



T.C.  
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ÖĞRETMENLERİNİN OKUL  
YÖNETİCİLİĞİNE YÖNELİM SEBEPLERİNİN İNCELENMESİ**

**MUHAMMET EMİN GÜZEL**  
**BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DANIŞMAN**  
**Dr. Öğr. Üyesi Ayça KAYA**

**İSTANBUL-2025**





T.C.  
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ÖĞRETMENLERİNİN OKUL  
YÖNETİCİLİĞİNE YÖNELİM SEBEPLERİNİN İNCELENMESİ**

**MUHAMMET EMİN GÜZEL**  
**BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DANIŞMAN**  
**Dr. Öğr. Üyesi Ayça KAYA**

**İSTANBUL-2025**





T.C.  
**HALIÇ ÜNİVERSİTESİ**  
**TEZ SAVUNMASI**  
**TUTANAK FORMU**

DOKÜMAN NO: ENS.FR.007  
İLK YAYIN TARİHİ:  
REVİZYON NO:  
REVİZYON TARİHİ:  
SAYFA NO: 2 / 3

**Tez Savunma Tarihi: 22/05/2025**

Muhammet Emin GÜZEL tarafından hazırlanan **"BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ÖĞRETMENLERİNİN OKUL YÖNETİCİLİĞİNE YÖNELİM SEBEPLERİNİN İNCELENMESİ"** adlı tez çalışması, aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ ile Halic Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı'nda YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Ayça KAYA  
Beden Eğitimi ve Spor, Halic Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum.

Üye: Prof. Dr. Semih YILMAZ  
Beden Eğitimi ve Spor, Marmara Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum.

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Nalan SUNA  
Beden Eğitimi ve Spor, Halic Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum.

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Prof. Dr. Nihat İNANÇ  
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

# Yüksek Lisans Tezi

## ORIGINALITY REPORT

11%

SIMILARITY INDEX

## PRIMARY SOURCES

1	acikbilim.yok.gov.tr Internet	287 words — 2%
2	Yılmaz, Sevim Handan. "Beden eğitimi ve spor derslerinde kullanılan öğretim yöntemlerinin belirlenmesi", Bartın University (Turkey), 2024 ProQuest	90 words — 1%
3	panel.kku.edu.tr Internet	78 words — < 1%
4	search.trdizin.gov.tr Internet	75 words — < 1%
5	Medeni, Mehmet Bilgi. "Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi ( Balıkesir Örneği)", Balıkesir University (Turkey), 2024 ProQuest	53 words — < 1%
6	www.gazetevatan.com Internet	46 words — < 1%
7	Akay, Buğra. "Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin serbest zaman doyumu ile öz yeterlik inançları arasındaki ilişkinin incelenmesi", Bartın University (Turkey), 2024 ProQuest	41 words — < 1%

## ETİK BEYANI

Haliç Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

İmza

Muhammet Emin Güzel

20.01.2025

# ÖZET

## BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ÖĞRETMENLERİNİN OKUL YÖNETİCİLİĞİNE YÖNELİM SEBEPLERİNİN İNCELENMESİ

Haliç Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Ayça KAYA

Mayıs 2025, 84 sayfa

Bu araştırmada, beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin okullarda yöneticiliğe yönelim sebeplerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Nitel araştırma yaklaşımlarından temel nitel araştırma modelinde gerçekleştirilen araştırmanın çalışma grubunu Kocaeli ve İstanbul illerinde okul yöneticiliği yapan veya yapmış olan 23 beden eğitimi ve spor öğretmeni oluşturmaktadır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Verilerin analizinde, tematik analiz yönteminden yararlanılmıştır. Araştırmada toplanan verilerin açık şekilde ifade edilmesi amaçlanmış ve kitlenin vermiş olduğu yanıtlardan bire bir yararlanılarak araştırmanın geçerliliği sağlanmaya çalışılmıştır. Araştırmada elde edilen veriler kodlanarak kategorize edilmesiyle ilgili kaynaklar araştırılarak araştırmanın güvenilirliği sağlanmıştır. Araştırmada beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin demografik durumlarına ilişkin sorulara verilen cevaplarla mesleki ve kişisel özelliklerine ait bilgiler elde edilmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin okul yöneticiliğine yönelme nedenleri dört temayla (*sorumluluklar açısından yeterli görme, yöneticiliğe yönelimdeki beklentiler, öğretmenlerle ilişkide farklılıklar, performansı etkileyen olumsuzluklar*) açıklanmıştır. Beden eğitimi ve spor öğretmenleri yöneticilikte en çok *karizmatik liderlik* konusunda kendilerini yeterli hissettiklerini, beklentiler arasında ise *otoriterliğin* öne çıktığı, yönetici olduklarında diğer öğretmenlerle *disiplin* konusunda daha fazla farklılık yaşadıkları ve performanslarının olumsuz etkilenmesi durumunda *iletişim bozukluğuyla* karşılaştıkları tespit edilmiştir. Bu bulgular doğrultusunda, beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin okul yöneticiliğine geçiş süreçlerini desteklemek amacıyla, liderlik, iletişim, karar alma ve kriz yönetimi gibi becerilerini geliştirecek eğitim programlarının öğretim süreçlerine dahil edilmesi önerilmektedir. Ayrıca, deneyimli yöneticilerle kurulacak mentorluk ilişkileriyle beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin sahaya yönelik pratik bilgiler edinmeleri sağlanabilir. Bununla birlikte, bulguların genellenebildiğini arttırmak amacıyla araştırmanın daha geniş örnekleme, farklı illerde ve başka branşlarda uygulanması da önerilmektedir.

