

## Öğretmenlerin Okul Yöneticiliğini Tercih Etmeme Nedenlerine Yönelik Görüşlerinin Değerlendirilmesi

Mustafa Doğan<sup>1</sup>, Harun Koçak<sup>2</sup>, İhsan Oğuz<sup>3</sup>, Ömer Güneş<sup>4</sup>

DOI 10.5281/zenodo.8375714

### Özet

Bu çalışmanın amacı öğretmenlerin okul yöneticiliğini tercih etmeme nedenlerine yönelik görüşlerinin değerlendirilmesidir. Bu çalışma nitel araştırma tekniklerinden biri olan durum çalışması ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın çalışma grubunu maksimum çeşitlilik örnekleme ile araştırmaya dahil edilen 20 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak 5 açık uçlu sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Çalışmanın verileri yüz yüze görüşmeler yoluyla toplanmıştır. Görüşmelerden elde edilen veriler, içerik analizi kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, Okula yönetici olarak atanmak istememeye neden olan faktörler, finansal, sistem kaynaklı, veli kaynaklı, iş arkadaşlarından kaynaklanan ve medya kaynaklı faktörler olarak özetlenebilir. Finansal faktörler arasında sıkıntı yaşanan finansman, personel giderlerinin karşılanamaması ve okul ihtiyaçlarının karşılanamaması yer alıyor. Sistem kaynaklı faktörlerde iş yükünün fazla olması, yetersiz koordinasyon ve işin değerinin olmaması etkili olmaktadır. Veli kaynaklı faktörlerde ise veli ilgisizliği, olumsuz tutum ve davranışlar, iletişim sorunları gibi etmenler öne çıkıyor. İş arkadaşlarından kaynaklanan faktörlerde sorumluluktan kaçınma, iş yaşam dengesi ve öğretmen-idareci ilişkileri gibi sorunlar etkili olmaktadır. Medya kaynaklı faktörlerde ise öğretmenlerle ilgili olumsuz haberler, eğitimin önemsizleştirilmesi ve yanlış haberler yapılması ön plana çıkmaktadır. Bu faktörler, yönetici atanmak istememede etkili olan farklı alanları ve etmenleri yansıtmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** öğretmen, okul, okul yöneticiliği

### Abstract

The aim of this study is to evaluate the opinions of teachers about the reasons why they do not prefer school administration. This study was conducted with a case study, which is one of the qualitative research techniques. The study group of the research consists of 20 teachers who were included in the research with maximum diversity sampling. A semi-structured interview form consisting of 5 open-ended questions was used as a data collection tool. The data of the study were collected through face-to-face interviews. The data obtained from the interviews were analyzed using content analysis. According to the results obtained from the study, the factors that cause not wanting to be appointed as a school administrator can be summarized as financial, system-related, parent-related, colleague-related and media-related factors. Financial factors include financing problems, not being able to meet personnel expenses and not being able to meet school needs. System-related factors include high workload, inadequate coordination and lack of value of work. Parent-related factors include parent apathy, negative attitudes and behaviors, and communication problems. Factors stemming from coworkers include avoidance of responsibility, work-life balance and teacher-administrator relations. As for media-related factors, negative news about teachers, trivialization of education and false news come to the fore. These factors reflect different areas and factors that are effective in not wanting to be appointed as an administrator.

**Keywords:** teacher, school, school administration

<sup>1</sup> Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, [mustafadogan1822@gmail.com](mailto:mustafadogan1822@gmail.com)

<sup>2</sup> Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, [dm2317912@gmail.com](mailto:dm2317912@gmail.com)

<sup>3</sup> Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, [dm2317912@gmail.com](mailto:dm2317912@gmail.com)

<sup>4</sup> Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, [dm2317912@gmail.com](mailto:dm2317912@gmail.com)

## Giriş

Bir kurumun hedefleri doğrultusunda varlığını sürdürmesi yönetimin sorumluluğundadır. Bir okulu amaçları doğrultusunda yaşatmak ise okul yönetiminin sorumluluğundadır. Yönetimin farklı tanımları nedeniyle yönetici artık çok geniş bir yetki ve yükümlülük alanına sahiptir (Bursalıoğlu, 2012). Gerçekte okul yöneticisi, eğitim süreci için gerekli olan faaliyetlerin yürütülmesini sağlamada önemli bir rol oynar. Okul müdürünün bu süreçte öğretmenleri ve müdür yardımcılarını, memurları, hizmetliler gibi diğer personeli yönetmek, okulun fiziksel düzenlemelerini yapmak, okulun çevresiyle ilişkilerini geliştirmek ve aynı zamanda öğrencilerin akademik gelişimlerini izlemek gibi önemli görevleri vardır (Gürbüz, Erdem ve Yıldırım, 2013). Eğitim örgütlerinin amaçlarını yerine getirebilmesi için, eğitim yöneticilerinin mevcut insan ve maddi kaynakların mümkün olduğunca etkili ve verimli bir şekilde kullanılmasını garanti etmeleri gerekir (Kayıkçı, 2001). Bazen "bir okulun ancak müdürü kadar iyi olabileceği" söylenir (Aksu, 2004). Okul yöneticisinin kimliği olarak temsil edilen yönetsel beceriler, eğitim kurumları olarak okullara ilişkin görüşlerin oluşturulmasında önemli bir etkiye sahiptir. Eğitim yönetimi ve eğitim yöneticiliği fikirleri, son yıllarda gelişen yenilik ve değişim hareketlerinin bir sonucu olarak ulusumuzda giderek daha önemli hale gelmiştir. Aslında eğitim yönetimi ve eğitim yöneticiliği 1993 yılında toplanan 14. Milli Eğitim Şurası'nın da gündemindeydi. Şurada alınan kararlarda "mevcut eğitim yöneticilerinin üniversitelerle işbirliği yapılarak yetiştirileceği ve gerekli niteliklere sahip olanların eğitim yönetimi programına alınacağı" belirtilmiştir (MEB, 1993). İlerleyen yıllarda okul yöneticiliğinin ayrı bir meslek olarak görülmeye başlanmasıyla yönetici yetiştirmenin önemi artmıştır. Bu bağlamda, 30 Nisan 1999 tarih ve 23681 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren "Milli Eğitim Bakanlığı Yönetici Atama, Değerlendirme, Görevde Yükselme ve Yer Değiştirme Yönetmeliği"nin, eğitim yönetimi çalışmalarının kurumsallaşmasının başlangıcı olduğu söylenebilir. Korkmaz'a (2005) göre, ülkenin işvereni olan Milli Eğitim Bakanlığı'nın okul müdürlerini nasıl seçtiği, adaylarda aradığı nitelikler ve bu alandaki mevcut durumun eksiklikleri pek çok kişi tarafından bilinmesine rağmen, eğitim politikalarını belirleyenlerin aldığı kararlar okul yöneticisi yetiştirme konusunda daha başarılıdır. Aslanargun (2012) da benzer bir şekilde, ülkemizdeki mevcut okul müdürü atama sisteminin amacının yetenekli yöneticileri bu pozisyonlara yerleştirmek olduğunu iddia etmenin mümkün olmadığını belirtmiştir. Ne yazık ki, insan kaynakları yönetiminin zor görevlerinden biri okul yöneticilerinin seçimi ve güvenilir bir teknikle işe alınması olmaya devam etmektedir. Bunun nedeni, okullarda günümüzün karmaşık liderlik taleplerini karşılayabilecek yetkinlikteki kişileri çekebilecek, süzgeçten geçirebilecek ve belirleyebilecek bir disiplinin bulunmamasıdır (Pounder ve Young, 1996). Schmitt ve Schectman'a (1990) göre, müdür ve müdür yardımcısı seçim süreci kültürel, siyasi ve ekonomik baskılardan etkilenmektedir. Schmitt ve Schectman ayrıca bu seçimlere ilişkin yöntemleri yeterince açıklayan bir literatür olmadığını iddia etmiştir. Okul sektörüne yeni katılan ya da uzun süredir bu alanda çalışan öğretmen ve yöneticiler, bu karanlık uygulamalar sonucunda meslek hakkında olumsuz görüşler edinmektedir. Tüm öğrencilerin başarılı olacağı ortamlar yaratmak için değişimin farkında olan ve önemli değişimler yapabilecek ya da değişimlere öncülük edebilecek liderlerin istihdam edilmesi büyük önem taşımaktadır (Schlueter & Walker, 2008). Sistemin önemli bir bileşeni olan okul yöneticileri, öğrencilerin başarısı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bir mesleğin ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayabilmek için o meslekle ilgili gerekli yeteneklere sahip olmak ve bu sektörde kendilerine uygun ve yeterli şekilde hazırlanmış ortam ve kişilere sahip olmakla yakından ilişkilidir. Taymaz'a (2007) göre, yönetim pozisyonları için başvurular yalnızca yönetici rolünü üstlenmeye istekli olanlardan gelmelidir.

Ancak, eğitim kurumlarındaki yöneticilerin bilgi ve yeteneklerinin yanı sıra, işi yapmak için doğru tutumlara ve motivasyona da sahip olmaları gerekir.

