekiyor” ifadelerini kullanmıştır. Bir lisede müdür yardımcısı olan Y21 ise yaşadıklarını şu şekilde ifade etmiştir:

Yöneticiliğe başladığım ilk günlerde görev tanımında olan bazı işleri daha önce hiç yapmadığım için (E-okul uygulamaları, DYS kullanımı vs.) kendimi yetersiz ve bilgisiz hissettim. Bu konularda herhangi bir eğitim almadım, ancak tecrübeli arkadaşarımdan yardım aldım. Onlardan bazı şeyleri bana öğretmenlerini rica ettim ve onların rehberliğinde de öğrendim. Y21

Katılımcılardan Y1 yetersizlik yaşadığı alanları “En büyük güçlüğü DYS (MEB Doküman Yönetim Sistemi) kullanımı, maaş işleri KBS (Kamu Hesapları Bilgi Sistemi), iş güvenliği gibi işlerin işleyiş ve yürütülmesinde yaşadım.” şeklinde ifade etmiştir. Y11 de “Personel işleri, mali işler, e-okul, MEBBİS (Milli Eğitim Bakanlığı Bilgi Sistemleri) birçok işte bilgimiz yoktu.” ifadeleri ile benzer alanlarda sorun yaşadığını dile getirmiştir. 51 yaşındaki Y2 göreve ilk başladığında resmi yazı yazmayı bilmediğini belirtirken, 35 yaşındaki Y13 mevzuata hâkim olmaması ile ilgili sorunu şu şekilde ifade etmiştir:

Yaşadığımız en büyük zorluklar ... yönetmelikler hakkında ... kanunlar hakkında ... ve bunları uygulama şekilleri pek bilgimiz ve pratiğimiz olmadan bu işlerin içerisine düştük ve önümüzde

bu işleri gösterecek kişiler yoktu... diğer arkadaşların uygulamalarından bakarak ...bunlar böyle yapıyor muydu diyerek yaptık. Hatta bazı uygulamalarda yanlış yaptığımızın sonradan farkına vardık. Bu noktalarda ciddi sorunlar yaşadık.

Kurumsal kapasite ile ilgili güçlükler temasına ilişkin ulaşılan kodlar; okul bütçe ve finansmanının yetersiz olması, veli ve öğretmen ile yaşanan iletişim sorunları, yetkisizlik, sorumluluğun fazla olması, amir desteğinden yoksun olmak, okul ve sınıf büyüklüğü ve araç ve gereç yetersizliği şeklindedir. Okul bütçe ve finansmanının yetersiz olmasına ilişkin ortaokul müdürü olan Y5 görüşlerini şu şekilde aktarmıştır:

En başta gelen sorun okulun ekonomik yapısı yani okulun işlemlerini yürütebilmek için sahip olmanız gereken bütçe. Yani... yetki ve sorumluluğunuz çok, ama kaynağınız yok. Burada şöyle bir tezat var... Milli Eğitim diyor ki velilerden hiçbir şey istemeyin (para talep etmeyin). Tamam, istemeyelim, okuldaki genel giderleri ne ile karşılayalım! Biz ortaokuluz, Milli Eğitim'in bize gönderdiği ödenek, elektrik, su, doğalgazla ilgili. Onları da fatura olarak devlet kendisi ödüyor. Ancak onun dışında mesela okulun kalorifer kazanı bozuldu ya da musluğu bozuldu ya da lavabolara sabun alacağım veya bir bakım onarım, boya badana yapacağım, ben bunları çözmek için yine veli ile baş başa kalmış oluyorum /velilerden ücret talep etmek zorunda kalıyor. ... okullarda yaşadığımız en büyük sıkıntıların başında mali kaynaklar geliyor... Ben okul aile birliği ile çalışıyorum, okul aile birliğinin harcadığı yıllık bütçesine bakıyorsunuz 70-80 milyar. Yine velinin katkısıyla okulun döndürülmesine (mali giderlerin karşılanması) yönelik harcanan para. Ama MEB'den sunulan katkıya bakıyorsunuz bunu yanında küçük bir katkı olarak 1-2 milyar. Okulun giderlerini karşılayacak bir meblağ değil yani onun için buna çözüm bulması gerekiyor. Y5

