



## Sınıf öğretmenlerinin yönetici olma eğilimleri: İstanbul Esenyurt ilçesi örneği\*

Mehmet Bingül\*\*  
Özge Hacıfazlıoğlu\*\*\*

### Özet

Araştırmanın genel amacı, ilköğretim okullarında görev yapan sınıf öğretmenlerinin yönetici olma eğilimlerinin belirlenmesidir. İlköğretim okulu sınıf öğretmenlerinin genel eğilim ve kişisel eğilim alt boyutlarına göre yöneticilik eğilimleri cinsiyete ve meslekte hizmet süresine göre incelenmiştir. Araştırmada, sınıf öğretmenlerinin yönetici olma eğilimlerine ilişkin genel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın “çalışma evreni” İstanbul ili Esenyurt İlçesinde bulunan 12 ilköğretim okulunda görev yapan 145 sınıf öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak Aksu (2004) tarafından geliştirilmiş olan “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Yöneticilik Eğilimleri Ölçeği” kullanılmıştır. Verilerin analizinde, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. İkili karşılaştırmalarda, normal dağılım varsayımlarının karşılanması durumunda t testi, karşılanmadığı durumda non-parametrik testlerden Kruskal Wallis H testi kullanılmıştır. Öğretmenlerin yönetici olma eğilimleri genel eğitim boyutuna ilişkin olarak genelde “orta ve az” aralığında değişiklik göstermektedir. Öğretmenlerin yönetici olma eğilimleri kişisel eğilim boyutuna ilişkin olarak genelde “orta” aralığında değişiklik göstermektedir. Cinsiyete göre kişisel eğilim alt boyutuna ilişkin bulgulara bakıldığında, erkek ve kadınların genel anlamda yöneticiliğe ilgileri “orta düzeyde” olmakla birlikte, kadınların yönetici olma eğilimleri erkeklerden daha fazla olarak saptanmıştır. Analiz sonuçları, katılımcıların yönetici olmaya yönelik genel eğilim ve kişisel eğilim alt boyutlarından aldıkları puanların, meslekte görev süresine göre farklılaşmadığını göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** sınıf öğretmenleri, yönetici olma eğilimleri

\* Bu çalışma Yrd. Doç. Dr. Özge Hacıfazlıoğlu danışmanlığında Mehmet Bingül’ün hazırladığı “Sınıf Öğretmenlerinin Yönetici Olma Eğilimleri: İstanbul Esenyurt İlçesi Örneği” isimli yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

\*\* Mehmet Akif Ersoy İlköğretim Okulu, Müdür yardımcısı, efroz2009@hotmail.com

\*\*\* Yrd. Doç. Dr. Özge Hacıfazlıoğlu, Bahçeşehir Üniversitesi, Fen Edebiyat Fakültesi, ohacifazlioglu@bahcesehir.edu.tr

## Primary school teachers tendencies towards being administrators: Esenyurt sample

Mehmet Bingül  
Özge Hacifazlıoğlu

### Abstract

The purpose of this study is to determine primary school teachers' tendencies towards being administrators. 145 teachers from 12 schools, chosen constituted the study sample. Scale previously devised by Aksu (2004) was used as a tool for data collection. SPSS 13 was used in the analysis of the data. Scale consisted of two dimensions entitled as individual tendency and general tendency. As for the general tendency scale, teachers revealed low and moderate levels of tendency. However, as for the individual tendency, teachers were found to have moderate level of tendency towards being school administrators. Results of the study revealed that both women and men have moderate level of tendency towards being school administrators. T test conducted on gender variable showed that women teachers' individual tendency values appeared to be higher than that of men's individual tendency scores. Analysis on experience variable revealed that tendency values of teachers within difference experience groups did not differ significantly.

**Keywords:** Primary school teachers, tendency to be administrators

## Giriş

Okullar karmaşık örgütlerdir ve yöneticiler okullarında çok çeşitli roller üstlenmektedir. Öğretmen, veli, öğrenci ve daha birçok unsur ile ilişkileri şekillendiren, eğitim öğretim hizmetlerinin gerçekleşmesi için ihtiyaç hissedilen tüm kaynak ve ortamları sağlayan, karşısına çıkan soruna farklı çözümler üretmesi gereken kişi hep okul yöneticisidir. Hatta okulun genel duruşu ile okul yöneticisinin sergilediği tüm tutumlar okul ile özdeşleştirilebilmektedir. Bu sebepten okul yöneticiliği eğitim öğretim hizmetlerinde vazgeçilemez ve son derece ciddiye alınması gereken bir konudur.

Öğretmen olarak göreve başlandıktan sonra belirli bir sürecin ardından yönetici olunabilmektedir. Öğretmenlerden bazıları okul yöneticisi olmak isteyebilirken bazıları da böyle bir görevi asla üstlenmek istemeyebilmektedir. Ülkemizde okul yöneticiliği atama koşulları değişik yıl ve zamanlara göre farklılıklar göstermektedir. Bir dönem okul yöneticilerini Milli Eğitim Bakanlığı atarken günümüzde bu görevi İl Milli Eğitim Müdürlükleri yürütmektedir. 2005 yılından itibaren sınavla yönetici alımı gerçekleştirilmeye başlamıştır. 2006 yılında bir sınav daha yapılmasına rağmen sınavı kazananlar yönetici olarak henüz atanmamışlardır. 2008 yılına gelindiğinde mevcut bir yönetici atama yönetmeliği bulunmamaktadır ve bu sebepten dolayı bir okul yöneticisinde bulunması gereken yeterlilikler sorgulanmadan yönetici ataması yapıldığı tartışılmıştır. Son olarak 2009 yılında yürürlüğe giren atama yönetmeliği ile iki ayrı sınav gerçekleşmiş ve bu sınav sonuçlarına göre Ocak 2010'da okul müdürü atamaları ve Mart 2010'da müdür yardımcısı atamaları gerçekleşmiştir (MEB, 2010a). Bunun yanında, 657 sayılı "Devlet Memurları Kanunu"nun 76. maddesine göre doğrudan olarak okul müdürü atamaları yapılmıştır.

Okul yöneticilerinin mevcut sorumluluklarını yürütebilmeleri ve değişik sorunlara çözüm üretebilme yeterliklerinin sağlanması amacıyla değişik zamanlarda hizmet içi eğitimler düzenlenmektedir. Milli Eğitim Bakanlığı'nın (MEB) gerçekleştirdiği son atamaların hemen ardından İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğüne okul müdürlerine dört ve müdür yardımcısına da üç gün uyum amaçlı seminerler verilmiştir (MEB, 2010b).

Öğretmenler farklı zaman ve durumlarda yönetici olma durumu ile karşı karşıya kalmakta ve bazı durumlarda ikilem yaşayabilmektedirler. Bu nedenle okul yöneticisi olmayı seçmek ya da seçmemek arasında ikilem yaşayan öğretmenlerin yönetici olma istekleri, araştırılması gereken bir konu olmuştur. Bu araştırma, İstanbul ilinin gelişmekte olan Esenyurt ilçesindeki sınıf öğretmenlerinin yöneticilik eğilimlerini yansıtmaları açısından önem taşımaktadır.

Araştırmaya ilişkin yöntem, araştırma grubu ve bulgularını aktarmadan önce konuya ilişkin kuramsal ve kavramsal çerçeve genel hatlarıyla aktarılacaktır.

## İLGİLİ LİTERATÜR

Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi Türkiye için özel bir önem taşımaktadır. Her ne kadar gerek atama yönetmeliklerinde, gerekse şura kararlarında okul ya da eğitim yöneticisi atanırken özellikle lisansüstü öğrenim görenler veya liderlik özellikleri olanlar arasından atama yapılması ön görülmüşse de, uygulamalarda genellikle, eğitim yönetimi bölümlerinde lisans veya lisansüstü eğitim görmüş olanların yönetici olarak atanmalarında herhangi bir önceliğe sahip olamadıkları gözlenmiştir. Bu durum mevcut okul yöneticilerinin geliştirilmesi ve okul yöneticiliğine atanma durumunda olanların yetiştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Mevcut geliştirme ve yetiştirme uygulamalarının ise, hem zaman (beş ile on iki gün) hem de katılanların sayısı bakımından sınırlı olduğu bilinmektedir. Ada (1998) bu bakımdan okul yöneticilerinin yetiştirilmesinde ve geliştirilmesinde Milli Eğitim Bakanlığı ile üniversitelerin işbirliği modeline ivedilikle gereksinim duyulduğunun altını çizmektedir.