Güdüler, vücuda talepleri karşılamak için belirli bir şekilde çalışma yeteneği sağlar. Motivasyon, bir organizmanın bir ihtiyacı karşılamak için gösterdiği tüm çabayı tanımlamak için kullanılan bir terimdir. Aktiviteye teşvik edilme yeteneği ve davranışının yönü, motive olmuş bir organizmanın en belirgin özelliklerinden ikisidir (Baymur, 2004). Motivasyon, okul yöneticisi olarak çalışmaya karar verme sürecini başlatan ve devam ettiren önemli bir unsurdur (Carey, 2017). Öğretmenlerin yönetici olduktan sonra beklentilerinin karşılanma derecesi, eğitimleri yönetici pozisyonlarını takip etmeye iten nedenlerle önemli ölçüde ilişkilidir. Okulların büyümesi ve verimliliği için, öğretmenlerin yönetici olma motivasyonları ve bu pozisyona geldikten sonraki verimlilikleri çok önemli değişkenlerdir (Yeşilkaya, 2007). Bu nedenle, okul yöneticilerinin seçim süreçlerinin daha bilimsel ilkeler üzerine kurulması gerektiği söylenebilir. Bu araştırmada, öğretmenlerin okul yönetimi tercihlerinde etkili olan iç ve dış unsurlar belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmalara göre, eğitimciler yönetici olmayı erken yaşlarda düşünmeye başlamakta ve eğitimlerini bu yönde ilerletmek için çalışmaktadırlar (Bingül ve Hacıfazlıoğlu, 2011). Öğretmenlerin okul yöneticisi olmalarının çeşitli nedenleri vardır. Bunlardan biri, bir öğretmen gibi tüm zamanlarını sınıfta geçirmek yerine yönetici olarak daha fazla program özgürlüğüne sahip olma düşüncesidir. Okulda dolaşmak, diğer yöneticilerle sohbet etmek ve beyin fırtınası yapmak, sınıf gezileri sırasında çocuklarla etkileşime girmek, liderliklerini geliştirmek ve diğer etkinliklere katılmak da diğer nedenlerdir (Carey, 2017). Bazı araştırmalara göre, engellerin üstesinden gelme, başkalarını etkileme, kişisel ve mesleki avantajlar elde etme ve liderlik etkisi oluşturma gibi özellikler eğitimleri yöneticiliğe geçmeye teşvik etmektedir (Hancock vd., 2006).

Türk eğitim sisteminde okul yöneticileri, öğretim kadrosu içinden gönüllülük esasına göre seçilmektedir. Millî Eğitim Bakanlığı'nın yönetici seçme sınavlarına çok sayıda öğretim elemanı katılmakta, sınav sonuçları ve diğer değerlendirme ölçütleri esas alınarak bunlar arasından müdür ve müdür yardımcıları seçilmektedir (Erginer ve Köse, 2012). Turan ve Şişman'a (2000) göre, okul yöneticiliği bir meslek ya da uzmanlık alanı olarak değil, herhangi bir öğretmenin yapabileceği bir iş olarak görülmektedir. Bunlara ek olarak, öğretmenlerin okul yönetiminden hoşlanmamalarının başka nedenleri de vardır.

Öğretmenlerin okul yöneticiliğini tercih etmeme nedenleri çeşitli faktörlere dayanmaktadır. Okul yöneticileri, öğretmenlere göre daha yoğun iş yüküne ve farklı türdeki sorumluluklara sahiptir. Bu durum, öğretmenlerin yönetici pozisyonunu tercih etmemesine neden olabilir. Okul yöneticilerinin karar alma süreçleri karmaşık olabilir ve bazen üst düzey baskılara maruz kalabilirler. Bu durum, bazı öğretmenlerin yöneticilik pozisyonunu zorlayıcı bulmalarına neden olabilir. Okul yöneticileri, daha fazla idari ve organizasyonel işlere odaklanırken, sınıf içi eğitimden uzaklaşabilirler. Eğitim odaklı öğretmenler, bu nedenle yöneticilik pozisyonunu tercih etmeyebilirler. Okul yöneticileri hem öğretmenlerden hem de üst düzey yöneticilerden gelen baskılara maruz kalabilirler. Bu durum, öğretmenlerin yönetici pozisyonunu stresli bulmalarına neden olabilir. Okul yöneticileri, farklı görevleri yerine getirmek zorunda oldukları için zaman yetersizliği yaşayabilirler. Bu durum, öğretmenlerin iş ve özel yaşamlarını dengelemekte zorlanmalarına neden olabilir. Öğretmenler, genellikle daha düzenli bir çalışma saatine ve iş güvencesine sahiptirler. Okul yöneticiliği ise daha fazla sorumlulukla birlikte gelir ve bu durum, maaş ve iş güvencesi açısından tercih edilmeme nedeni olabilir. Öğretmenler, genellikle eğitim ve öğretim becerilerini geliştirmeye odaklanırlar. Okul yöneticiliği ise farklı

türdeki liderlik ve yönetim becerilerini gerektirebilir, bu da öğretmenlerin profesyonel gelişim hedefleriyle uyuşmayabilir. Okul yöneticiliği, bazen daha fazla çalışma saatini ve esnek olmayan programları gerektirebilir. Bu durum, öğretmenlerin aile hayatı veya kişisel nedenlerle yöneticilik pozisyonunu tercih etmemesine neden olabilir. Okul yöneticileri, çeşitli idari engellerle ve bürokratik prosedürlerle karşılaşabilirler. Bu tür engeller, öğretmenlerin yöneticilik pozisyonunu zorlaştırıcı olarak görmelerine neden olabilir. Tüm bu nedenler, öğretmenlerin okul yöneticiliği pozisyonunu tercih etmeme sebepleri olarak ortaya çıkabilir ve bu faktörler kişisel tercihler, kariyer hedefleri ve yaşam tarzı ile ilgili olabilir.

Tüm bu değerlendirmeler kapsamında bu çalışmanın amacı öğretmenlerin okul yöneticiliğini tercih etmeme nedenlerine yönelik görüşlerinin değerlendirilmesidir. Bu genel amaç altında aşağıdaki sorulara yanıtlar aramıştır:

1. Öğretmenlerin bir okula yönetici olarak atanmak istememesine neden olan finansal faktörlere ilişkin değerlendirmeleri nasıldır?
2. Öğretmenlerin bir okula yönetici olarak atanmak istememesine neden olan sistemden kaynaklanan faktörlere ilişkin değerlendirmeleri nasıldır?
3. Öğretmenlerin bir okula yönetici olarak atanmak istememesine neden olan velilerden kaynaklanan faktörlere ilişkin değerlendirmeleri nasıldır?
4. Öğretmenlerin bir okula yönetici olarak atanmak istememesine neden olan iş arkadaşlarıyla yaşanan sorunlardan kaynaklanan faktörlere ilişkin değerlendirmeleri nasıldır?
5. Öğretmenlerin bir okula yönetici olarak atanmak istememesine neden olan medyadan kaynaklanan faktörlere ilişkin değerlendirmeleri nasıldır?

## **Yöntem**

### **Araştırmanın deseni**

Bu çalışmada nitel araştırma tekniklerinden biri olan durum çalışması kullanılmıştır. Durum çalışmaları, bir durumu araştırmacı tarafından değiştirilmeden, şu anda olduğu gibi göstermeye çalışan çalışma türleridir. Tipik olarak durum çalışmaları, karmaşık sosyal olguları anlamak için kullanılır ve "neden?" ve "nasıl?" sorularına odaklanarak araştırmacının "hedeflenen durumu" derinlemesine ve ayrıntılı bir şekilde ortaya koymasına yardımcı olur (Yin, 2013). Birden fazla katılımcının görüşlerini değerlendirmek ve konu bağlamında tartışmak gibi nedenlerle, bu çalışmada durum çalışması tekniği kullanılmıştır.

### **Çalışma grubu (örneklem)**

2022-2023 eğitim-öğretim yılında Ankara'nın merkez ilçelerinde Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı ilköğretim, ortaokul ve liselerde görev yapan 20 öğretmen çalışma grubunu oluşturmaktadır. Araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin seçiminde maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır. Yıldırım ve Şimşek'e (2011) göre, maksimum çeşitlilik örneklemesinin temel amacı, potansiyel çalışma katılımcılarının çeşitli özelliklerini en üst düzeyde doğru bir şekilde temsil etmektir. Sonuç olarak, örneklem için öğretmenler seçilirken cinsiyet, okul türü, kıdem, yaş, eğitim düzeyi ve branş gibi çeşitli geçmişleri temsil etmelerine özen gösterilmiştir. Bu faktörler, çalışma gerçekleştirilmeden önce yapılan literatür araştırması, uzmanların değerlendirme sonuçlarına göre konunun tanımlanmasında önemli görülmektedir.