Benzer bir şekilde Y9 da yöneticiliğe ilk başladığı okulun sosyo-ekonomik olarak iyi bir durumda olmadığı için ciddi sorunlar yaşadığını belirtmiştir. Bir ortaokulda beş yıldır müdür yardımcısı olan Y6 "...yönetici olarak göreve başladığımda veli ile ilgili sıkıntılarımız çok oldu. Sürekli çocuğu koruyan politika, çocuğu uyarmamızı bile istemeyen yanlış davranışlarında bile uyarmamızı istemeyen bir veli profili ile karşılaştım." ifadeleri ile velilerle ilgili yaşadığı sorunları dile getirmiştir. 11 yıllık kurum yöneticisi olan Y29 ise ilk göreve başladığında öğretmenler ile ilgili yaşadığı sorunu "En büyük güçlük öğretmenler, iletişimi düşük egosu yüksek öğretmenler (kibirli) okulda çalışma iklimini bozabilmektedir." şeklinde ifade etmiştir. Kurumsal temasına ilişkin katılımcı yöneticilerin dikkat çektiği bir diğer husus da yetkisizliktir. Bu durumu Y15 "Şu ana kadar karşılaştığım en büyük sorun yetkilerimin yeterli olmamasından kaynaklandı. Bakanlığın okul müdürlerinin yetkilerini artırmaları gerekmektedir." ifadelerini kullanmıştır. Sorumluluğun fazla olmasına ilişkin 48 yaşındaki Y29 "Sorumluluk çok yetki yok. Bu durum düzeltilmediği sürece yöneticilerden beklenen başarı ve performans hayal olarak kalacaktır." ifadelerini kullanmıştır. Okul ve sınıf büyüklüklerine ilişkin olarak ise Y20 sınıfların kalabalık olmasının eğitim kalitesini düşürdüğünü belirtmiştir. Ayrıca Y20 okullarda öğretim araç-gereçlerinin yetersizliklerinden kaynaklanan sorunlara dikkat çekmiştir.

Politik güçlükler temasına ilişkin politik engeller koduna ulaşılmıştır. Ortaokulda kurum yöneticisi olan Y17 çalıştığı kurumda kendisine karşı politik düşüncesi gözetilerek torpil/kayırmacılık ile yönetici olduğuna dair bir ön yargı ile karşılaştığını belirtmiştir. Ayrıca Y17 kurumda okul yöneticilerinin değil il ve ilçe yöneticilerinin kararlarının daha etkili olduğunu dile getirmiştir. Y13 ise politik engellere ilişkin "ülkemizde yönetici olabilmek için maalesef belli bir anlayışta, belli bir siyasi kimlikte olmanız gerekiyor" ifadelerini kullanmıştır. Toplumsal cinsiyet güçlükler temasına ilişkin kadın yönetici olmak koduna ulaşılmıştır. Bir lisede görev yapan ve kadın olan Y28 bu konudaki görüşlerini şu sözleri ile dile getirmiştir.

Cinsiyet faktörü. Ataerkil kişilikler tarafından kadın yöneticilere baskı uygulandığını gördüm ve ben de baskıya maruz kaldım. Üzücüdür ki kadın yöneticiler erkek yöneticiler veya erkek öğretmenler tarafından pasivize edilmek istenebiliyor.Y28

Tartışma

Okul yöneticilerinin yöneticiliği seçme nedenlerine, bir okul yöneticisinde bulunması gereken yeterliliklere, okul yöneticilerinin nasıl seçilmesi gerektiğine ve yönetici olarak göreve başladıkları süreçte yaşadıkları güçlüklerle dair görüşlerini incelemek amacıyla gerçekleştirilen bu araştırma kapsamında 29 okul yöneticisi ile görüşülmüştür.