### Türkiye’de Eğitim Yöneticilerinin Eğitimi

Ülkemizde eğitim yönetiminin bir çalışma alanı olarak üniversitelerde kabul görmesi 1960’ların sonlarında başlamıştır. Ancak o dönemde, açılan eğitim yönetimi lisans programlarından mezun olan eğitimci olarak çok az tecrübesi olan gençlerin eğitim örgütlerine atanması beklendi. Fakat bu uygulama MEB tarafından kabul görmemiştir (Şimşek, 2004). 1998’de MEB tarafından çıkarılan yöneticilerin atanma ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmelikle okul yöneticisi atanmalarının iki aşamalı bir sınavla yapılmasına karar verilmiştir (Çelik, 2002). Bu yönetmelikte eğitim yönetimi alanında yüksek lisans derecesine sahip olma sadece bir tercih sebebi olarak belirtilmiştir. Yönetmeliğe göre 1. Aşama sınavı geçenler 120 saatlik bir yöneticilik eğitimini geçtikten sonra yönetici olarak atanacaklardır. Sonrasında hazırlanan yönetmeliklerde de yönetici yetiştirme politikası bilimsel bir temele oturtulamamış ve MEB ile üniversiteler arasında koordineli bir çalışma sağlanamamıştır (Çelik, 2002).

MEB 1998 Yönetici atanma ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmelik gereği olarak düzenlenen eğitim yöneticisi yetiştirme kurslarına katılan 86 adayın 74’ü üzerinde yapılan bir araştırmada Can ve Çelikten (2000) yönetici adaylarının bu program hakkındaki görüşleri

incelenmiştir. Araştırma sonunda yönetici adaylarının % 64'ünün kursu çok gerekli buldukları ve bu kursun daha önceki yıllardan itibaren başlaması gerektiğini düşündükleri saptanmıştır. Ancak katılımcıların %77,3'ü programın yüklü içeriğiyle, belirlenen önemli hedeflere ulaşılması için zamanın yetersizliğini vurgulamışlardır. Araştırmada ayrıca yönetici adaylarının yönetici olmak istemelerinin gerekçelerinin başında, “öğretmenlikten yöneticiliğe yükselme” istek ve ihtiyaçları olduğu saptanmıştır.

Türkiye’de okul yöneticisi olduktan sonra hizmet içi eğitim alma zorunluluğu yoktur. Kıdem önceliğinin ağır bastığı düzenlemelerle okul yöneticisi olan öğretmenlerin daha sonra kişisel olarak tercih ettikleri eğitimler söz konusu olmaktadır. 2009 yaz aylarında MEB tarafından gerçekleştirilen Okul Yöneticisi Geliştirme Projesinde, Okul Yönetim Gelişim Ekibi Projesi’ne sadece lisans üstü eğitim yapan okul müdürleri davet edilmiş ve bir yılı aşkın süredir Okul Yöneticisi Geliştirme Projesi ya da bunun devamı niteliğinde bir eğitim ya da uygulama, sürece dahil edilmemiştir.

Öğretmenlerin yönetici olma eğilimlerine ilişkin araştırmalar oldukça sınırlıdır. Gümüşeli’nin (2002) okul müdürleri üzerinde yaptığı araştırmada, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerin ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlere göre daha hızlı okul müdürlüğüne yükseldikleri belirlenmiştir. Adı geçen araştırmada, okul yöneticilerinin gereksiz iş yüklerinin azaltılması eğitim ve öğretimle ilgili görevlere daha fazla zaman ayırabilmeleri için yeterli sayıda memur ve yardımcı personel istihdam edilmesi önerilmiştir.

### **Avrupa Ülkelerinde Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi**

Okul müdürlerinin seçilmesi, yetiştirilmesi ve geliştirilmesi konuları birçok ülkede de sürekli incelenen bir konu durumundadır. Bazı ülkelerde okul müdürlerine başöğretmen adının verilmesi, okul yöneticiliğine geçişte öğretmenliğin önemini gösterdiği düşünülebilir. Bu bağlamda, Banskat ve Gerhard’ın (2005) araştırmalarında, İsviçre’nin dışındaki tüm ülkelerde başöğretmenlerin öğretmen niteliklerine sahip ve en az 5 tercihen 10 yıl deneyimli öğretmenler arasından seçildiği görülmektedir. Başöğretmenlik pozisyonunun gerektirdiği sorumlulukların yerine getirilebilmesi için başöğretmenlere verilen meslek içi eğitimler büyük önem taşımaktadır. Ancak yine de bu eğitimlerin verilmesi çok da sık rastlanan bir durum değildir. Bu tür eğitimler hali hazırda Avrupa’nın bazı ülkelerinde (Slovenya, Estonya gibi) liderlik eğitimi ya da diploması adı altında zorunlu olarak verilmektedir. Kuzey İrlanda, Macaristan ve Litvanya’da ise, bu eğitimlerin gelecekte verilmeye başlanması için plan ve hazırlıklar yapılmaktadır. İsviçre, Birleşik Krallık ve İsveç’te ise bu eğitimler potansiyel

başöğretmenlere ya da bu pozisyonda hali hazırda çalışan kişilere verilmektedir. Bu tür liderlik eğitimlerinin henüz yeteri kadar ülkede verilmemesinden ve halen deneyime bakılarak atamaların ya da seçimlerin yapılmasından, bazı ülkelerde halen sezgilere dayalı olarak liderlik yapıldığı anlaşılmaktadır.

Danimarka'da öğretmenlerin yönetici olma eğilimleri incelendiğinde, öğretmenlik eğitimi dışında okul yöneticilerinin sahip olması zorunlu olan herhangi bir özellik yoktur. Hükümetin yönetim kurulu adaylar arasından işe en uygun özelliklere sahip kişiyi işe almaktadırlar. Danimarka Eğitim Bakanlığı tarafından okul yöneticisi olarak işe alındıktan hemen sonra aşağıdaki eğitimler verilmektedir:

- Hizmet içi eğitim süreci, yapı, personel politikaları, belediyelerin yönetimi ve finansmanı ile ilgili eğitim.
- Başka bir okulda benzer bir pozisyonda bulunan bir kişinin mentor olarak atanması.
- Yeni yöneticiler için Bakanlık tarafından verilen üç günlük kurs eğitimi
- Yönetici eğitimi
- Yıllık personel değerlendirmesine göre hazırlanan bireysel beceri geliştirme planı
- İşe alındıktan sonra ilk beş yıl içinde: Yöneticilik diploma programına katılım ya da denk bir diploma programı eğitimi
- Tüm iş hayatı boyunca: Belediyenin düzenlediği yöneticilik eğitimlerine katılım, özellikle belediyenin prosedürleri, hizmet anlayışı ve gelişimine yönelik eğitimler
- Okul politikasına uygun konferanslara ve toplantılara katılımı
- Yüksek lisans düzeyinde bir eğitim

Yöneticilerin eğitimi hükümetin ve belediyelerin atadığı bir ekip tarafından düzenlenmektedir. Bu eğitimlerin en temel olanı 5 modüllük 150 saatlik eğitimden oluşmaktadır. Bu modüller 1) Okul yöneticiliği 2)Yönetim ve değişim liderliği 3) Personel yöneticiliği 4) Pedagojik liderlik ve 5) Kişisel becerilerin gelişimi veya bütçe ve muhasebe eğitimi konularını içermektedir (OECD, 2007, s. 80).