**Tablo 1.** Araştırmaya katılanların demografik değişkenleri

	<b>Cinsiyet</b>	<b>Branş</b>	<b>Yaş</b>	<b>Kıdem</b>	<b>Öğrenim Durumu</b>
<b>K1</b>	Kadın	PDR Öğretmeni	28	3	Lisans
<b>K2</b>	Kadın	Matematik Öğretmeni	32	10	Lisans
<b>K3</b>	Kadın	Sosyal Bilgiler Öğretmeni	33	10	Lisans
<b>K4</b>	Kadın	İngilizce Öğretmeni	31	7	Lisans
<b>K5</b>	Erkek	PDR Öğretmeni	24	1	Lisans
<b>K6</b>	Erkek	Teknoloji ve Tasarım Öğretmeni	37	14	Yüksek Lisans
<b>K7</b>	Erkek	Türkçe Öğretmeni	45	22	Lisans
<b>K8</b>	Erkek	Sosyal Bilgiler Öğretmeni	42	19	Yüksek Lisans
<b>K9</b>	Kadın	Sosyal Bilgiler Öğretmeni	35	11	Lisans
<b>K10</b>	Erkek	Türkçe Öğretmeni	45	20	Yüksek Lisans
<b>K11</b>	Erkek	Edebiyat Öğretmeni	34	12	Yüksek Lisans
<b>K12</b>	Kadın	Fen Bilimleri Öğretmeni	45	18	Lisans
<b>K13</b>	Erkek	Matematik Öğretmeni	39	17	Lisans
<b>K14</b>	Erkek	İngilizce Öğretmeni	39	16	Lisans
<b>K15</b>	Kadın	Matematik Öğretmeni	30	7	Lisans
<b>K16</b>	Erkek	PDR Öğretmeni	34	10	Lisans
<b>K17</b>	Erkek	Fen Bilimleri Öğretmeni	29	4	Lisans
<b>K18</b>	Kadın	Beden Eğitimi Öğretmeni	41	17	Yüksek Lisans
<b>K19</b>	Erkek	Coğrafya Öğretmeni	37	10	Lisans
<b>K20</b>	Erkek	Türkçe Öğretmeni	34	11	Yüksek Lisans

Tablo 1’de verilen katılımcıların profili incelendiğinde, cinsiyet bakımından çalışmada 8 kadın 12 erkek öğretmen olduğu görülmüştür. Branşları bakımından çalışmada 3 PDR öğretmeni, 3 matematik öğretmeni, 2 İngilizce öğretmeni, 3 Sosyal bilgiler öğretmeni, 1 teknoloji ve tasarım öğretmeni, 3 Türkçe öğretmeni, 1 edebiyat, 2 fen bilimleri, 1 beden eğitimi ve 1 coğrafya öğretmeni bulunmaktadır. Yaşları bakımından katılımcıların genel olarak 29-45 yaş aralığında olduğu belirlenmiştir. Kıdem süreleri bakımından ise en az 1 yıl, en fazla 22 yıllık kıdeme sahip öğretmenler çalışmada yer almıştır. Eğitim durumları incelendiğinde 6 öğretmen yüksek lisans ve diğer 12 öğretmen ise lisans mezunu olduklarını belirtmişlerdir.

### **Veri toplama araçları**

Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Çalışma durum deseni kullanılarak gerçekleştirildiği için veri toplama stratejisi olarak görüşme tekniği tercih edilmiştir. Görüşme tekniği, araştırmacılara katılım, esneklik ve olgulara ilişkin deneyim ve yorumların ortaya çıkarılmasında olanak sunmaktadır (Çepni, 2010; Yıldırım ve Şimşek, 2018). Yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanırken ilgili literatür dikkatle incelenmiş ve konu ile ilgili sorular hazırlanmıştır. Formun giriş bölümünde araştırmanın amacı, tekniği, prosedürü, katılımcıdan beklentiler, araştırmaya gönüllü katılım ve uyulması gereken etik kurallar belirtilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme formunda 5 (beş) demografik sorunun yanı sıra 5 (beş) açık uçlu soruya yer verilmiştir. Veri toplama aracının geçerliliğini test etmek için eğitim yönetimi ve politikası alanında üç, nitel araştırma alanında bir uzmana ve iki okul müdürüne danışılmıştır.

### **Verilerin toplanması**

Çalışmanın verileri yüz yüze görüşmeler yoluyla toplanmıştır. Katılımcılar önceden aranarak görüşmenin amacı anlatılmış ve ortalama bir saat için randevu vermeleri istenmiştir. 20 katılımcı ile tercihlerine uygun ortamlarda görüşülmüş ve görüşmelerden elde edilen materyaller derhal yazıya dökülmüştür. Çalışma grubuyla yapılan görüşmelerde kayıt cihazı kullanılmamıştır. Derinlemesine sonuçlar elde edilmek istendiği için görüşmeler 35 ila 120 dakika arasında sürmüştür. Araştırma grubunda görüşülen tüm katılımcılara, katılımcıların bakış açılarını derinlemesine değerlendirmek amacıyla, verdikleri yanıtlar doğrultusunda "nasıl bir şey olduğu", "neden olduğu", "nasıl olduğu" ve "neleri içerdiği" hakkında derinlemesine sorular sorulmuştur.

### **Güvenilirlik ve Geçerlilik**

Nitel araştırmada geçerlilik, araştırmacının incelenen olguları ne kadar nesnel bir şekilde tanımladığını ifade eder. Öncelikle çalışma bulgularının doğruluğu ile ilgilidir. İç geçerlilik, araştırmacının kullandığı araç veya yaklaşımı kullanarak değerlendirmek istediği verileri gerçekten ölçüp ölçemeyeceği ile ilgilidir (Yıldırım & Şimşek, 2011). Dış geçerlilik ise kullanılan veri toplama aracının benzer gruplarda karşılaştırılabilir bulgular verip vermeyeceği ile ilgilidir. Bu çalışmanın analizinin iç geçerliliği ile ilgili olarak, öncelikle elde edilen kategorilerin ve içeriklerin bir bütün olarak anlamlı olup olmadığını ve araştırmadan elde edilen bilgilerin uygun bir şekilde kategorize edilip edilmediğini görmek için üç iç tutarlılık kontrolü yapılmıştır. LeCompte ve Goetz (1982, aktaran Yıldırım ve Şimşek, 2018), çalışmanın iç güvenilirliğini artırmak için kullanılacak birkaç yol olduğunu belirtmiştir. Bu tekniklerden biri, veri analizinden elde edilen bulguların farklı bir araştırmacı tarafından doğrulanmasıdır. Söz konusu tekniğe göre, çalışmanın güvenilirliği için analiz prosedürü ve analiz sonuçları hakkında profesyonel bir görüşe başvurulmuştur. Orijinal bilgilere geri dönülerek bu noktada yapılan tartışmalar doğrulanmış ve her adımda mutabakata varılarak ilerlenmiştir.

### **Verilerin analizi**

Görüşmelerden elde edilen veriler, yarı yapılandırılmış görüşme yaklaşımı doğrultusunda içerik analizi kullanılarak incelenmiştir. Elde edilen verilerin kavramsallaştırılması, gelişen fikirler doğrultusunda mantıksal olarak yapılandırılması ve ardından verileri açıklayan konunun bulunması, karakterize edilmesi ve sınıflandırılması süreci içerik analizi olarak bilinmektedir. Başka bir deyişle, içerik analizinin temel adımı, karşılaştırılabilir materyalleri belirli fikirler ve temalar çerçevesinde gruplamak, daha sonra bunları okuyucuya anlamlı gelecek şekilde düzenlemek ve yorumlamaktır (Yıldırım & Şimşek, 2018). Ebeveyn görüşmelerinden elde edilen cümlelerdeki fikirler, tümevarım yöntemi kullanılarak içerik analizinde birimler olarak kullanılmıştır. Her bir kavram gruplanırken bağlam bölgeleri dikkate alınmıştır. Bu gruplama işleminin ardından, her bir grubun hangi temayı ifade edebileceğini belirlemek için her bir grup ve tüm cümle grupları ayrı ayrı incelenmiş tema kod ve frekanslar ile yorumlanmıştır.

### **Bulgular**

Çalışmanın bu bölümünde öğretmenlerden elde edilen veriler analiz edilerek görüşme formunda yer alan sıralama ile sunulmuştur.

### **Bir Okula Yönetici Olarak Atanmak İstememeye Neden Olan Finansal Faktörlere İlişkin Değerlendirme**

Araştırmacı tarafından geliştirilmiş olunan yarı yapılandırılmış görüşme formunda bulunan 'Bir okula yönetici olarak atanmak istememeye neden olan finansal faktörlerin neler olduğuna'

ilişkin açık uçlu soruya katılımcıların vermiş olduğu cevaplar neticesi oluşturulan tema ve kodlar Tablo 2’de sunulmuştur.