Araştırma kapsamında elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin yöneticiliği seçme nedenleri iki ana temaya ayrılmaktadır. Bunlar çekici ve itici faktörlerdir. Çekici faktörlere ilişkin beş farklı alt temaya ulaşılmıştır. Bunlar; yeterlik, ilgi ve istek, hazırbulunuşluk, mesleki kariyer ve otoritedir. Benzer şekilde Kazak'ın (2021) çalışmasında, öğretmenlerin okul yöneticiliğini tercih etme nedenleri ile ilgili dışsal/örgütsel ve içsel/kişisel olmak üzere iki alt tema elde edilmiştir. Yolcu ve Bayram'ın (2015) yaptığı çalışmada ise, yönetici seçme sınavına katılan öğretmenler bunun nedenlerini, "kendilerini yetmiş ve yeterli görme", "farklı bir yönetim anlayışına sahip olma", "müdürlük görev sürelerini uzatma isteği" ve "yetkiye sahip olma" arzusu olarak belirtmişlerdir. Öğretmenlerin, okul yöneticisi olmaları birçok nedene dayanır. Öğretmen gibi, bir sınıfta kalmak yerine, bir yönetici olarak programında daha fazla esneklik olacağı düşüncesi bunlardan biridir. Okulda gezinmek, diğer yöneticilerle konuşmak ve strateji oluşturmak, sınıf içi gezintiler sırasında öğrencilerle etkileşim kurmak ve liderliklerini artırmak ve diğer etkinlikleri yürütmek da diğer nedenlerdir (Carey, 2017).

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin önemli bir kısmı, yöneticilik vasıflarına sahip olduklarını ve bu özelliklerinin okul yöneticisi olma kararlarında etkili olduğunu belirtmişlerdir. Bir okul yöneticisinde, etkili ve başarılı bir okul yönetimi için bulunması gereken yeterlikleri şöyle sıralanmaktadır. Liderlik, iletişim becerisi, yenilikçilik, disiplin, yönetsel bilgi, mevzuat bilgisi, karar verme, planlılık, problem çözmek, örgüt kültürü, hoşgörü, empati, ikna kabiliyeti, karizma, dinleyici, motive edici, hazırbulunuşluk, bilişim okuryazarı, rahat, dürüst, demokratik olmak, kararları ortak almak, adaletli olmak, liyakate önem vermek, tarafsız olmak, eleştirel düşünce, milliyetçi ve manevi değer. Benzer bir biçimde Bingül ve Hacıfazlıoğlu (2011) çalışmalarında öğretmenlerin yöneticilik için kendilerini yeterli gördükleri sonucuna varmıştır. Aynı şekilde Aksu'nun (2004) çalışmasında öğretmenlerin yöneticilik için kendilerini yetiştirdikleri bulgusuna ulaştığını görülmektedir. Söz konusu bu çalışmada ve daha önce yapılan benzer çalışmalarda da görüldüğü gibi yöneticilerin yönetici olmak için sadece kendi kendilerini yeterli görmelerinin yeterli olduğu başka bir yeterlik ve eğitime gerek olup olmadığını düşünmedikleri söylenebilir. Çekici faktörlerden biri eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim yapmış olmaktır. Eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim yapan görüşmecilerin, okul yönetiminin bir eğitime dayanması gerektiğini düşündükleri görülmektedir. Okul yöneticileri genellikle yönetici olmayı istek, arzu ya da deneyime dayalı olarak talep etmektedir. Ancak eğitim yönetimi alanında eğitim alan katılımcılar okul yönetiminin sadece bir istek arzu ya da deneyime dayalı olarak talep edilmemesi gerektiğini düşünmektedir. Aynı katılımcılar muhakkak eğitim yönetimi alanında bir eğitim alınması gerektiğini düşündükleri görülmektedir. İtici faktörleri dile getiren katılımcıların ağırlıklı bir bölümü liyakat yoksunluğunu diğer bir ifade ile olumsuz yönetici deneyimlerini dile getirmişlerdir.

Yani alanda liyakatsiz okul yöneticilerinin arttığını ve kendilerinin yöneticilik için gerekli olan liyakate sahip olduklarını düşündükleri görülmektedir. Çeşitli araştırmalarda (Bayrak ve diğerleri, 2020; Bulut-Boz ve Karataş, 2020) da eğitim yöneticilerinin seçilmesi ve atanmasında liyakate önem verilmesi gerektiği sonucu ortaya çıkmaktadır. Daha çok politik ve dini faktörlerin tavsiyelerinin okul yöneticiliği için sınavlara girmede etkili olduğu söylenebilir. Politik yapılar veya dini yapılarla ilişkisi olanlar, söz konusu yapıların tavsiyelerine göre okul yöneticisi olma eğilimi gösterebilmektedir. Bu konuda Akın (2012) Türkiye açısından okul yöneticisi seçme ve yetiştirme konusunda en belirgin sorunlardan biri de uygulamaların nesnellikten uzak olmasıdır. İktidarlar okul yöneticiliklerini “cülus bahşisi (hediye)” olarak dağıtmaktan vazgeçemedikçe ve eğitimi kontrol etmek için birer araç olarak görmeye devam ettikçe nesnellik sağlanamayacaktır. Akın bu çalışmada, okul yöneticiliğinin günümüzde politik ve ideolojik bir alana dönüştüğünü söylemeye çalışmaktadır.