Finlandiya'da okul yöneticilerinin profesyonel gelişim eğitimlerine katılımı maaşlarını etkilememekte ancak terfilerinde rol oynamaktadır. Eğitimlere katılım zorunlu değildir ancak genel olarak tavsiye edilmektedir. Okul yöneticiliği eğitimi, Finlandiya'da oldukça yeni bir durumdur ve uzun süre eğitimler kısa dönemli hizmet-içi eğitim şeklinde ve daha çok okulun yönetsel işlerine yönelik verilmiştir. Dolayısıyla üniversitelerdeki yönetici eğitimleri oldukça yeni bir olgudur. Gelecekteki en büyük atılım ve amaç ise Finlandiya'daki okul yöneticiliği eğitimini mesleğin temeli ve doğal bir parçası haline getirmektir. Ayrıca eğitim

müfredatının kalitesini artırmak, okul yöneticisi eğitimlerini yetiştirmek, araştırmaları teşvik etmek ve eğitimde yeni işbirliği alanları oluşturma konusunda da çalışmalar yapılmalıdır (OECD, 2007).

Norveç'te okul yöneticiliğine atanma kriterleri incelendiğinde, okul yöneticilerinin öğretmenler arasında seçildiği görülmektedir. Müdür adayları, önce müdür yardımcısı daha sonra ise müdür olmaktadır. 2000 yılına kadar müdürlerin en az 3 yıllık öğretmenlik tecrübesinin olması zorunluluğu varken günümüzde diğer beklentileri karşılayan ve eğitimsel yeterliliğe ve liderlik becerilerine sahip diğer kişiler de okul yöneticiliği pozisyonuna başvurabilmektedirler (OECD, 2007).

Farklı ülkelerde profesyonel yöneticilerin işbaşında olması için yöneticilik öncesi ya da yöneticilik süreci içinde belirli eğitimler devreye sokulmuştur. Bu süreçler zaman zaman cazip hale getirilmiş bazen de zorunlu olarak uygulanmıştır. Araştırmanın devamında İstanbul ilinin Esenyurt ilçesindeki öğretmenlerin yönetici olma eğilimlerini belirlemeye yönelik yürütülmüş olan araştırmaya yer verilmektedir.

### **Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın genel amacı, ilköğretim okullarında görev yapan sınıf öğretmenlerinin yönetici olma eğilimlerinin belirlenmesidir. Bu genel amaç çerçevesinde aşağdaki alt amaçlara cevap aranmıştır:

1. İlköğretim okulu öğretmenlerinin yöneticilik eğilimleri nasıldır? Yöneticilik eğilimi alt ölçekleri arasında fark var mıdır?
2. İlköğretim okulu sınıf öğretmenlerinin genel eğilim ve kişisel eğilim alt boyutlarına göre yöneticilik eğilimleri nasıldır?
3. Öğretmenlerin genel ve kişisel eğilim alt boyutları cinsiyete göre farklılık göstermekte midir?
4. Öğretmenlerin genel ve kişisel eğilim alt boyutları meslekte hizmet süresine göre farklılık göstermekte midir?

### **YÖNTEM**

Bu araştırmada, sınıf öğretmenlerinin yönetici olma eğilimlerine ilişkin genel tarama modeli kullanılmıştır. Karasar'a (2003) göre genel tarama modelleri, çok sayıda oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacı ile evrenin tümü ya da ondan



alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir.

### Çalışma Evreni

Bu araştırmanın “çalışma evreni” İstanbul ili Esenyurt İlçesinde bulunan 12 ilköğretim okulunda görev yapan sınıf öğretmenlerinden oluşturmaktadır. Bu okullara gerekli açıklamalar yapılarak anketler bırakılmış, sonra araştırmacı tarafından toplanılmıştır. Araştırma evreninde bulunan sınıf öğretmeni sayıları ve anketi dolduran öğretmen sayıları Tablo 1’de gösterilmektedir.

**Tablo 1. Araştırma yapılan okullar ve araştırmaya katılan öğretmen sayıları**

No	Okul adı	Sınıf öğretmeni sayısı	Anket öğretmen sayısı	uygulanan sayısı
1	Merkez İlköğretim Okulu	17	14	
2	Yenikent İlköğretim Okulu	23	15	
3	Esenyurt İlköğretim Okulu	28	13	
4	Emine Seviye Divrik İlköğretim Okulu	17	9	
5	Nihat Delibalta İlköğretim Okulu	17	11	
6	Cumhuriyet İlköğretim Okulu	26	16	
7	İbrahim Özaydın İlköğretim Okulu	17	10	
8	80.Yıl İlköğretim Okulu	14	9	
9	Örnek İlköğretim Okulu	40	20	
10	İncirtepe İlköğretim Okulu	17	11	
11	Alparslan İlköğretim Okulu	26	12	
12	Rıfat Ilgaz İlköğretim Okulu	9	5	
Topla	12	251	145	

Sınıf öğretmenlerinin cevapladığı anket ve ölçekler; Mayıs 2008’de Esenyurt İlçesindeki İlköğretim okullarından; Merkez İlköğretim Okulu, Yenikent İlköğretim Okulu, Esenyurt İlköğretim Okulu, Emine Seviye Divrik İlköğretim Okulu, Nihat Delibalta İlköğretim Okulu, Cumhuriyet İlköğretim Okulu, İbrahim Özaydın İlköğretim Okulu, 80. Yıl İlköğretim Okulu, Örnek İlköğretim Okulu, İncirtepe İlköğretim Okulu, Alparslan İlköğretim Okulu ve Rıfat Ilgaz İlköğretim okullarında, okul yöneticileri tarafından öğretmenlere dağıtılmış, öğretmenlerce doldurulduktan sonra aynı yolla geri toplanmıştır. Toplamda 250 adet anket formu gönderilmiş olup bu anketlerden 145’i öğretmenler tarafından doldurularak geri dönüşümü sağlanmıştır. Geri dönüş oranı % 58 olarak hesaplanmıştır.

### Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan öğretmenlerin % 55,9’u kadın, % 44,1’i erkektir. Araştırmaya katılan



öğretmenlerinin % 64,1'i 20-30 yaş arasında, % 26,2'si 31-40 yaşları arasında, % 6,2'si 41-50 yaş arasında, % 3,4'ü de 51 ve üzeri yaşlardadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin mezun oldukları okullar incelendiğinde % 11,7'sinin yüksek okul mezunu olduğu, %84,8'inin fakülte mezunu olduğu, %3,4'ünün yüksek lisans mezunu olduğu anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki hizmet sürelerine bakıldığında % 26,2'sinin 1 yıldan daha az şimdiki okullarında çalıştıkları, % 59,3'ünün 1-5 yıl arası, % 11,0'mın 6-10 yıl arası, %1,4'ünün 11-15 yıl arasında aynı okulda çalıştıkları ve % 2,1'inin de şimdiki okullarında görev yaptıkları anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin toplam meslek süreleri incelendiğinde şu sonuçlar ortaya konulmuştur: % 12,4 ü bir yıldan daha az, %36,6'sı 1-5 yıl arası % 34,5'i 6-10 yıl arası, %7,6'sı 11-15 yıl ve % 9'unun 16 yıl ve üstü olduğu anlaşılmaktadır.

### **Veri Toplama Aracı**

Araştırmada veri toplama aracı olarak Aksu (2004) tarafından geliştirilmiş olan "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Yöneticilik Eğilimleri Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırmacıdan ölçeğin kullanılabilmesi için gerekli izin alınmıştır. Ölçeğin Esenyurt ilçesinde uygulanabilmesi için İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğünden resmi izin alınmıştır.

**Kişisel Eğilim Alt Ölçeği:** Kişisel eğilim alt ölçeğinde, öğretmenlerin yönetici olarak görev almaya yönelik tercih ve eğilimleri belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca, bu boyutta öğretmenlerin kendilerini yöneticilik rolüne ne derecede uygun gördüklerine ilişkin ifadeler de yer almaktadır,

**Genel Eğilim Alt Ölçeği:** Genel eğilim alt ölçeğinde, öğretmenlerin yöneticilerden beklenen rol ve sorumluluklara ilişkin eğilimlerini belirlemeye çalışan ifadeler yer almaktadır.