**Tablo 2.** Bir okula yönetici olarak atanmak istememeye neden olan finansal faktörlere ilişkin temalar ve kodlar

Temalar	Kodlar	f
Yönetici olarak atanmak istememede etkili finansal faktörler	Finansman bulmakta sıkıntı	8
	Personel giderlerinin karşılanamaması	5
	Okul ihtiyaçlarının karşılanamaması	4
	Okulun fiziki giderlerinin karşılanamaması	4
	Sosyo-kültürel aktivitelerin karşılanamaması	3
	Okul yönetimini zorlaştırması	3
	Karar almakta zorlanma	1
	Öğretmen –öğrenci – idare etkileşimini bozması	1

Tablo 2 incelendiğinde; bir okula yönetici olarak atanmak istememeye neden olan finansal faktörlerin neler olduğu konusunda katılımcı görüşlerinin, yönetici olarak atanmak istememede etkili finansal faktörler teması altında toplandığı görülmektedir. Yönetici olarak atanmak istememede etkili finansal faktörler teması altında; finansman bulmakta sıkıntı, personel giderlerinin karşılanamaması, okul ihtiyaçlarının karşılanamaması, okulun fiziki giderlerinin karşılanamaması, sosyo-kültürel aktivitelerin karşılanamaması, okul yönetimini zorlaştırması, karar almakta zorlanma ve öğretmen –öğrenci – idare etkileşimini bozması isimli sekiz kod bulunduğu görülmektedir. Yönetici olarak atanmak istememede etkili finansal faktörler konusunda görüş ifade eden katılımcılardan bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir;

(K2): “Eğitim, öğretim işleyişi için gerekli olan finansmanın yeterli miktarda sağlanmasının bir tarafında olan gönüllülerce karşılanan kısmının getireceği sorunların öngörülmemesi en tehlikeli faktördür”

(K6): “okulların kendi bütçesi olmaması ve veli den ücret toplanmasının yasak olması sistemi imkansız kılıyor. ”

(K8): “\*\*Okula yapılan bağışların yetersiz olması ve bu durumun okul idaresini ciddi anlamda zor durumda bırakması.”

(K10): “Okul Aile Birliklerinin yeterli bütçeye sahip olamaması, bağış toplamada zorlanması, ... “

(K14): “Milli Eğitim Bakanlığınca okullara sağlanan ödeneklerin dışında, okul idareleri tarafından okulda çalıştırılan hizmetli ve güvenlik personeline ait ücretlerin ödenmesine yönelik okullara ekstra finansman oluşturmak ....”

(K19): “Personel maliyeti yüksek istediğim verimi alamayacağımı düşünüyorum.”

(K1): “Okul içerisinde çok fazla gider bulunması, maddi eksikliklerin bulunması ve bunlardan kaynaklı yeterli yardımların yapılmaması.”

(K7): “Okulların kırtasiye, tamirat, temizlik vb. sene başında öngörülemeyen ihtiyaçları olabiliyor. Bunların temini için ciddi bir bütçe olması gerekiyor. Bu durum sene içinde sorun oluşturabiliyor.”

(K8): “Yapılacak sosyal, sanatsal ve sportif etkinliklerin külfet getirmesi. ”

(K20): “Bir okulun ekonomik imkanı süreç içerisinde en önemli kıstaslardan birisidir. Eğer maddi imkanlarınız iyi ise her türlü proje ve etkinliklere öğrenci ve öğretmenlerin dahil olabilmesi kolaylaşır.

(K3): “Okulun fiziki yönden eksiklerinin giderilmesi için çok gelire ihtiyaç olması. ”

(K15): “Okulların fiziki durumlar kötü düzeltilmesi için maddi kaynak gerekiyor. Zannediyorum okul idarecisinin elinde değil bu durum. Düzeltmeyeceğim için içerisinde olmak istemem. ”

(K4): “Okulun finansmanından kaynaklı bir faktör olduğunu düşünmüyorum ancak okul bütçesinin dengeli olması oldukça zor bir iş, yöneticilikte buna göre bir deneyim gerekiyor.”

(K5): “Okul içinde ve dışında yapılacak fiziksel değişimler, kültür-sanat ve sportif faaliyetlerle ilgili lojistik durumları başta olmak üzere; yeterli bir finans yoksa okula yönetici olarak herhangi bir katma değer katamayacağımı düşünüyorum. Bu da mesleki doyumu azaltır. ”

(K11): “Parasal işleri sevmiyorum. Büyük sorumluluk gerektiriyor. Paranın doğru harcanılıp harcanılmadığı çok ürkütüyor”

(K13): “Okulu yönetirken sadece eğitim öğretimi kaliteli hale getirmeye odaklanmak isterim. Finansman okulda görevli müdür yardımcısı ki o da bence maliyeden anlayan biri olmalı. O ilgilenmeli”

(K20): “Öğrenci, öğretmen ve idare açısından olumlu etkileşim sağlanır. Bu yüzden ekonomik durum önem kazanmaktadır. ”

### **Bir Okula Yönetici Olarak Atanmak İstememeye Neden Olan Sistemden Kaynaklanan Faktörlere İlişkin Değerlendirme**

Araştırmacı tarafından geliştirilmiş olunan yarı yapılandırılmış görüşme formunda bulunan ‘Bir okula yönetici olarak atanmak istememeye neden olan sistemden kaynaklanan faktörlerin neler olduğuna’ ilişkin açık uçlu soruya katılımcıların vermiş olduğu cevaplar neticesi oluşturulan tema ve kodlar Tablo 3’te sunulmuştur.

**Tablo 3.** Bir Okula Yönetici Olarak Atanmak İstememeye Neden Olan Sistemden Kaynaklanan Faktörlere İlişkin Değerlendirme dair tema ve kodlar

Temalar	Kodlar	f
Sistemden kaynaklanan-yönetime dair faktörler	İş yükünün fazla olması	7
	Yöneticiler arası yetersiz koordinasyon	3
	İşin değerinin olmaması	1
Sistemden kaynaklanan-yönetim dışı faktörlere	Sistemin öğrenciye yaptırımının olmaması	5
	Personel eksikliği	3
	Öğretmenlerin tutumu	2
	İletişim sorunları	2
	Finansal sorunlar	2
	Araç gerek eksikliği	1
	Bilgi eksikliği	1
Rotasyon uygulaması	1	

Tablo 3 incelendiğinde; bir okula yönetici olarak atanmak istememeye neden olan sistemden kaynaklanan faktörlerin neler olduğuna ilişkin katılımcı görüşlerinin, Sistemden kaynaklanan-yönetime dair faktörler ve sistemden kaynaklanan-yönetim dışı faktörlere olmak üzere iki tema altında toplandığı görülmektedir. Sistemden kaynaklanan-yönetime dair faktörler teması altında; iş yükünün fazla olması, yöneticiler arası yetersiz koordinasyon ve işin değerinin olmaması isimli üç adet kod bulunduğu görülmektedir. Sistemden kaynaklanan-yönetime dair faktörler konusunda görüş ifade eden katılımcılardan bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir;

(K3): “İdarecilere yüklen iş yükünün fazla olması.”

(K5): “Öğretmenliğin daha basit prosedürlerinin olduğunu düşünmekteyim. Ancak idarecilikte hem öğretmen hem veli hem de öğrenci ile ilgilenmek zorunda kalıyorsunuz. Ayrıca idarecilikte İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü’nün de iş ve işlemleriyle ilgileniyorsunuz. Bu bakımdan öğretmenliğin daha konforlu olduğunu düşünüyorum.”

(K14): “İş yükü, sorumluluk ve mesainin fazla olması ve ...”

(K20): “Okul yönetimine katılmanın hem çalışma saatleri açısından hem de bir üst makamlar ile yapılan diğer toplantı vb. çalışmaların yoğunluğu bakımından zorluğunu ve düzenlenmesi gereken durumlar olduğu görülmektedir. ”

(K1): “İl- İlçe milli eğitim müdürlüklerinin koordineli olmaması ...”

(K3): “İdareciler arasındaki uyumsuzluk olması. ”

(K14): “... yaptığınız işinin kıymetinin bilinmemesi”

Sistemden kaynaklanan-yönetim dışı faktörlere teması altında; Sistemin öğrenciye yaptırımının olmaması, personel eksikliği, öğretmenlerin tutumu, iletişim sorunları, finansal sorunlar, araç gerek eksikliği, bilgi eksikliği ve rotasyon uygulaması isimli sekiz adet kod bulunduğu görülmektedir. Destek veya bilgiye ihtiyaç duyulan konulara ilişkin görüş ifade eden katılımcılardan bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir;

(K16): “Rahat sınıf geçiliyor. Çaba yok Her ders veriliyor gerek yok istedikleri derslerin olması lazım Disiplinsiz davranışların karşılığı yok”

(K18): “Sistem öğrenciden yana devamsızlık yapan öğrenciye yaptırımımız yok. Telefon kullanan öğrenciye yaptırımımız yok. Makyaj yapan kıza yaptırımımız yok ondan dolayı istemem”

(K6): “okullarda kadrolu hizmetli ve teknik eleman bulunmaması”

(K13): “Sistem öğretmenlere gereğinden fazla rahatlık sağlıyor ve idareci olarak siz öğretmenlerden istediğiniz verimi alamıyorsunuz.”

(K8): “İletişim eksikliği”

(K8): “... ve araç gereç eksikliği , \*\*Okulun finansal sorunları”

(K12): “... bilgi eksikliği”

(K4): “Rotasyon uygulaması olması ve tayin istendiğinde idareciliğin sonlanması bu faktörlerdendir.”

### **Bir Okula Yönetici Olarak Atanmak İstememeye Neden Olan Velilerden Kaynaklanan Faktörlere İlişkin Değerlendirme**

Araştırmacı tarafından geliştirilmiş olunan yarı yapılandırılmış görüşme formunda bulunan ‘Bir okula yönetici olarak atanmak istememeye neden olan velilerden kaynaklanan faktörlerin neler olduğuna’ ilişkin açık uçlu soruya katılımcıların vermiş olduğu cevaplar neticesi oluşturulan tema ve kodlar Tablo 4’te sunulmuştur.