Katılımcıların çoğu yöneticilerde olması gereken temel yeterliliğin liderlik özelliği olduğunu öne sürmüştür. Tope (1965) okul yöneticisi, iyi bir kamu yöneticisi, politika belirleyen, alan uzmanı, profesyonel bir eğitimci, lider ve toplumla iç içe olmalıdır (Akt. Taymaz, 1986) diyerek okul yöneticisinin sahip olması gereken niteliklerden birisi olarak liderliği de sıralamıştır. Liderlik kapitalist sistemin sevdiği bir kavramdır. Aynı zamanda ana akım bilimin de sıklıkla üzerinde çalıştığı bir kavramdır. Dolayısıyla liderliğin bir okul yöneticisinde olması gereken yeterlilik olarak gösterilmesi ana akım bilimin söylemleri ile örtüşmektedir. Türkiye'nin kapitalist bir ülke olduğunu ve katılımcıların tamamının kapitalist eğitim sisteminden geçtiklerini göz önünde bulundurduğumuzda ana akım söylemlerin öne çıkmasının normal bir olgu olduğu söylenebilir.

Bulgular yöneticilerin sahip olması gereken diğer temel yeterliklerin hoşgörülü olmak ve demokratik olmak olduğunu ortaya çıkarmıştır. Benzer şekilde Koçoğlu (2013) da çalışmada okul yöneticilerinin hümanist, insana değer veren, hoşgörülü, anlayışlı tutum ve davranışlar sergilemesi gerektiğini belirtmiştir. Bu bulgular doğrultusunda görüşmecilerin genellikle kararlaştıkları okul yöneticilerinin daha çok benmerkezci, buyurucu, üstün söylemci bir yönetim/davranış biçimi sergiledikleri ve iş görenlere hoşgörülü ve demokratik bir yönetim tarzıyla yaklaşmadıkları öngörülebilir.

Yöneticilerin sahip olması gereken temel yeterliklerle ilgili olarak empati kurabilmesi öne çıkmaktadır. Aynı şekilde Şahin (2007), ilköğretim okulu yöneticilerini empatik dinleme, etkililik ve geri bildirimde bulunma becerileri ile problem çözme stratejisi arasında öğretmen görüşlerine göre yüksek düzeyde pozitif anlamlı bir ilişki bulmuştur. Empati hem yöneticinin iş göreni anlaması hem de iş görenin yöneticinin kendisini anlayabildiğini düşünmesi açısından önemli bir yeterlilik ve aynı zamanda psikolojik sağlamlıktır. Bu durum hem işe hem de kuruma bağlılığı artırması açısından da ayrıca önemlidir.

Bulgulara göre yöneticilerin yönetsel bilgiye sahip olmasının da önemli bir yeterlik olduğu belirtilmiştir. Diğer bir deyişle, görüşmecilerin, alınan eğitimi, sahip olunan yönetim alanı bilgisini ve yönetim becerisini ve bu alana yönelik sahip olunması gereken yeterlikleri genel olarak önemli buldukları söylenebilir. Benzer şekilde Kiraz ve diğerleri (2022) de yöneticilerin lisans veya lisansüstü eğitim programları ile yetiştirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Okul yöneticileri nasıl belirleneceği ve nasıl görevlendirileceği konusunda katılımcıların çoğunun yöneticilerin yazılı bir sınavla belirlenmesi ve görevlendirilmesi gerektiğini dile getirmişlerdir. Özmen ve Kömürlü (2010) yaptıkları araştırmada, yöneticilerin seçiminde sınav uygulamasının

devam etmesi gerektiği sonucuna varmışlardır. Bu çalışmanın katılımcıları da yazılı sınavın daha adil olacağını, bu tür bir sınavda kayırmanın daha az ya da hiç olmayacağını düşünmektedirler. Katılımcıların bazılarının geçmişte ya da günümüzde yapılan okul yöneticilerini belirleme sınav ve uygulamalardan umutlarını kestiklerini veya yeterli bulmadıklarını bundan dolayı yeni bir atama sisteminin kurulması gerektiğini düşündükleri görülmektedir.