### **Güvenirlilik Analizleri**

Ölçeğin faktör analizinde 9 maddesi kişisel, 11 maddesi genel eğilim boyutlarında olmak üzere iki alt boyut belirlenmiştir. Birinci faktör toplam değişkenliğin % 18'ini, ikinci faktör ise % 12'sini açıklamaktadır. Böylece iki faktörün birlikte açıklandığı toplam değişkenlik % 30 olarak belirlenmiştir. Seçilen maddelerde faktör yükleri en düşük .31, en yüksek .72'dir. Aracın iç tutarlılık katsayısı da birinci faktör için .75, ikinci faktör için .61 olarak hesaplanmıştır. Veri toplama aracının ilk bölümü bazı demografik değişkenlerine ilişkin açık ve kapalı uçlu sorulardan, ikinci bölümü ise likert tipli 5'li bir ölçek (her zaman, çoğu zaman, bazen, nadiren, hiç bir zaman) üzerinde yanıtlanabilen 20 maddeden oluşmaktadır (Aksu,

2004).

Bu araştırma kapsamında elde edilen veriler ışığında, birinci faktör toplam değişkenliğin % 18.3'ünü ve ikinci faktörün de % 11'ünü açıklamakta olduğu tespit edilmiştir. Böylece iki faktörün açıklamakta olduğu toplam değişkenlik % 29 olarak belirlenmiştir. İç tutarlılık katsayıları, birinci faktör için .54 ve ikinci faktör için de .54 olarak belirlenmiştir.

### Verilerin Çözümlemesi

Ölçekten elde edilen verilerin SPSS programında kodlanması sırasında olumsuz olan maddeler ters kodlanmıştır. Verilerin analizinde aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Değişkenlere ilişkin karşılaştırmalarda aritmetik ortalama esas alınmıştır. İlköğretim öğretmenlerinin yönetici olma eğilimlerine ilişkin algılarının belirlenmesi, açıklanması ve yorumlanmasında, ankette kullanılan 5'li dereceleme ölçeğine uygun olarak, 5.00–4.20 (pek çok), 4.19–3.40 (çok), 3.39–2.60 (orta), 2.59–1.80 (az), 1.70–1.00 (hiç) puan aralıkları kullanılmıştır. Araştırma bulgularına yönelik açıklama ve yorumlar kişisel ve genel eğilim boyutlarında incelenmek üzere, her iki boyutun en düşük ve en yüksek aritmetik ortalama değerlerine göre yapılmıştır. İkili karşılaştırmalarda, normal dağılım varsayımlarının karşılanması durumunda t testi, karşılanmadığı durumda non-parametrik testlerden Kruskal Wallis H testi kullanılmıştır.

## BULGULAR

Araştırmanın birinci alt amacı ile ilgili olarak katılımcıların kişisel eğilim ve genel eğitim ortalamaları arasındaki ilişki incelenmiştir. Tablo 2'den görüldüğü gibi, her iki boyutta da "orta" düzeyde bir eğilim belirlenmiştir. Ortalama farklılıklarını belirlemek amacıyla yapılan t testi sonucuna göre  $t = 61,358$  olarak belirlenmiş ve bu değer .000 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Katılımcıların kişisel eğilim düzeyleri genel eğilim düzeyine göre daha yüksek olarak belirlenmiştir.

Tablo 2. Katılımcıların Kişisel ve Genel Yöneticilik Eğilim Düzeylerinin Karşılaştırılması

Alt Ölçek	$\bar{x}$	ss	t	sd	r
Kişisel Eğilim	2.90	0.570	61.358	144	.533
Genel Eğilim	2.70	0.532			

Bu araştırmada iki alt ölçekten elde edilen ortalamalar arasında orta düzeyde ilişki görülmüştür ( $r = .533$ ,  $p = 0.000$ ).

### Öğretmenlerin Yönetici Olma Eğilimlerinin Kişisel Eğilim Boyutunda İncelenmesi

Araştırmanın ikinci alt amacı, öğretmenlerin yönetici olma eğitimlerinin kişisel eğilim ve genel eğilim boyutunda incelenmesidir. Öğretmenlerin yönetici olma eğilimleri kişisel eğilim boyutuna ilişkin olarak genelde “orta” aralığında değişiklik göstermektedir. Tablo 3 kişisel eğilim alt boyutuna ilişkin olarak belirlenmiş olan aritmetik ortalama ve standart sapma dağılımlarını göstermektedir.

Tablo 3. Kişisel Eğilim Alt Boyutuna İlişkin Sınıf Öğretmenlerinin Yönetici Olma Eğilimlerine Yönelik Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	n	$\bar{x}$	ss
Yöneticilik bana göre bir iş değildir.	145	3,08	1,31
Yöneticiliğin saygın bir görev olduğuna inanıyorum.	145	2,12	1,092
Yönetici olsam arkadaşlarımı etkileyerek daha iyi bir iş ortamı yaratabilirim.	145	2,36	0,926
Yönetici olmayı düşündüğüm için kendimi yetiştirmeye çalışıyorum.	145	3,81	1,312
Bahaneler bularak yöneticilikten kaçmanın meydanı yeteneksiz adaylara bırakmak olduğuna inanıyorum.	145	2,74	1,374
Yöneticilik benim için doyum sağlayıcı bir yükselme değildir.	145	2,72	1,273
Başkası tarafından yönetilmektense kendim yönetmeyi yeğlerim.	145	2,79	1,22
Yetişkin insanları yönetmenin, çocuk ve gençlere kıyasla daha fazla iş doyumunu sağlayacağını düşünüyorum.	145	3,30	1,264
Yöneticiliği, çok yönlü ve hareketli olmayı gerektirdiği için zevkli buluyorum.	145	3,25	1,267

Tablo 3’te elde ettiğimiz veriler incelediğinde, “yönetici olmayı düşündüğüm için kendimi yetiştirmeye çalışıyorum” ifadesinin 3,81 aritmetik ortalama ile en yüksek değere sahip olduğu görülmektedir. Bu ifadeyi 3,30 aritmetik ortalama ile “yetişkin insanları yönetmenin, çocuk ve gençlere kıyasla daha fazla iş doyumunu sağlayacağını düşünüyorum” ifadesi takip etmektedir. Bu ifadeden okul müdürlerinin diğer meslektaşları arasında ön planda olmayı istedikleri düşünülebilir. Bu düşüncüyü 3,25 aritmetik ortalama ile “Yöneticiliği, çok yönlü ve hareketli olmayı gerektirdiği için zevkli buluyorum” ifadesi takip etmektedir. Bu konuda öğretmenlerin aritmetik ortalaması “orta” olarak belirlenmiştir. Anket

sonuçlarına göre araştırma grubunun algılarına göre kişisel anlamda yöneticiliğin öğretmenler için ayrı bir cazibe merkezi haline gelmiş olduğu söylenebilir.

“Yöneticiliğin saygın bir görev olduğuna inanıyorum” ifadesine 2.12 ortalama ile öğretmenler az derecede katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu ifadeye göre, öğretmenlerin arasında yöneticiliğe bakış açılarının çok da olumlu olmadığı düşünülebilir. Günümüz şartlarında okullarda yönetici olmanın maddi getirisi olmadığı ayrıca iş yükünün ve mesai süresinin öğretmenlere göre fazla olduğu dikkate alınır, bu ifadenin arkasında yatan nedenlerden bir kaçını olarak düşünülebilir.

“Yönetici olsam arkadaşlarımı etkileyerek daha iyi bir iş ortamı yaratabilirim” ifadesine araştırma grubundaki öğretmenler 2,36 aritmetik ortalama ile “az” katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu konuda öğretmenlerin yönetici olduklarında meslektaşlarını etkileyip daha iyi bir okul ortamı yaratabilmeleri konusunda tereddüt içinde oldukları söylenebilir.

### Öğretmenlerin Yönetici Olma Eğilimlerinin Genel Eğilim Boyutunda İncelenmesi

Öğretmenlerin yönetici olma eğilimleri genel eğitim boyutuna ilişkin olarak genelde “orta ve az” aralığında değişiklik göstermektedir. Tablo 4 genel eğilim alt boyutuna ilişkin olarak belirlenmiş olan aritmetik ortalama ve standart sapma dağılımlarını göstermektedir.