**Tablo 4.** Bir okula yönetici olarak atanmak istememeye neden olan velilerden kaynaklanan faktörlere dair tema ve kodlar

<b>Temalar</b>	<b>Kodlar</b>	<b>f</b>
Yönetici olarak atanmak istememede etkili veli kaynaklı faktörler	Veli ilgisizliği	6
	Olumsuz tutum ve davranışlar	6
	İletişim ve işbirliği	5
	Bilinç eksikliği	4
	Eğitim seviyesinin düşük olması	3
	Talep ve beklentiler	3
	Bilgi eksikliği	2
Maddi durumlarının düşük olması	1	

Tablo 4 incelendiğinde; bir okula yönetici olarak atanmak istememeye neden olan velilerden kaynaklanan faktörlerin neler olduğuna dair katılımcı görüşlerinin, yönetici olarak atanmak istememede etkili veli kaynaklı faktörler teması altında toplandığı görülmektedir. Yönetici olarak atanmak istememede etkili veli kaynaklı faktörler teması altında; finansman bulmakta sıkıntı, personel giderlerinin karşılanamaması, okul ihtiyaçlarının veli ilgisizliği, olumsuz tutum ve davranışlar, iletişim ve işbirliği, bilinç eksikliği, eğitim seviyesinin düşük olması, talep ve beklentiler, bilgi eksikliği maddi durumlarının düşük olması isimli sekiz kod bulunduğu

görülmektedir. Yönetici olarak atanmak istememede etkili veli kaynaklı faktörler konusunda görüş ifade eden katılımcılardan bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir;

(K8): *“\*\*Veli ilgisizliği”*

(K11): *“Veliler ilgisiz Hep okul suçlanıyor En ufak durumda şikayet”*

(K19): *“Çocuklarla ilgilenmiyorlar yeterli beslenmelerini sağlayamıyorlar. Okulda ki problemleri artırıyor. ”*

(K2): *“Veli, okulun sistemini anlayıp uyum sağlamak yerine; Sistemin kişisel durumlarına uyum sağlaması konusunda ısrarcı davranışlar sergileyebilmektedir”*

(K13): *“Veliler bazen gereğinden fazla sürece dahil olabiliyorlar. Genelde veli haklı öğretmen ya da idareci haksızdır konumuna düşülüyor malesef.”*

(K20): *“Son dönemde gerek öğretmen ve diğer kamu meslek gruplarına gerekse idarecilere velilerin tutumu oldukça rahatsız edicidir. İdarecilik okulun her kesiminden veliyle muhatap olmayı gerektirdiğinden velilerin tavrı ve davranışları yöneticiler üzerinde motivasyonun düşmesini beraberinde getirmektedir. ”*

(K12): *“Velilerin işbirliğine açık olmayıp ,her çözümü yönetimde araması”*

(K14): *“... iletişim eksikliği bu konuda verilebilecek en önemli iki örnektir.”*

(K16): *“... Evde herkes çalıştığı için veli öğrenci iletişimi yok Veliler en ufak durumda öğrenciyi eğitim dışına almaya çalışıyor”*

(K8): *“\*\*Velilerin sorumluluklarının bilincinde olmaması ...”*

(K15): *“Velilerin yanlış yönlendirmeleri herkes çocuğunun doktor vs istemesi bu yüzden çocuklar istemedikleri kurumlara geliyor. İdarecinin başına problem oluyor.”*

(K9): *“Velilerin eğitim seviyesinin düşük oluşu ve ...”*

(K17): *“Eğitim seviyesinin düşük olması”*

(K6): *“VELİLERİN BAKANLIĞIN HER SENE BAŞINDA YAPTIĞI “EĞİTİM ÜCRETSİZ, OKULLARA PARA VERMEDEN KAYIT YAPTIRIN” AÇIKLAMASINI KULLANMASI”*

(K10): *“Velileri de bir öğrenci gibi görüp bilgi ve bilinç kazandırmak gerekiyor. Velilere yönelik çeşitli seminerler ve toplantılar yapılarak veliler de aydınlatılabilir.”*

(K19): *“Maddi durumları kötü ...”*

### **Bir Okula Yönetici Olarak Atanmak İstememeye Neden Olan İş Arkadaşlarıyla Yaşanan Sorunlardan Kaynaklanan Faktörlere İlişkin Değerlendirme**

Araştırmacı tarafından geliştirilmiş olunan yarı yapılandırılmış görüşme formunda bulunan ‘Bir okula yönetici olarak atanmak istememeye neden olan iş arkadaşlarıyla yaşanan sorunlardan kaynaklanan faktörlerin neler olduğuna’ ilişkin açık uçlu soruya katılımcıların vermiş olduğu cevaplar neticesi oluşturulan tema ve kodlar Tablo 5’te sunulmuştur.

**Tablo 5.** Bir okula yönetici olarak atanmak istememeye neden olan iş arkadaşlarıyla yaşanan sorunlardan kaynaklanan faktörlere dair tema ve kodlar

Temalar	Kodlar	f
Yönetici olarak atanmak istememede etkili iş arkadaşlarıyla yaşanan sorunlar	Sorumluluktan kaçınma	7
	Meslektaşlar ile ilişkiler	5
	Çok fazla talepkar olma	3
	Öğretmen-idareci ilişkileri	3
	İş yaşam dengesi	1
	Yanlış tutum ve davranış	1
	Eğitim dışı konuşmalar	1
	Eğitime direnç	1

Tablo 5 incelendiğinde; bir okula yönetici olarak atanmak istememeye neden olan iş arkadaşlarından kaynaklanan faktörlerin neler olduğuna ilişkin katılımcı görüşlerinin, yönetici olarak atanmak istememede etkili iş arkadaşlarıyla yaşanan sorunlar teması altında toplandığı görülmektedir. Yönetici olarak atanmak istememede etkili iş arkadaşlarıyla yaşanan sorunlar teması altında; sorumluluktan kaçınma, meslektaşlar ile ilişkiler, çok fazla talepkar olma, öğretmen-idareci ilişkileri, iş yaşam dengesi, yanlış tutum ve davranış, eğitim dışı konuşmalar ve eğitime direnç isimli sekiz kod bulunduğu görülmektedir. Yönetici olarak atanmak istememede etkili iş arkadaşlarıyla yaşanan sorunlar konusunda görüş ifade eden katılımcılardan bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir;

(K1): “Ders dışında yapılan her şeyi ekstra sorumluluk olarak görmeleri. Bu konuda aktif rol almak istememeleri.”

(K11): “Herkes kendi işi dışında işe karışmıyor Tören vb. yapılacak kimse elini taşın altına koymuyor Fedakarlık istenmesi mümkün bile değil”

(K14): “... ve okul yönetiminin istediği evrak ve görevlerin eksiksiz ve zamanında yapılması konusunda yaşanan gecikmeler”

(K19): “Öğretmenler ders dışındaki görevleri angarya görüyor. İş yaptırılmıyor İş yaptırılmıyor”

(K2): “Aynı kurumda uzun süre görev yapan kişilerin arasında gelişen samimiyetten doğabilecek profesyonellik dışı yaklaşımlar, öncelik sonralık ilişkileri, önyargılı olmak gibi sebepler en etkili faktörlerdendir.”

(K14): “Okul yönetimiyle ilgili konularda iş arkadaşlarından yeterli destek alamaması...”

(K16): “Yeniye adapte etmek zor. Eskide kalmış öğretmenlerimiz çağa ayak uydurmuyor. Birbirleri arasında iletişim yok. Oda okul iklimine yansıyor.”

(K9): “Ders programının hazırlanma sürecinde özel ve yasal olmayan istekler”

(K10): “Ehliyetsiz ve liyakatsiz idarecilerin kendi arasında ve öğretmenlere karşı yanlış tutum ve davranışları, eşitlik ve adalet ilkesine dikkat etmemeleri; ayrıca alanında ve kişiliğinde yeterli gelişim ve olgunluğa sahip olmayan öğretmenlerin yanlış tutum ve davranışları başlı başına bir sorundur.”

(K4): “İş arkadaşları konusunda da çok büyük sorunlar olduğunu düşünmemekle birlikte zaman zaman onların aşırı talepkâr olmaları, aile yaşamlarıyla iş yaşamları arasında denge kuramayıp bunu okul yöneticilerine yansıtılmaları olabilir.”

(K13): “Öğretmenler odasında öğrenci ya da eğitim sorunları yerine borsa, siyaset ya da bunlar gibi eğitim dışı konular gereğinden fazla konuşuluyor. Derdi öğrenci olan öğretmen ya hiç yok, ya da çok az.”

(K15): “Aday öğretmenlerin olması ve bunların yetiştirilmesinde zorluk yaşıyor. Bu direnç ile uğraşmak zor oluyor”

### **Bir Okula Yönetici Olarak Atanmak İstememeye Neden Olan Medyadan Kaynaklanan Faktörlere İlişkin Değerlendirme**

Araştırmacı tarafından geliştirilmiş olunan yarı yapılandırılmış görüşme formunda bulunan ‘Bir okula yönetici olarak atanmak istememeye neden olan medyadan kaynaklanan faktörlerin neler olduğuna’ ilişkin açık uçlu soruya katılımcıların vermiş olduğu cevaplar neticesi oluşturulan tema ve kodlar Tablo 4’te sunulmuştur.