Okul yöneticilerinin göreve başladıktan sonra yaşadıkları güçlükler kişisel, kurumsal, politik ve toplumsal cinsiyet temaları altında toplanmıştır. Okul yöneticilerinin birçok görevi bulunmaktadır. Burada daha çok deneyim, bilgi eksikliği, okul bütçesi ve finansmanının yetersiz olması öne çıkmaktadır. Peçe ve Taşdemir (2021) çalışmalarında benzer bir sonuca varmaktadır. Çalışmada, ülkemizde okul yöneticileri yetkileri sınırlı olmakla birlikte okulun yönetilmesi, finansmanının sağlanması, öğrenci gelişimlerinin izlenmesi ve değerlendirilmesi, akademik başarılarının takip edilmesi, çalışanların motive edilmesi, uygun okul ikliminin ve güçlü okul kültürünün oluşturulması, okul içinde ve çevreyle etkili iletişimin sağlanması gibi birçok görevi üstlendiklerini belirtmektedir. Bilgi ve deneyim eksikliği bulunan bir okul yöneticisinin bütün bu görevleri üstlenmesi ve eksiksiz olarak yerine getirmesi çok mümkün gözükmemektedir. Aynı zamanda neoliberal politikalar gereği eğitime aktarılan kaynakların kısıtlanması ile okullar parasız bırakılmış ve okul yöneticilerini de asıl işi olan öğretimin nitelikli yapılması için çaba sarf etmek yerine okula para bulmaya çalışan işletmeciye dönüştürmektedir.

Bu araştırmadan elde edilen sonuçlar katılımcıların görüşleri ile sınırlıdır. Araştırmanın bir diğer sınırlılığı ise çalışma grubunun kolay ulaşılabilir örneklem ile belirlenmiş olmasıdır. Bu sınırlılıklara rağmen araştırmanın ortaya koyduğu sonuçların ilgili alan yazına ve politika yapıcılara önemli katkıları olabileceği düşünülmektedir. Politika yapıcılar bu araştırmanın ortaya koyduğu sonuçlardan hareket ile öğretmenlerin okul yöneticisi olmasına yönelik itici faktörlere yönelik iyileştirmeler yapabilirler. Öğretmenlerin okul yöneticiliğini seçmelerinde etkili olan çekici faktörleri etkileyecek politikalar hayata geçirilebilir. Okul yöneticisi yeterlikleri nesnel ve net bir şekilde belirlenip bunun en doğru şekilde nasıl ölçülebileceğine ilişkin bilimsel, objektif yöntemler geliştirilebilir. Okul yöneticilerinin yöneticiliğe başlarken yaşadıkları güçlükleri en aza indirmek için teorik ve uygulamalı eğitimler planlanabilir. Bu konuda çalışma yapmak isteyen araştırmacılar benzer bir araştırmayı nicel yöntemler ile daha fazla okul yöneticisine ulaşarak gerçekleştirebilirler. Başka bir araştırma okul yöneticileri ile değil okulun diğer bileşenleri ile (öğretmen, veli, öğrenci, okul personeli) gerçekleştirilebilir.

Etik Kurul Onayı: Bu araştırmanın etik kurul onayı Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Etik Kurulu'ndan 02.12.2022 Tarih ve 235783 sayı ile alınmıştır.