Tablo 4. Genel Eğilim Alt Boyutuna İlişkin Sınıf Öğretmenlerinin Yönetici Olma Eğilimlerine Yönelik Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	n	$\bar{x}$	ss
Yöneticilik stresli bir görevdir.	145	2,14	1,038
Yöneticilik seçimle olsaydı iş arkadaşlarım beni seçerdi.	145	3,21	1,094
İyi bir öğretmenin yönetici olmak için sınıftan ayrılması doğru değildir.	145	2,71	1,457
Yeteneklerimin yöneticilik için uygun olduğuna inanıyorum.	145	2,59	1,096
Yöneticilerin aldığı para çektikleri zahmete değmez.	145	2,59	1,245
Yöneticilerin çalışma saatleri çok uzundur.	145	2,42	1,116
Yöneticiliğin okulu yoktur, yönetici olunmaz yönetici doğulur.	145	2,97	1,406
Öğretmenlik yarım günlük bir iş olduğundan tercih edilmektedir.	145	3,13	1,501
Yönetici olan öğretmenlerin denetlenmesi ve değerlendirilmesi zor bir iştir.	145	2,8	1,17
Yöneticilik ev işi gibidir. Değeri ancak yapılmadığında anlaşılır.	145	2,72	1,327
Bir öğretmenin yönetici olması, tatil ve izin günlerinden vazgeçmesi demektir.	145	2,48	1,329

“Yöneticilik seçimle olsaydı iş arkadaşlarım beni seçerdi” cümlesi aritmetik olarak 3,21 ortalamayla genel eğilim boyutunda en yüksek değere sahip ifade olarak belirlenmiştir. “Orta” aralığına denk gelen bu ifade, öğretmenlerin seçim olma durumunda arkadaşları tarafından seçilebilme ihtimali olduğunu düşündüklerini göstermektedir. Bu bulgu, öğretmenlerin öz güvenlerinin yüksek olması ve arkadaşları arasında lider olarak görüldükleri şeklinde yorumlanabilir.

Bu ortalamaları 3,13 ile takip eden “Öğretmenlik yarım günlük iş olduğundan tercih edilmektedir” ifadesi de katılımcılar tarafından yöneticiliğin, öğretmenliğe oranla daha yorucu ve zaman alıcı olduğunun anlaşıldığı da ifade edilebilir.

“Yöneticilik stresli bir görevdir” ifadesine yönelik olarak belirlenen 2,14 aritmetik ortalama değeri öğretmenlerin yöneticiliği stresli olarak görmemelerine işaret etmektedir. Bu sonuca göre, öğretmenlerin, yöneticilerin karşılaştığı sorunlardan ve onların sorumluluklarından habersiz ya da onlara duyarsız oldukları düşünülebilir. Bu bulgunun aksine, okul yöneticileriyle çeşitli platformlarda dile getirilen yakınmalarda, yöneticiliğin çok stresli bir iş olduğu ısrarla vurgulanmıştır. Okul yöneticilerinin çalışmak ya da ilgilenmek zorunda olduğu konular zaman zaman öğretmenlerin dikkatinden kaçmakta, ortak amaçlara hizmet edilmediği kanısını yaygınlaştırabilmektedir. Okul yöneticileri okula gelen faturalarla, çalışan personelin, hizmetlinin maaşının ödenmesiyle, okul ekonomisini nasıl ayakta tutarız düşüncesiyle çok stresli bir ortamda çalıştıkların dile getirilmiştir.

“Yöneticilerin çalışma saatleri çok uzundur ( $\bar{x}= 2,42$ ) ifadesinde, öğretmenlerin yöneticilerin mesai saatlerinin fazla olmadığı kanısı yansıtılmıştır. Bir önceki ifade ile benzer şekilde, öğretmenler yöneticilerin mesai saatlerinin çok da uzun olmadığını düşünürken, yöneticiler mesai saatleri dışında da çoğu zaman çalışmalarını gerektiğini belirtmişlerdir. Araştırmacı tarafından verilen hizmet içi eğitimlerde, okul yöneticileri mesai saatlerinin okula ilk gelen öğretmenden önce başlayıp son çıkan öğretmen çıktıktan sonraya kadar uzadığını dile getirmişlerdir. Bunun yanında, zaman zaman hafta sonlarının da okulda geçtiğini ifade etmişlerdir.

### **Cinsiyete Göre, Öğretmenlerin Yönetici Olma Eğilimlerinin Genel Eğilim ve Kişisel Eğilim Boyutunda İncelenmesi**

Araştırma grubunda yer alan öğretmenlerin cinsiyetine göre yönetici olma eğilimlerine yönelik t testi uygulanmıştır. Tablo 4'ten görüldüğü gibi, genel eğilim boyutuna ilişkin olarak,

erkek ve kadın öğretmenlerinin yönetici olma eğilimlerinin farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır. Bunun yanında, kişisel eğilim boyutunda ise kadın öğretmenlerin yönetici olmaya ilişkin aritmetik ortalama değerlerinin erkek öğretmenlere göre daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 4. Cinsiyet Değişkenine Göre Kişisel Eğilim Alt Boyutuna İlişkin Bulgular

		n	$\bar{x}$	Ss	Sd	t	p	C
Kişisel Eğilim	Kadın	81	2,99	0,566	143	2,066	0,04	insiyete göre kişise
	Erkek	64	2,79	0,559				
Genel Eğilim	Kadın	81	2,71	0,558	143	.224	.82	
	Erkek	64	2,69	0,499				

l eğilim alt boyutuna ilişkin bulgulara bakıldığında erkek ve kadınların genel anlamda yöneticiliğe ilgileri “orta düzeyde” olmakla birlikte, kadınların yönetici olma eğilimleri erkeklerden daha fazla olarak saptanmıştır.

### Meslekte Hizmet Süresine Göre, Öğretmenlerin Yönetici Olma Eğilimlerinin İncelenmesi

Araştırma grubunda yer alan katılımcıların çoğu 1-5 yıl ve 6-10 yıl mesleki deneyime sahip öğretmenlerden oluşmaktadır. Alt gruplar arasında normal dağılım görülmediği için gruplar arası karşılaştırmalarda non parametrik Kruskal Wallis Testi kullanılmıştır. Öğretmenlerin yönetici olma eğilimlerine ilişkin aldıkları puanların Kruskal Wallis testi sonuçları Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 5. Meslekteki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Kişisel ve Genel Eğilim Alt Boyutlarına İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonucu

	Mesleki Kıdem	n	Sıra Ort.	sd	$\chi^2$	p
Kişisel Eğilim	Bir yıldan az	18	58.14	4	3.207	.524
	1-5 yıl arası	53	75.93			
	6-10 yıl	50	75.71			
	11-15 yıl	11	65.68			
	16 yıl ve üstü	13	77.38			
Genel Eğilim	Bir yıldan az	18	73.39	4	.583	.965
	1-5 yıl arası	53	72.82			
	6-10 yıl	50	75.43			
	11-15 yıl	11	70.64			
	16 yıl ve üstü	13	65.85			

Analiz sonuçları, katılımcıların yönetici olmaya yönelik genel eğilim ve kişisel eğilim alt boyutlarından aldıkları puanların, meslekte görev süresine göre farklılaşmadığını göstermektedir. Grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında, kişisel eğilim boyutunda en yüksek değere 16 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip olan katılımcıların sahip olduğu, bunu 1-5 yıl ve 6-10 yıl arasındaki katılımcıların izlediği görölmektedir. Bir yıldan az deneyime sahip öğretmenlerin sıra puanları en düşük olarak belirlenmiştir. Genel eğilim boyutundaki sıra ortalamaları değerlendirildiğinde, en yüksek puan 6-10 yıl mesleki deneyime sahip öğretmenlerde ortaya çıkmıştır. Bunun yanında, 16 yıl ve üstü deneyime sahip öğretmenlerin sıra ortalaması da en düşük olarak belirlenmiştir.