**Tablo 6.** Bir okula yönetici olarak atanmak istememeye neden olan medyadan kaynaklanan faktörlere dair tema ve kodlar

<b>Temalar</b>	<b>Kodlar</b>	<b>f</b>
Yönetici olarak atanmak istememede etkili medyadan kaynaklanan faktörler	Öğretmenlerle ilgili olumsuz haberler	7
	Okul yönetimiyle ilgili olumsuz haberler	6
	Olumsuz haberler yapılması	4
	Eğitimin önemsizleştirilmesi	3
	Yanlış haberler yapılması	2
	Öğrenci zorbalıklarının haber yapılması	1
	Öğretmenlerin özlük hakları ile ilgili haberler	1

Tablo 6 incelendiğinde; bir okula yönetici olarak atanmak istememeye neden olan medyadan kaynaklanan faktörlerin neler olduğuna ilişkin katılımcı görüşlerinin, yönetici olarak atanmak istememede etkili medyadan kaynaklanan faktörler teması altında toplandığı görülmektedir. Yönetici olarak atanmak istememede etkili medyadan kaynaklanan faktörler teması altında; öğretmenlerle ilgili olumsuz haberler, okul yönetimiyle ilgili olumsuz haberler, olumsuz haberler yapılması, eğitimin önemsizleştirilmesi, yanlış haberler yapılması, öğrenci zorbalıklarının haber yapılması ve öğretmenlerin özlük hakları ile ilgili haberler isimli yedi adet kod bulunduğu görülmektedir. İş yerindeki potansiyel riskler ve tehlikelerin tespiti konusunda görüş ifade eden katılımcılardan bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir;

(K3): “Medyada çıkan olumsuz haberlerin okul idaresi üzerinde baskı oluşturması.”

(K8): “\*\*Medyada idareci ve öğretmenler hakkında çıkan haberler ...”

(K10): “Medyanın okul yöneticisi ve öğretmenlere karşı olumsuz bakış açısı, taraflı haberleri ve rencide edici tutumu eğitimin ve öğretmenin önemini-itibarını insanların gözünde düşürmektedir”

(K11): “Medya en ufak bir durumda öğretmeni müdürü müdür yardımcısını kamuoyunun önüne atıyor. Ne gerek var diyorsun işimi yapar çıkarım diyorsun”

(K13): “Medya sürekli eğitimci açığı kollar durumda. Yalan haberde olsa öğretmen ya da yöneticilerle ilgili çok çabuk yayılabiliyor. Genelde de asılsız yalan haberler oluyor maalesef. Bu da ister istemez toplumun gözündeki öğretmen ve okul yöneticisi algısını negatif yönde etkiliyor.”

(K14): “Medya ve sosyal medya üzerinden bazı kişi ya da gruplar tarafından öğretmen ve okul idarelerine yönelik yapılan olumsuz haberler.”

(K2): “Medyada çıkan olumsuz haberlerin veli, öğrenci ve kurum çalışanlarının üzerinde oluşturduğu önyargıyı kırmak, yanlış ya da eksik bilgi aktarımının düzeltilmesinin zorluğu gibi faktörler idareci olmak konusunda olumsuz itici güç durumundadır.”

(K15): “Öğrencilerin ve velilerin medya tarafından olumsuz yönlendirilmesi var. Günah keçisi idareciler ya da öğretmenler gözüküyor”

(K9): “Okulların eğitimin değersizleştirilmesi okumanın önem kaybetmesi.”

(K18): “Medya eğitime gereken önemi vermiyor. Çocuklarda okula ihtiyaç duymuyor mecburen okula geliyor. Güzel örnekler rol modeller gösterse daha sağlıklı olur tabii.”

(K1): “Öğretmenlere yönelik yanlış algı oluşturabilecek haberler yapılması, görseller sunulması.”

(K16): “Öğrencileri sürekli sosyal medyaya çekiyor. Algı süreleri 40dk dan 30 hatta 20 dakikaya düşürdü haliyle çocukları kapalı ortamda tutmak zor. Ayrıca ekstra fedakârlık gerektiriyor. Medyada okullar üzerinde sürekli olumsuzlukların pompalanması. Olumlu örneklerin yeterince gösterilmemesi Olumsuz örneklerin haber olarak verilmesi”

(K6): “medyanın sürekli öğretmen maaşlarını 1 ‘in 4 ‘ü üzerinden göstererek öğretmenler yarım gün çalışıyor 2 ay tatilleri var ve yüksek ücret alıyor algısına karşı MEB ‘in hiçbir açıklama yapmaması.”

## Sonuç ve Tartışma

Okula yönetici olarak atanmak istememeye neden olan finansal faktörlerin neler olduğu konusunda katılımcı görüşleri, yönetici olarak atanmak istememede etkili finansal faktörler teması altında toplanmıştır. Yönetici olarak atanmak istememede etkili finansal faktörler ise finansman bulmakta sıkıntı, personel giderlerinin karşılanamaması, okul ihtiyaçlarının karşılanamaması, okulun fiziki giderlerinin karşılanamaması, sosyo-kültürel aktivitelerin karşılanamaması, okul yönetimini zorlaştırması, karar almakta zorlanma ve öğretmen –öğrenci – idare etkileşimini bozması olarak sıralanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin okul yöneticiliği pozisyonuna atanmak istememelerine neden olan finansal faktörler oldukça çeşitlidir. Bu faktörler, araştırmada belirtilen temalar altında toplanmıştır. Katılımcı görüşlerine dayanarak, öğretmenlerin yönetici olarak atanmak istememelerinin temel nedenlerinden biri finansman eksikliği ve sıkıntısıdır. Özellikle finansmanın yetersizliği, okulun ihtiyaçlarının ve fiziki giderlerinin karşılanamamasına yol açmaktadır. Bu durum okulun genel işleyişini olumsuz etkileyerek, öğretmen-öğrenci-idare etkileşimini de bozabilmektedir. Aynı zamanda sosyo-kültürel etkinliklerin ve programların düzenlenememesi de finansal zorlukların

bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu faktörler, öğretmenlerin okul yöneticiliği pozisyonunu istememelerine yönelik kaygıları artırabilmektedir. Armstrong'ın (2015) çalışmasına göre, öğretmenlerin okul yöneticiliği pozisyonuna geçişleri sırasında finansal faktörlerin olumsuz etkileri ve bu faktörlerin yönetim süreçlerini zorlaştırması benzer şekillerde vurgulanmıştır. Aynı zamanda Hoffert'ın (2015) yaptığı çalışma da öğretmenlerin yardımcı müdür pozisyonuna geçişlerinde finansal konuların zorluklarını ele almıştır. Bu sonuçlar, finansal faktörlerin öğretmenlerin okul yöneticiliği pozisyonunu tercih etmeme kararlarını etkileyen önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Ancak, finansal faktörlerin yanı sıra diğer etkenlerin de bu karar üzerinde etkili olduğu düşünülmelidir.

Bir okula yönetici olarak atanmak istememeye neden olan sistemden kaynaklanan faktörlerin neler olduğuna ilişkin katılımcı görüşlerini, sistemden kaynaklanan-yönetime dair faktörler ve sistemden kaynaklanan-yönetim dışı faktörler olarak iki tema altında toplanmıştır. Sistemden kaynaklanan-yönetime dair faktörler iş yükünün fazla olması, yöneticiler arası yetersiz koordinasyon ve işin değerinin olmaması olarak açıklanmıştır. Sistemden kaynaklanan-yönetim dışı faktörler ise sistemin öğrenciye yaptırımının olmaması, personel eksikliği, öğretmenlerin tutumu, iletişim sorunları, finansal sorunlar, araç gereç eksikliği, bilgi eksikliği ve rotasyon uygulaması olarak açıklanmıştır. Sistemden kaynaklanan-yönetime dair faktörlerin başında, öğretmenlerin yönetici olarak atanmayı istememelerine yol açan iş yükünün fazla olması gelmektedir. Yöneticilik pozisyonu, yoğun sorumlulukları ve görevleri beraberinde getirebilmekte, bu da öğretmenlerin iş yüküyle başa çıkmalarını zorlaştırabilir. Aynı zamanda yöneticiler arasındaki yetersiz koordinasyon ve işin değerinin yetersiz görülmesi, öğretmenlerin yöneticilik pozisyonunu istememelerine neden olan diğer etmenlerdir. Sistemden kaynaklanan-yönetim dışı faktörler ise öğretmenlerin yönetici pozisyonunu tercih etmeme nedenleri arasında yer almaktadır. Örneğin, sistemin öğrencilere yaptırım uygulama yeteneğinin eksikliği, öğretmenlerin tutumu, iletişim sorunları ve finansal sıkıntılar, öğretmenlerin yönetici pozisyonuna isteksizliklerini artırabilmektedir. Ayrıca, personel eksikliği, araç gereç eksikliği, bilgi eksikliği ve rotasyon uygulamaları da bu tema altında öğretmenlerin yönetici pozisyonunu istememelerine etki eden faktörler olarak gösterilmiştir. Hohner ve Riveros'un (2017) çalışması da öğretmenlerin liderlik pozisyonlarına geçişleri sırasında sistemden kaynaklanan faktörlerin önemini vurgulamıştır. Aynı zamanda Rotter'ın (1966) içsel ve dışsal kontrol beklentileri teorisi ile Tohidi ve Jabbari'nin (2012) motivasyonun eğitimdeki etkileri üzerine yaptığı çalışma, öğretmenlerin yöneticilik pozisyonuna geçişi etkileyen faktörler konusundaki genel anlayışı desteklemektedir.