Araştırmacıların Katkı Oranı: Araştırma fikri Dr. Nevruz Uğur ve Dr. Öğr. Üyesi Zafer Kiraz tarafından geliştirildi. Çalışma'nın tasarımı ve planı tüm yazarlar tarafından oluşturuldu. Çalışma tüm araştırmacılar tarafından eşit bir sorumlulukla birlikte yürütüldü, organize ve finanse edildi. Çalışma verileri Dr. Nevruz Uğur ve Kemal KARA tarafından toplandı. Ham veriler birlikte bilgisayar ortamına anktarıldı, çözümlendi ve Dr. Öğr. Üyesi Zafer Kiraz ve Dr. Nevruz Uğur tarafından analiz edildi. Araştırmacılar literatür incelemesi yaparak makalenin ilk taslağını birlikte kaleme aldı, gözden geçirdi, son halini verdi. Her yazar metnin son sürümünü okuyup onayladı ve tüm bölümleri için tam sorumluluk almayı kabul etti.

Çatışma Beyanı: Çıkar çatışması bulunmamaktadır. Yazarlar tarafından herhangi bir çıkar çatışması beyan edilmemektedir.

Teşekkür: Araştırmaya katılmayı kabul eden ve görüşmeler için zaman ayıran okul yöneticilerine katkılarından dolayı teşekkür ederiz.

References

- Ada, Ş., & Ercoşkun, M.H. (2009). Okul müdürlerinin klasik ve neo-klasik yönetim yaklaşımlarını uygulama biçimleri [Principals' application style of classical and neo-classical administration approaches]. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13 (2), 171-182.
- Akın, U. (2012). Okul yöneticilerinin seçimi ve yetiştirilmesi: Türkiye ve seçilmiş ülkelerden farklı uygulamalar, karşılaştırmalar [Selection and training of school administrators: different applications in Turkey and selected countries, comparisons]. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (2), 1-30.
- Balcı, A. (2008). Türkiye'de eğitim yönetiminin bilimleşme düzeyi [Evolution of educational administration as a scientific discipline in Turkey]. *Kuram Uygulamada Eğitim Yönetimi*, s. 181-209
- Balcı, A. (2021). Okul yöneticiliğinin meslekleşmesi [Professionalization of school management]. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 4 (2), 62-78
- Başaran, İ. E.(1996) *Türkiye Eğitim Sistem, [Turkish Educational System]*. Yargıcı Matbaası.
- Bayrak, C., Himmetoğlu, B., & Ayduğ, D. (2020). Okul yöneticilerinin 19. Milli Eğitim Şurası Kararları ve 29026 sayılı yönetmelik çerçevesinde okul yöneticilerinin atanması ve değerlendirilmesine ilişkin görüşleri [Opinions of school administrators on appointment and evaluation of school principals within the scope of 19. education council decisions and no. 29026]. *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (AUJEF)*, 4 (2), 122-142.
- Bayram, A., & Balyer, A. (2021). Educational administrators' views on their awareness about educational planning. *Apuntes Universitarios*, 11 (3), 396-413.
- Bulut-Boz, T., & Karataş, İ. H. (2020). Milli eğitim şuralarında eğitim ve okul yöneticiliği [An analysis of the decisions taken in the national education councils on educational and school administration]. *Alanyazın*, 1 (2), 108-130.
- Bursalıoğlu, Z. (2021). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* (21. Baskı) [New structure and behavior in school administration (21st ed)]. Pegem A Yayıncılık
- Cabigao, J. (2019). *The professional competencies of school heads and their impact on school outcome, organizational culture, and principals' performance* (Unpublished doctoral dissertation). La Consolacion University Philippines.
- Cemaloğlu, N. (2005). Türkiye'de okul yöneticisi yetiştirme ve istihdamı: varolan durum, gelecekteki olası gelişmeler ve sorunlar [The training of school principals and their employment in turkey current situation, possible developments in the future and problems]. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25 (2), 249-274.
- Carey, C. C. (2017). *Motivation and preparation of teachers who become assistant principals*. (Unpublished doctoral dissertation). University of Kansas.
- Ergül, H. (2019). 1998 ile 2018 yılları arasında yürürlükte olan yönetici atama yönetmeliklerindeki okul müdürü değerlendirme ölçütlerinin karşılaştırılması [Comparison of school principal