## TARTIşMA ve SONUÇ

Araştırmada uygulanan anket ağırlıklı olarak 20–30 yaş aralığında bulunan sınıf öğretmenleri tarafından cevaplanmıştır. Bu, Esenyurt bölgesindeki öğretmenlerin yaş profilini göstermektedir. Üniversitelerden mezun olma yaşı, mesleğe başlama zamanı ve bölgedeki okul müdürleriyle yapılan görüşmeler dikkate alındığında, öğretmenlerin genel olarak ya ilk atandıkları ya da il dışından tayin istedikleri bir bölge olduğundan yaş aralığı 20–30 yaş arasında yoğunlaşmaktadır. Ayrıca ankete cevap verme oranı bakımından toplam hizmet süreleri 1–5 yıl arası öğretmenler diğerlerine oranla daha fazla yer kaplamaktadır. Bu Esenyurt bölgesinin öğretmenler için bir geçiş yeri olarak görölmesinden kaynaklanabilir. Çalışmanın yürütöldüğu bölgenin göç alan bir bölge olması ve atamalarda puanların düşük olması, bu bölgedeki öğretmenlerin genellikle az deneyimli olmalarına bağlanabilir. Bunun yanında, araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin genç yaşlarda okul yöneticiliğine istekli oldukları ve kendilerini birer lider olarak gördüklerine ilişkin bulgular da ortaya çıkmıştır.

Genel eğilim olarak, ilköğretim sınıf öğretmenlerinin yöneticiliğe “orta derecede” eğilimi olduğu saptanmıştır. öğretmenlerin yöneticiliğin stresli bir iş olarak algılamadıkları belirlenmiştir. Ayrıca öğretmenlerin yöneticiliğin seçimle olması halinde kendisinin tercih edileceğine olan inancı, yöneticilik için aday olmayı da söz konusu haline getirmiştir. “Yöneticilik seçimle olsaydı iş arkadaşlarım beni seçerdi” cümlesi, aritmetik olarak 3,21 ortalamayla öğretmenlerin yöneticilik için kendilerini yeterli gördükleri ve seçim olma durumunda arkadaşları tarafından destekleneceklerini düşündükleri sonucu çıkarılabilir. Bu bulgu aynı zamanda, öğretmenlerin kendilerini lider olarak algılamalarının da bir göstergesi olarak düşünölebilir. Aksu (2004), Malatya ilini ele aldığı çalışmasında, ilköğretim okulu



öğretmenlerinin yöneticilik eğilimlerine ilişkin bulgularda katılımcıların genel eğilim açısından ölçütün altında bir değer elde edilmiştir. Kişisel eğilim alt boyutuna göre, öğretmenlerin yöneticilik eğiliminin “orta düzeyde” olduğu saptanmış; bu, öğretmenlerin yöneticilik için kendilerini yetiştirdikleri ifadesiyle de desteklenmiştir. Araştırma verileri incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin “yönetici olmayı düşündüğüm için kendimi yetiştirmeye çalışıyorum” ifadesinin 3,81 aritmetik ortalama ile en yüksek değere sahip olduğu görülmektedir. Yöneticiliğin dinamik buldukları için istenen bir durum olduğu 3,25 aritmetik ortalama ile ortaya çıkmıştır. Yöneticiliğin diğer insanlardan önde olmanın bir göstergesi olarak kabul edildiği, yöneticiliğin çok yönlü ve hareketli olmayı gerektirdiğinden zevkli bulunduğu düşünülebilir. Benzer şekilde, Aksu’nun (2004) yaptığı çalışmada, kişisel eğilim bakımından benimsenen aritmetik ortalama değeri, 3.31 olarak belirlenmiş ve öğretmenlerin yöneticiliğe olumlu yaklaştıkları belirlenmiştir.

Öğretmenlerin genel eğilim düzeyleri açısından cinsiyet değişkenine göre bakıldığında, erkek ve kadın öğretmenlerin yönetici olma eğilimlerinde farklılık görülmemiştir. Kişisel eğilim alt boyutuna ilişkin bulgulara bakıldığında ise, erkek ve kadınların genel anlamda yöneticiliğe ilgileri pek fazla olmamakla birlikte kadınların yönetici olma eğilimleri erkeklerden daha yüksek olarak belirlenmiştir. Aksu’nun (2004) çalışmasında, her iki boyutta da kadın ve erkek öğretmenlerin eğilimlerinin farklılaştığını gösteren bir bulguya rastlanılmamıştır. 2003’ten bu yana eğitim yönetimi yüksek lisans programlarının sayısının artması kadın öğretmenlerin de yönetime yönelik eğilimlerinin artmasında etkili olmuş olabilir. Sunulan programlarda gençlerin de yönetimde yer almalarına yönelik imkânlar artmaya başlamıştır. Aksu’nun araştırması ile bu araştırmadaki cinsiyete ilişkin çıkan farklılığın kaynağında, bölgenin sahip olduğu kültür de doğal olarak etkili olmuş olabilir. İstanbul ilinin fırsatların sunulduğu bir mega kent olması, kadın öğretmenlerin de yönetimde yer almaya istekli olmalarında etkili olmuş olabilir. Araştırma bulgularının aksine, başka bir araştırmada, Howley ve diğerlerinin (2005) çalışmalarında da erkek öğretmenlerin yönetici olmaya daha sıcak baktıkları belirlenmiştir.

Meslekteki hizmet süresi değişkenine göre genel alt boyutuna ilişkin olarak mesleklerinin başında olan katılımcıların genel anlamda yöneticiliğe sıcak bakmadıkları ifade edilmiştir. Bunun yanında artan kıdemle beraber yöneticilik eğilimleri de arttığı gözlenmiştir. Meslekteki hizmet süresi değişkenine göre kişisel eğilim alt boyutuna ilişkin bulgulara bakıldığında katılımcıların yönetici olma eğilimlerinin orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Sıra ortalamalarına bakıldığında, 16 yıl ve üzeri deneyime sahip olan katılımcıların diğerlerine

oranla yönetici olma eğilimlerinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Aksu'nun (2004) yaptığı çalışmada benzer bulgulara rastlanmıştır. Adı geöen çalışmada, kıdem kişisel eğilim alt ölçeğinde önemli bir değişken olarak görülmez iken; genel eğilim alt ölçeğinde meslekte geçirdikleri süre 10 yıldan az olan katılımcılardan 20 yıl ve üzerinde olan katılımcılara kıyasla anlamlı ölçüde daha düşük bir ortalama elde edilmiştir. Katılımcıların meslekte geçirdikleri süre arttıkça, genel eğilim ortalamalarının yükselme eğiliminde olduğu görülmüştür.

Okul yöneticiliğinin uzmanlık gerektiren bir konu olduğu tartışılmazdır. Ülkemizde okul yöneticiliği konusunda son yıllarda oldukça tartışılan yeterliklerin önem kazanması ve yönetici olmanın ilk ve en önemli önceliğinin öğretmenlik yapmak olmaktan çok okul yöneticiliği eğitimi almak gerektiği vurgulanmalıdır. Ülkemizde okul yöneticiliği açığı var olmakla birlikte yöneticilik kadrolarının uygun şekilde doldurulamadığı bilinmektedir. Yapılan çalışmada da anlaşıldığı üzere yönetici olmak isteyen çok fazla öğretmen olmamakla birlikte, 2008 Temmuz ayındaki müdür yardımcılığı başvurularına sadece Esenyurt İlçesinden tüm branş öğretmenlerinden 170 başvuru olmuştur. Başvuruda aranan tek şart ise mesleki stajının kaldırılmış olmasıdır (MEB, 2010a). Öte yandan başvurulardaki puanlama sisteminde 2006 yılında yapılan uzman öğretmenlik sınavını kazananlara ek olarak 3 puan, eğitim yönetimi alanında maddi ve manevi özveride bulunan adaylara da 3 puan verilmesi yönetici atamalarının sağlam temellerde olmadığının bir göstergesi olarak düşünülebilir. 2009 yılına gelindiğinde çıkarılan yeni "Eğitim Kurumları Yönetici Atama Yönetmeliği"nde ise durum, uzman öğretmenlik sınavını kazananlara 3 puan ve eğitim yönetimi alanında yüksek lisans yapanlara ise 5 puan şeklinde değişmiştir. Yöneticilik ya da diğer alanlarla ilgili edinilmiş hizmet içi eğitimler puanlamada değerlendirmeye alınmamıştır (MEB, 2009).