Öğretmenlerin okula yönetici olarak atanmak istememelerine neden olan faktörler arasında velilerden kaynaklanan etmenler de yer almaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, katılımcıların görüşleri, yönetici olarak atanmak istememede etkili veli kaynaklı faktörler teması altında toplanmıştır. Bu faktörler arasında ilk olarak finansman bulmakta sıkıntı gelmektedir. Velilerden gelen maddi destekler, okulun faaliyetlerinin sürdürülmesi ve ihtiyaçların karşılanması için önemlidir. Personel giderlerinin karşılanamaması da yönetici olarak atanmak istememede etkili bir faktördür. Yetersiz bütçe, öğretmenlerin yöneticilik pozisyonunu istememe nedenlerinden biri olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, okul ihtiyaçlarının veli ilgisizliği nedeniyle karşılanamaması, öğretmenlerin yöneticilik pozisyonunu istememede etkili bir etmendir. Veli tutumları ve katılımları, okulun gelişimi ve işleyişi açısından önemlidir ve yöneticilerin bu konuda destek beklemesi yaygındır. Olumsuz tutum ve davranışlar da öğretmenleri yönetici pozisyonunu tercih etmemeye iten etmenler arasındadır. Veli iletişimi ve işbirliği eksikliği de öğretmenlerin yönetici pozisyonunu istememelerine neden olabilecek

faktörlerden biridir. Ayrıca, velilerin bilinç eksikliği, eğitim seviyesinin düşük olması, talep ve beklentilerin yönetici pozisyonunu istememede etkili faktörler olduğu görülmektedir. Bu faktörler, yönetici olarak atanacak kişilerin veli memnuniyetini sağlamak ve okulu daha iyi yönetebilmek adına önemli bir rol üstlenmek zorunda olacağı düşüncesini desteklemektedir. Hancock, Black ve Bird'ün (2006) çalışması, öğretmenlerin yönetici pozisyonuna geçişi etkileyen faktörleri incelediği gibi, Yolcu ve Bayram'ın (2015) çalışması da yönetici adaylarının yönetici seçme sürecine ilişkin algılarını değerlendirmiştir. Bu araştırma sonuçları, öğretmenlerin veli kaynaklı faktörlerin yönetici pozisyonunu tercih etmeme nedenleri üzerindeki etkisini vurgulamaktadır. Hancock, Black ve Bird'ün (2006) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre, okula yönetici olarak atanmak istememede etkili faktörler arasında velilerden kaynaklanan etmenler oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Bu faktörler, öğretmenlerin yönetici pozisyonunu tercih etmeme nedenleri arasında belirgin bir rol oynamaktadır. Finansman bulmakta yaşanan sıkıntı, özellikle okulun faaliyetlerini sürdürmek, ihtiyaçları karşılamak ve personel giderlerini karşılamak için önemlidir. Eğer bu finansal ihtiyaçlar yeterince karşılanamazsa, yönetici olarak atanacak kişilerin zorluklarla karşılaşması kaçınılmazdır. Tohidî ve Jabbarî'nin (2012) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre, personel giderlerinin karşılanamaması, okulun personel ihtiyacını sağlayamamasına bağlı olarak ortaya çıkan bir faktördür. Personel eksikliği, eğitim kalitesini ve okulun genel işleyişini etkileyebilir, bu da öğretmenleri yönetici pozisyonunu istememeye iten bir etken olabilir. Okul ihtiyaçlarının veli ilgisizliği nedeniyle karşılanamaması, velilerin okul etkinliklerine ve ihtiyaçlara olan ilgisizliğinin yöneticileri ve öğretmenleri olumsuz etkilemesine neden olabilir. Olumsuz tutum ve davranışlar da veli-öğretmen ilişkisini zayıflatarak yönetici pozisyonunu istememede etkili bir faktör olabilir. Aynı zamanda Hoffert'ın (2015) yaptığı çalışma da iletişim ve işbirliği eksikliği, okulun velilerle ve toplumla etkili iletişim kuramamasına neden olabilir. Bu da okulun genel performansını ve itibarını olumsuz etkileyerek yönetici adaylarını etkileyebilir. Bilinç eksikliği, eğitim seviyesinin düşük olması, talep ve beklentilerin yönetici pozisyonunu istememede etkili faktörler olarak öne çıkmaktadır. Sonuç olarak, öğretmenlerin okula yönetici olarak atanmak istememede etkili veli kaynaklı faktörler arasında yer alan maddi sıkıntılar, iletişim eksikliği, eğitim seviyesi ve okulun genel performansı gibi etkenler, öğretmenlerin yönetici pozisyonunu istememe kararını şekillendiren önemli etmenlerdir.

Bir okula yönetici olarak atanmak istememeye neden olan iş arkadaşlarından kaynaklanan faktörlerin neler olduğuna ilişkin katılımcı görüşleri, yönetici olarak atanmak istememede etkili iş arkadaşlarıyla yaşanan sorunlar teması altında toplanmıştır. Yönetici olarak atanmak istememede etkili iş arkadaşlarıyla yaşanan sorunlar katılımcılar tarafından sorumluluktan kaçınma, meslektaşlar ile ilişkiler, çok fazla talepkar olma, öğretmen-idareci ilişkileri, iş yaşam dengesi, yanlış tutum ve davranış, eğitim dışı konuşmalar ve eğitime direnç şeklinde sıralanmıştır. Hohner & Riveros, (2017) tarafından yapılan araştırmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, öğretmenlerin okula yönetici olarak atanmak istememede etkili faktörler arasında iş arkadaşlarından kaynaklanan sorunlar da önemli bir yer tutmaktadır. Bu faktörler, öğretmenlerin yönetici pozisyonunu tercih etmeme kararını etkileyen faktörler olarak belirginleşmektedir. Eğitim dışı konuşmalar ve eğitime direnç, iş arkadaşlarının profesyonel iş konuları yerine eğitim dışı konularda yoğunlaşmasını ve öğretim görevlilerinin eğitime direnç göstermesini ifade edebilir. Bu faktörler, öğretmenleri yönetici pozisyonunu tercih etmeme nedenleri arasında yer alabilir. Rotter (1966) tarafından yapılan araştırmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Buna göre çok fazla talepkar olma, iş arkadaşlarının gereksiz taleplerinin ve beklentilerinin yönetici adaylarını baskı altına alabileceği düşüncesine dayanabilir. Bu da öğretmenlerin yönetici pozisyonunu istememede

etkili bir faktör olabilir. Öğretmen-idareci ilişkilerinde yaşanan sorunlar, öğretmenlerin yöneticilerle olan ilişkilerinin karmaşık veya olumsuz olduğu durumları ifade edebilir. Bu tür sorunlar, öğretmenlerin yönetici pozisyonunu tercih etmeme nedenleri arasında yer alabilir. Yanlış tutum ve davranışlar, iş arkadaşları arasında saygı ve olumlu davranışların yetersiz olduğu durumları yansıtabilir. Bu da iş arkadaşlarından kaynaklanan sorunların öğretmenleri yönetici pozisyonunu istememede etkili bir faktör olarak öne çıkmasına neden olabilir. Tohidi & Jabbari, (2012) tarafından yapılan araştırmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Buna göre sorumluluktan kaçınma, öğretmenlerin iş arkadaşları arasında sorumluluk paylaşımının eksik olduğu düşüncesiyle ilişkilendirilebilir. Bu durum, yönetici olarak atanacak kişinin iş yükünün artmasından kaynaklanan bir endişeyi ifade edebilir. Meslektaşlar ile ilişkilerde yaşanan sorunlar, iş arkadaşlarıyla uyum ve işbirliği sağlama konusunda yaşanan güçlükleri yansıtabilir. İyi bir çalışma ortamı oluşturulamaması, öğretmenleri yönetici pozisyonunu tercih etmekten alıkoyan bir etken olabilir. İş yaşam dengesi, öğretmenlerin iş ve özel yaşam arasındaki dengeyi kurma gücü yaşadığı bir etken olarak belirtilmiştir. Yönetici pozisyonunun daha fazla zaman ve enerji gerektirebileceği düşüncesi, öğretmenleri bu pozisyonu tercih etmekten alıkoyan bir faktör olabilir. Sonuç olarak, iş arkadaşlarından kaynaklanan sorunlar, öğretmenlerin yönetici pozisyonunu istememede etkili faktörler arasında yer almaktadır. Bu faktörler, iş arkadaşlarıyla ilişkilerde yaşanan zorluklar, beklentilerin karşılanmaması ve profesyonel bir çalışma ortamının eksikliği gibi etkenleri içermektedir.