- assessment criteria in the executive appointment regulations effective between 1998 with 2018]. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (3) 141–152.
- Gürbüz, R., Erdem, E., & Yıldırım, K. (2013). Başarılı okul müdürlerinin özellikleri [The characteristics of successful school principals]. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20, 167-179.
- Günay, G., & Özbilen, F.M. (2018). Öğretmenlerin okul yöneticiliği istekliliğini etkileyen faktörlerin belirlenmesi [Specifying factors affecting willingness of teachers for being school administrators]. *Turkish Studies*, 13 (19), 1331-1344
- Katz, R.L. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 52 (5), 90-102.
- Kazak, E. (2021). Öğretmenlerin okul yöneticiliğini tercih etme nedenleri [The reasons for teachers to prefer school management]. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 9 (1), 59-73
- Kiraz, Z., Uğur, N., Türkoluk, E., Gürbüz, M., & Bolat, Ö. (2022). 5 Şubat 2021 tarihli Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği ve bu yönetmeliğe dair yönetici görüşleri [The regulation on selection and assignment of administrators to educational institutions dated february 5, 2021, and views of administrators on this regulation]. *Journal of History School*, 56, 802-835.
- Koçoğlu, E. (2013). Sosyal bilgiler öğretmen adaylarının, okul yöneticilerinde olması gereken demokratik tutum ve davranışlara ilişkin görüşleri [Social studies teacher candidates' perceptions of democratic attitudes and behaviours that should be possessed by school principals]. *Electronic Turkish Studies*, 8 (6), 413-430
- Lisnerova, R., Šafránková, J. M., & Urbanová, E. (2020). Managerial competencies and education need of school headmasters in the Czech Republic. *International Journal of Teaching and Education*, 8 (1), 33-46. <https://doi.org/10.20472/TE.2020.8.1.003>
- MEB (2021). Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme Ve Görevlendirme Yönetmeliği [Regulation on selecting and assigning managers to educational institutions affiliated to the Ministry of National Education]. Retrieved from <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2021/02/20210205-1.htm>
- Özmen, F., & Kömürlü, F. (2010). Eğitim örgütlerine yönetici seçme ve atamada yaşanan sorunlar ve yönetici görüşleri temelinde çözüm önerileri [The problems occur in selection and appointment of administrator in education organizations and solution proposals on the basis of managers' views]. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2 (1), 25-33.
- Peçe, İ., & Taşdemir, F. (2021). İdarecilerin yönetim kadrolarını tercih etme sebepleri ve yönetici seçimi ile ilgili görüşlerinin incelenmesi [The reasons for the preference of the administrative staff of and investigating their opinions regarding the manager selection]. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10 (1), 123-135.
- Šafránková, J. M., & Sikyr, M. (2018). Responsibilities and competencies in personnel management at Czech schools. Retrieved from <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=719699>
- Sanders, E. B. N. (2002). From user-centered to participatory design approaches, In J. Frascara, (Ed.), *Design and the social sciences*, (pp.1-7). Taylor and Francis.
- Şahin, A. (2007). İlköğretim okulu yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerileri ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki [The relationship between interpersonal communication skills and conflict

management strategies of primary school administrators] (Unpublished master's thesis). Akdeniz University.

- Taş, A., & Önder, E. (2010). 2004 yılı ve sonrasında yayınlanan eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmeliklerin karşılaştırması [Comparison the regulations on the assignment and relocation of administrators of educational institutions functioning in 2004 and the years later]. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (12), 171-185.
- Taymaz, H. (2001) *Okul yönetimi [School administration]*. Pegem A.
- Töremen, T., & Kolay, F. (2003). İlköğretim okul yöneticilerinin sahip olmaları gereken yeterlilikler [Competencies required by primary school administrators]. *Milli Eğitim Dergisi*. Güz (160).
- Turan, S. & Şişman, M. (2000). Okul yöneticileri için standartlar: Eğitim yöneticilerinin bilgi temelleri üzerine düşünceler [Standards for school leaders: Thoughts on the knowledge base of the educational administrators]. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (4), 68-87.
- Turan, S. (2007). *İşini bil okuluna sahip ol. Bir insan olarak okul müdürü [Know your job, have your school. Principal as a human being]*. Pegem Akademi.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2016). *Nitel araştırma yöntemleri [Qualitative research methods]*. Seçkin.
- Yolcu, H., & Bayram, A. (2015). Okul yöneticisi seçme sürecini deneyimleyen yönetici adaylarının sözlü sınav yöntemine ilişkin algıları [School administrator selection process experienced school administrator candidates' perceptions on the oral exam]. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi - Journal of Qualitative Research in Education*, 3 (3), 102-126.