Farklı ülkelerdeki okul yöneticisi yetiştirme modelleri incelendiğinde, okul yöneticilerinin genellikle uzun zamana yayılan bir zamanda değerlendirildikleri belirlenmiştir. Bu konuda ABD'de üniversitelerle işbirliği halinde çalışan özel merkezler okul yöneticilerinin yetiştirilmesinde aktif olarak rol almaktadırlar. Kaliforniya Üniversitesi, Santa Cruz Yeni Öğretmen Merkezi bu amaçla öğretmen ve okul yöneticilerinin yetiştirilmesi için kurulmuş merkezlerden biridir. Okul yöneticileri bir danışman ile beraber çalışarak 3-5 yıl bir zaman içinde okul yöneticisinin sahip olması gereken yeterliklere sahip durumuna gelmektedirler (Bloom, Castagna, Warren, 2003). Benzer şekilde, Karip ve Köksal (1999) Kaliforniya'daki okul yöneticilerinin yeterliklerini inceledikleri çalışmalarında okul yöneticilerinin 5 yıllık uygulama sonunda yöneticilik belgelerini elde edebileceklerini vurgulamışlardır.

Eğitim yöneticilerinin eğitim yönetimi görevleri için hazırlanmaması durumunda; (1)insanlığın ortak ürünü olan birikimden yararlanmama, (2) yönetimi sinama- yanılma ya da geleneksel usta- çırak ilişkisi içinde öğrenme gibi kaynak savurganlığına yol açan ve adayların başarısını tesadüflere bırakan uygulamalara yönelme, (3) alandaki değişme ve gelişmeleri izleyememe, başkalarının tecrübelerinden yararlanmama gibi bazı sakıncaların olması kaçınılmazdır. Öte yandan her alandaki birikim bugün o kadar fazla, değişme ve gelişmeler o kadar hızlı ki bunların sürekli eğitim anlayışı içinde sürekli yetiştirme programlarına katılmadan izlenmesi, uyum gösterebilmesi mümkün olamamaktadır (Balcı ve Çınkır 2002).

Genellikle, eğitim yönetimi ve teftişi görevleri için, öğretmenlik üzerine ek eğitim düşüncesi, tartışmayı gerektirmeyecek kadar yaygınlaşmıştır. Bu nedenle, öğretmenler eğitim yöneticiliği eğitiminin öğrenci kaynağını oluşturmaktadır. Başka bir deyişle, eğitim piramidinin alt düzeyinde, belirli bir mesleki eğitimden geçmiş olan öğretmenler bulunurlar. Bu anlayışa göre, daha ileri eğitim, hiyerarşide yükselmenin yani yönetim görevleri almanın koşulu olarak kabul edilmektedir. Böylece, belirli bir mesleki eğitimle öğretmen olanlar, belirli bir süre başarılı öğretmenlik yaptıktan sonra, yöneticilik yeteneklerine sahip oldukları saptanmak ve belli sınavları geçmek koşuluyla seçilip eğitim yöneticiliği programlarına alınırlar. Sonuç olarak, eğitim sisteminde yönetim ve denetim görevlerine bu yolla gelenler, yalnızca daha yüksek statü elde etmezler aynı zamanda daha fazla örgün eğitime sahip olurlar (Kaya,1999).

Okul Yöneticilerinin atanmasına ilişkin kriterler göz önüne alınırken, göreve ilk kez atanacak okul yöneticilerinin iş başında yetiştirilmelerine yönelik 1 yıl süre ile mentor (deneyimli) bir okul müdürü ile çalışması önerilebilir (Bakioğlu, Hacifazlıoğlu & Özcan, 2010). Benzer şekilde, Gümüşeli (2002) yöneticilikte başarılı olmada deneyimin önemini vurgulamaktadır. Okul müdürleri üzerinde yapılan çalışmada okul yöneticiliğine atama mevzuatında gerekli değişiklikler yapılarak okul müdürlüğü için bir süre müdür yardımcılığı koşulunun getirmesinin yararlı olacağını belirtmiştir. Bu öneri araştırma bulgularımızla da örtüşmektedir. Bu nedenle, Milli Eğitim Bakanlığı desteği ile yönetici olmak isteyen öğretmenleri öncelikle müdür yardımcısı olmalarına yönelik yönlendirici ve destekleyici sistemlerin kurulmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

## ÖNERİLER

Yöneticilik maddi ve manevi şartlar açısından daha cazip hale getirilerek öğretmenlerin yöneticiliğe daha olumlu bakmaları sağlanabilir.

Okul Yöneticisi Geliştirme Projesi, AB ve diğer ülkelerdeki uygulamalar göz önüne alınarak daha etkili olarak uygulanmalıdır. Okul yöneticilerinin geliştirilmesi ve eğitilmelerine yönelik programlarda kuram ve uygulama arasındaki dengenin korunması gereklidir. Son yıllarda kullanılmaya başlayan eylem araştırması ve eylem uygulamaları yaklaşımının okul yöneticilerinin eğitimlerine entegre edilmesi okul yöneticilerinin göreve uyarlanma sürecini rahatlıkla atlatabilmelerini ve görevlerine daha kolay uyarlanmalarını sağlayacaktır.

Genç yönetici adaylarının yönetici olma eğilimlerinin desteklenmesi için MEB ve üniversiteler arası işbirliği sağlanarak üniversiteler bünyesinde açılan Yüksek Lisans ve sertifika programları desteklenmelidir. Bu programlara katılan adaylara belirli puanlar verilerek yönetici olma yolundaki kariyer adımları desteklenebilir. Ağaoğlu, Gültekin ve Çubukçu (2002), eğitim yöneticisi yetiştirmek için gerek üniversitelerce düzenlenen lisansüstü programlar gerekse MEB tarafından düzenlenen hizmet içi eğitim programları incelemişler ve okul yöneticilerinden beklenen görev ve sorumluluklarla yeterince örtüşmediği belirlenmişlerdir. Bu konuda hazırlanacak programların “eylem odaklı” eğitimlere öne verilmelidir.

Okul yöneticiliği konusunda yeteneği olan öğretmenlerin desteklenmesi ve yetiştirilmesi çabalarına gidilmelidir. Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin kariyer gelişimi için İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri’nde “Öğretmen Yetiştirme Genel Müdürlüğü” ile koordineli olarak yürütülecek merkezler kurulmalı ve bu merkezler işlevsel hale getirilmelidir.

Yönetici olacak adaylarda eğitim yönetimi ve denetimi konusunda yüksek lisans şartı aranmalı, bu eğitimi almak isteyen her öğretmenin önü açılmalıdır. Bu konuda Açıkalın (2002), Bakanlığın kendi olanakları ile okul yöneticiliği alanında, kendilerini üniversite düzeyinde yetiştirmek için çabaları, girişimleri ve başarıları olan mensuplarına, sosyal, akademik, lojistik destek sağlamanın da önemli olduğunu belirtmektedir. Bunun yanında, Eğitim yönetimi yüksek lisans programlarının ve sertifika kurslarında belirli ölçütlerin uygulanması gereklidir. Bu konuda Eğitim Yönetimi Profesörler Kurulunun çalışmaları başlamıştır (Eğitim Yönetimi Akademisyenler Kurulu, 2008). Eğitim yönetimi yüksek lisans programlarının açılma ölçütleri üzerinde son yıllarda üzerinde önemle durulmaktadır (Eğitim

Yönetimi Akademisyenler Kurulu, 2009). Benzer şekilde yapılan sertifika kurslarının niteliğinin belirli ölçütlerle alan uzmanları tarafından değerlendirilmesi gerekmektedir.