Bir okula yönetici olarak atanmak istememeye neden olan medyadan kaynaklanan faktörlerin neler olduğuna ilişkin katılımcı görüşleri, yönetici olarak atanmak istememede etkili medyadan kaynaklanan faktörler teması altında toplanmıştır. Yönetici olarak atanmak istememede etkili medyadan kaynaklanan faktörler öğretmenlerle ilgili olumsuz haberler, okul yönetimiyle ilgili olumsuz haberler, olumsuz haberler yapılması, eğitimin önemsizleştirilmesi, yanlış haberler yapılması, öğrenci zorbalıklarının haber yapılması ve öğretmenlerin özlük hakları ile ilgili haberler olarak ifade edilmiştir. Bu durum, Armstrong'ın (2015) çalışmasında da görülebileceği gibi, öğretmenlerin yönetici pozisyonunu tercih etmeme nedenlerinin çeşitli faktörlerden kaynaklandığını göstermektedir. Armstrong'ın (2015) çalışmasında etkili medyadan kaynaklanan faktörler öğretmenlerle ilgili olumsuz haberler olduğu görülmektedir. Hoffert'in (2015) çalışması da, öğretmenlerin yönetici pozisyonuyla ilgili deneyimlerini ve geçişlerini incelediğinde, medyanın etkilerinin önemli olduğunu vurgulamaktadır. Hohner ve Riveros'un (2017) araştırması, öğretmenlerin liderlik pozisyonlarına geçişini ele alarak, iş arkadaşlarıyla yaşanan sorunların etkilerini incelerken, medyanın bu konudaki olumsuz etkisine de dikkat çekmektedir. Rotter'ın (1966) genel beklentiler teorisi ise, insanların içsel ve dışsal kontrol beklentilerine göre davranışlarını şekillendirdiğini öne sürerken, öğretmenlerin yönetici olma tercihlerinde medyanın etkisinin bu beklentileri nasıl etkileyebileceğini ortaya koymuştur. Tohidi ve Jabbari'nin (2012) motivasyonun eğitimdeki etkilerini ele alan çalışması, öğretmenlerin yönetici pozisyonu tercihleri üzerindeki medya etkisinin, öğretmenlerin kişisel ve mesleki motivasyonlarını nasıl etkileyebileceğini ortaya koymaktadır. Buna göre olumsuz haberler yapılması yöneticilik pozisyonunu tercih etmede önemli görülmüştür.

### Öneriler

Araştırma sonuçlarına dayalı olarak elde edilen öneriler aşağıda sıralanmıştır:

- Okul yönetimi, finansal sıkıntıları aşmak ve kaynak sağlamak için yerel yönetimlerle, bağış yapabilecek kuruluşlarla ve velilerle işbirliği yapmalıdır.
- Alternatif gelir kaynakları araştırılmalı ve çeşitli etkinlikler, bağış kampanyaları ve fon sağlama yöntemleri kullanılmalıdır.

- Okul ihtiyaçları ve personel giderleri için bütçe planlaması yapılırken öncelikli alanlar belirlenmeli ve verimlilik artırıcı önlemler alınmalıdır.
- Yöneticiler arası koordinasyonu artırmak için düzenli toplantılar, bilgi paylaşımı ve işbirliği platformları oluşturulmalıdır.
- İş yükünü dengelemek için etkin görev dağılımı ve iş süreçlerinin optimize edilmesi gerekmektedir.
- Yönetici pozisyonlarının işin değerini yansıtacak şekilde rekabetçi ve motive edici şekilde maddi ve manevi teşviklerle desteklenmesi önemlidir.
- Velilerle daha sıkı iletişim kurulmalı ve okulun ihtiyaçları, projeleri ve gelişmeleri düzenli olarak paylaşılmalıdır.
- Velilere yönelik bilinçlendirme etkinlikleri düzenlenmeli ve okulun önemi vurgulanarak katılımları teşvik edilmelidir.
- Veli memnuniyeti ölçümü ve geri bildirim alınarak iyileştirme alanları belirlenmeli ve bu alanlarda adımlar atılmalıdır.
- Meslektaşlar arasında daha iyi iletişim ve işbirliği sağlamak için ortak etkinlikler, toplantılar ve paylaşım platformları oluşturulmalıdır.
- Sorumluluk dağılımı ve iş yükü konusunda şeffaf bir yaklaşım benimsenmeli ve takım çalışmasının önemi vurgulanmalıdır.
- Çatışma yönetimi ve kişisel gelişim programları ile iş arkadaşı ilişkileri iyileştirilmelidir.
- Okul yönetimi, medya ile iletişimi güçlendirerek olumlu haberlerin daha fazla paylaşılmasını sağlamalıdır.
- Medya ile işbirliği yaparak eğitimin önemini vurgulayan içerikler hazırlanmalı ve yayınlanmalıdır.
- Olumsuz haberlere karşı hazırlıklı olunmalı ve gerektiğinde yanıt stratejileri geliştirilmelidir.

### Referans

- Armstrong, D. E. (2015). Listening to voices at the educational frontline: New administrators' experiences of the transition from teacher to vice-principal. *Brock Education Journal*, 24(2), 109-1222.
- Aslanargun, E. (2012). Okul müdürlerini sahip olması gereken değerler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 12(2), 1327-1344
- Baymur, F. B. (2004). *Genel psikoloji*. 15. Baskı. İnkılap
- Bingül, M. ve Hacıfazlıoğlu, Ö. (2011). Sınıf öğretmenlerinin yönetici olma eğilimleri: İstanbul Esenyurt İlçesi örneği. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8(1), 860-881.
- Bursalıoğlu, Z. (2012). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*, On Yedinci Basım, Pegem Akademi.
- Carey, C. C. (2017). *Motivation and preparation of teachers who become assistant principals*. (Unpublished Doctoral Dissertation). University of Kansas.
- Cepni, S. (2010). *Araştırma ve proje çalışmalarına giriş*. Akademi Kitabevi
- Erginer, A. ve Köse, M. F. (2012). Okul yöneticilerinin yöneticiliği tercih ve bırakma nedenlerine ilişkin nitel bir çalışma. *E- Journal Of New World Science Academy*, 7(4), 14-28.

- Gürbüz, R., Erdem, E. ve Yıldırım, K. (2013). Başarılı okul müdürlerinin özellikleri, *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20, 167-179
- Hancock, D. R., Black, T., & Bird, J. J. (2006). A study of factors that influence teachers to become school administrators. *Journal of Educational Research & Policy Studies*, 6(1), 91-105
- Hoffert, (2015). The experience of individuals who transitioned from teacher to assistant-principal. (Unpublished Doctoral Dissertation). Eastern Michigan University
- Hohner, J., & Riveros, A. (2017). Transitioning from teacher leader to administrator in rural schools in Southwestern Ontario. *International Journal of Teacher Leadership*, 8(1), 43-55.
- Kayıkçı, K. (2001). Yönetici yetiştirme sorunu, *Milli Eğitim Dergisi*, 150.
- Korkmaz, M. (2005). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi: Sorunlar-çözümler ve öneriler, *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(3), 237-252.
- MEB (1993). 14. Millî Eğitim Şurası, <http://ttkb.meb.gov.tr/www/suralar/dosya/12>. Erişim tarihi 10 Ağustos 2014.
- Pounder, D. G., & Young, I. P. (1996). Recruitment and selection of educational administrators: Priorities for today's schools. In K. Leithwood, J. Chapman, D. Corson, P. Hallinger, & A. Hart (Eds.), *International handbook of educational leadership and administration* (pp. 279–308). Dordrecht, The Netherlands: Kluwer Academic
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal and external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 80, 1-28.
- Schlueter, K. ve Walker, J. (2008). Selection of school leaders: A critical component for change, *NASSP Bulletin*, 92(1), 5-18.
- Schmitt, N. ve Schectman, S. (1990). The selection of school administrators, *Journal of Personnel Evaluation in Education*, 3, 231-238
- Taymaz, H. (2007). *İlköğretim ve ortaöğretim okul müdürleri için okul yönetimi*. (8. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Tohidi, H. and Jabbari, M. M. (2012). The effects of motivation in education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 31, 820-824. [file:///C:/Users/asus/Downloads/The\\_effects\\_of\\_motivation\\_in\\_education.pdf](file:///C:/Users/asus/Downloads/The_effects_of_motivation_in_education.pdf)  
Adresinden alınmıştır.
- Turan ve Şişman, (2000). Okul yöneticileri için standartlar: Eğitim yöneticilerinin bilgi temelleri üzerine düşünceler. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4), 68-87.
- Yeşilkaya, Ş. (2007). *Öğretmenleri yönetici olmaya güdüleyen etkenler* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. 11. Baskı, Ankara: Seckin Yayıncılık.

Yıldırım, A., Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (8. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık

Yin, R. K. (2003). *Case study research. Design and methods* (5th Edition). Thousand Oaks, California: Sage Pub.

Yolcu, H. & Bayram, A. (2015). Okul yöneticisi seçme sürecini deneyimleyen yönetici adaylarının sözlü sınav yöntemine ilişkin algıları. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi- Journal of Qualitative Research in Education*, 3(3), 102-126.