Bu araştırma İstanbul ilinin gelişmekte olan bir ilçesinde uygulanmıştır. Araştırmanın kozmopolit bir şehir olan İstanbul'un farklı ilçelerde uygulanması, gelişmiş, az gelişmiş ve gelişmekte olan öğretmenlerin eğilimlerinin ve profillerinin belirlenmesinde daha net bir resim sağlayacaktır. Benzer uygulama, Türkiye'deki başka iller üzerinde de geniş ölçekli olarak uygulanabilir.

Araştırmada kıdem yılı yüksek katılımcıların az olmasından dolayı bu konuda herhangi bir genelleme yapmak mümkün değildir. İstanbul'daki benzer sosyo-ekonomik bölgelerde (Bağcılar, Ümraniye, Gazi Mahallesi gibi) görev yapan sınıf öğretmenlerinin eğilimleri ileride yapılacak araştırmalarda ele alınabilir.

Bu araştırmada öğretmenlerin görüşleri nicel yöntemle toplanmıştır. Odak grup tartışmaları, gözlem ve görüşme yöntemleri de kullanılarak öğretmenlerin yönetici olma konusunda neden ihtiyatlı davrandıklarının sebepleri derinlemesine incelenebilir. Kadın öğretmenlerin yönetici olma eğilimlerinin yüksek olması yapılacak disiplinler arası araştırmalarda derinlemesine incelenmelidir. Bunun yanında araştırma, özel eğitim kurumlarındaki öğretmenlerin üzerinde yürütülerek özel ve devlet okullarındaki öğretmenlerin yönetici olma eğilimleri karşılaştırmalı olarak ele alınabilir.

Okul yöneticilerinin, öğretmenlerin, ilçe yöneticilerinin profesyonel gelişimini sağlayıcı İl bünyesinde bir hizmet birimi kurulabilir. Örneğın, "Eğitim Akademisi" işlevsel hale getirilerek il bazında tüm eğitimcilerin eğitiminin devamlılığı sağlanabilir. Bunun yanında, bu birim sürekli çalıştaylar düzenleyebilir. İl Milli Eğitim bünyesinde, İnsan Kaynakları Birimi kurularak Milli Eğitim Bakanlığı ile koordineli olarak çalışması eğitim yöneticilerinin kariyer planlamalarının sistematik bir yapıda yönetilmesini sağlayacaktır. Bu hizmet biriminin görev ve sorumluluklarının içine Performans Değerlendirme ve Kariyer Yönlendirme de alınmalıdır.

Okul yöneticiliği, öğretmenlerin kariyerlerinde bir ilerleme olarak görülebilmektedir. Bazı zamanlarda, iyi bir öğretmenin yönetici olarak atanması beraberinde zorlukları da getirmektedir. Kişilik yapısı ve bireysel tercihleri yönetim kademesinde mutlu olmaya elverişli olmayan bir öğretmen yönetici olduğunda, kurum için faydalı olamayacak bir yönetici ortaya çıkarken, çok değerli bir öğretmen de kaybedilmektedir. Bu nedenle yöneticiliğe geçiş sürecinde bireye ilişkin faktörler, detaylı olarak ele alınması gereken önemli bir konudur. Bu konuda, Ayhan Aydın'ın aşağıdaki sözleri bireyin tercihleri ve isteklerinin önemine işaret etmektedir:

*Hepimiz kaptan olamayız, tayfa olmaya mecburuz. Dünyada hepimiz için bir şey var. Yapılacak büyük işler var, küçük işler var. Yapacağınız iş size en yakın iştir. Cadde olamazsan patika ol, güneş olamazsan yıldız ol. Kazanmak ya da kaybetmek ölçü değildir. Sen her neysen, onun en iyisi ol (Aydın, 2010, s.9).*

## KAYNAKLAR

- Açıkalm, A. (2002). Dahabir-eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* 30, 149-151.
- Aydın, A. (2010). *Hayat neden güzeldir*. Ankara: Pegem Akademi.
- Bakioğlu, A., Hacifazlıoğlu, Ö., Özcan, K. (2010). Influence of mentors on principals' career phases. *Teachers and Teaching. Theory and Practice*, 16 (2), 245-259.
- Ada, ř. (1998). İlköğretim kurumlarında okul yöneticilerinin geliştirilmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7, 21
- Ağaoğlu, E., Gültekin, M., Çubukçu, Z. (2002). Okul yöneticisi yeterliklerine dayalı eğitim programı önerisi. *21.Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, 191.
- Aksu, M. (2004). İlköğretim okulu öğretmenlerinin yöneticilik eğilimleri: Malatya İli Örneği. *Gazi Üniversitesi XII. Eğitim Bilimleri Kongresi Bildirileri* (709-727), 15-18 Ekim, 2003.
- Balcı, A., Çınkır, ř. (2002). Türkiyede eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi. *21.Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, 191.
- Bankskat, A., Gerhard, P. (2005). Headteachers' professional profile and roles accross Europe. <http://www.insight.eun.org> . Ulaşım Tarihi: 26 Temmuz 2008.
- Bloom, G., Castagna, C. Warren, B. (2003). Leadership magazine, Association of California School Administrators. [http://www.newteachercenter.org/pdfs/more\\_than\\_mentors.pdf](http://www.newteachercenter.org/pdfs/more_than_mentors.pdf). Ulaşım tarihi: 30 Haziran 2010.
- Can, N., Çelikten, M. (2000). Türkiye'de eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi süreci. *Milli Eğitim Dergisi*, 148, 43-50.
- Çelik, V. (2002). Eğitim yöneticisi yetiştirme politikasına yön veren temel eğilimler. *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*, 16-17 Mayıs, 2002. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, 191.
- Eğitim Yönetimi Akademisyenler Kurulu (2008). 3. Eğitim Yönetimi Akademisyen Kurulu Toplantısı, Eskişehir. [www.eyedder.org](http://www.eyedder.org). Ulaşım Tarihi 10 Mayıs, 2010.
- Eğitim Yönetimi Akademisyenler Kurulu (2009). Eğitim Yönetimi Lisansüstü Program Yeterlikleri Raporu, Kocaeli. [www.eyedder.org](http://www.eyedder.org). Ulaşım Tarihi 15 Mayıs, 2010.
- Gümüşeli, A. İ. (2002). *2001 yılında ilköğretim okulu müdürleri: çalışma ortam ve koşulları, sorunları, bireysel ve mesleki özellikleri*, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Yayınları.
- Howley, A., Andrianaivo, S., Peryy, J. (2005). The pain outweighs the gain: Why teachers don't want to become principals. <http://eric.ed.gov> ulaşım tarihi: 01 Haziran 2008.
- Karasar, N. (2003). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel.
- Karip, E., Köksal, K. (1999). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi, *Eğitim Yönetimi*. 5 (18), 193-207.

Bingül, M., Hacıfazlıoğlu, Ö. (2011). Sınıf öğretmenlerinin yönetici olma eğilimleri: İstanbul Esenyurt ilçesi örneği. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 8:1. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

---

Kaya, Y.K. (1999). *Eğitim yönetimi kuram ve Türkiye'deki uygulama*. Ankara: Bilim Yayıncılık.

MEB (2009). Millî eğitim bakanlığı eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmelik. [http://mevzuat.meb.gov.tr/html/27318\\_0.html/](http://mevzuat.meb.gov.tr/html/27318_0.html/). Ulaşım tarihi 10 Nisan 2010.

MEB (2010a). 2011-1 Müdür yardımcılığı atama sonuçları. <http://istanbul.meb.gov.tr/IcerikDetay/1180/Mudur-yardimciligi-atama-sonuclari.aspx> Ulaşım tarihi 25 Mayıs 2010.

MEB (2010b). Yönetici Oryantasyon Programı. <http://istanbul.meb.gov.tr/IcerikDetay/1182/Yonetici-Oryantasyon-Programi-2--yeni-.aspx>. ulaşım tarihi: 02 Haziran 2010.

OECD. (2007). *Improving School Leadership, National background report*. <http://www.oecd.org/edu/schoolleadership/> ulaşım tarihi: 20.07.2008.

şimşek, H. (2004). Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi: Karşılaştırılmalı örnekler ve Türkiye için öneriler. <http://www.hasansimsek.net>. Ulaşım tarihi 15 Haziran 2010.