**Anahtar kelimeler:** Beden eğitimi ve spor öğretmeni, yöneticiliğe yönelim, okul yöneticiliği

## ABSTRACT

### INVESTIGATION OF THE REASONS FOR PHYSICAL EDUCATION AND SPORTS TEACHERS' ORIENTATION TO SCHOOL ADMINISTRATION

Haliç University

Institute of Graduate Studies

Department of Physical Education Sports, Master's Thesis

Supervisor: Asst. Prof. Dr. Ayça KAYA

May 2025, 84 pages

In this study, it was aimed to examine the reasons for physical education and sport teachers to become administrators in schools. The study group of the research, which was carried out in the basic qualitative research model from qualitative research approaches, consists of 23 physical education and sports teachers who are or have been school administrators in Kocaeli and Istanbul provinces. Semi-structured interview form was used as a data collection tool in the study. Thematic analysis method was used to analyse the data. It was aimed to express the data collected in the research clearly and the validity of the research was tried to be ensured by utilising the answers given by the audience one-to-one. The reliability of the research was ensured by researching the relevant sources by coding and categorising the data obtained in the research. In the research, information about the professional and personal characteristics of physical education and sports teachers was obtained with the answers given to the questions about their demographic status. In line with the findings obtained, the reasons for physical education and sport teachers to become school administrators were explained with four themes (*perceiving themselves sufficient in terms of responsibilities, expectations in becoming an administrator, differences in relations with teachers, negativities affecting performance*). It was determined that physical education and sport teachers felt themselves sufficient in terms of *charismatic leadership, authoritarianism* came to the forefront among the expectations, they experienced more differences with other teachers in terms of *discipline* when they became administrators, and they encountered *miscommunication* when their performance was negatively affected. In line with these findings, in order to support the transition process of physical education and sport teachers to school administration, it is suggested that training programmes that will improve their skills such as leadership, communication, decision-making and crisis management should be included in the teaching processes. In addition, mentoring relationships with experienced administrators can help physical education and sport teachers gain practical knowledge for the field. In addition, in order to increase the generalisability of the findings, it is also recommended that the study be conducted with a larger sample, in different provinces and in other branches.

**Keywords:** Physical education and sport teacher, orientation to administration, school administration

# TEŞEKKÜR

Tez çalıőmam boyunca;

Bilgi, deneyim ve rehberliğiyle her zaman yanımda olan, akademik yolculuğumda bana ışık tutan, sabrını ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen değerli danıőmanım Dr. Öğr. Üyesi Ayça KAYA hocama,

Her zaman varlıklarını hissettiğim, sevgisiyle, desteğiyle, dualarıyla bana güç veren başta kıymetli annem ve babam olmak üzere canım aileme,

Hayatımın en değerli parçası olan, sevgi dolu kalbiyle dünyamı güzelleştiren biricik yeğenim Nisama,

Saygı, sevgi ve minnetlerimle.

Mayıs, 2025

Muhammet Emin Güzel

# İÇİNDEKİLER DİZİNİ

Sayfa

<b>ÖZET</b> .....	<b>IV</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>V</b>
<b>TEŞEKKÜR</b> .....	<b>VI</b>
<b>İÇİNDEKİLER DİZİNİ</b> .....	<b>VII</b>
<b>ÇİZELGELER DİZİNİ</b> .....	<b>X</b>
<b>ŞEKİLLER DİZİNİ</b> .....	<b>XI</b>
<b>SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ</b> .....	<b>XII</b>
<b>1. GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
1.1. Araştırmanın Önemi .....	4
1.2. Araştırmanın Problemi ve Alt Problemleri .....	4
1.3. Sınırlılıklar.....	5
1.4. Sayıtlar .....	5
1.5. Tanımlar.....	5
<b>2. GENEL BİLGİLER</b> .....	<b>6</b>
2.1. Okul Yöneticiliği ve Liderlik Kavramı .....	6
2.1.1. Yönetim, Liderlik ve Yöneticilik Kavramları.....	6
2.1.2. Okul Yönetiminin Tanımı ve Önemi .....	8
2.1.3. Okul Yöneticisinin Tanımı ve Önemi .....	9
2.1.4. Okul Yöneticisinin Görev ve Sorumlulukları .....	10
2.1.5. Türkiye’de Okul Yöneticisi Seçme, Atama ve Kariyer Planlama Süreci .	12
2.1.5.1. Amaç, Kapsam, Dayanak ve Tanımlar .....	13
2.1.5.2. Yönetici Olarak Görevlendirileceklerde Aranacak Şartlar.....	13
2.1.5.3. Komisyonlar .....	13

2.1.5.4. Eğitim Yönetimi Sertifika Programı, İzlenecek Yöntem, Yazılı Sınav, Değerlendirme ve Sözlü Sınav .....	14
2.1.5.5. Görevlendirme .....	14
2.1.5.6. Ortak Hükümler .....	14
2.1.5.7. Yöneticilik Görevinin Sonlandırılması ve Devamı .....	14
2.1.5.8. Çeşitli ve Son Hükümler .....	15
2.2. Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Okul Yönetimindeki Rolü .....	15
2.2.1. Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Liderlik ve Yönetimsel Özellikleri .....	15
2.2.2. Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Okul Yöneticiliğine Yönelimleri ..	16
2.3. Okul Yöneticiliğine Yönelimde Etkin Faktörler .....	17
2.3.1. Bireysel ve Mesleki Motivasyon Unsurları .....	17
2.3.2. Yönetici Olma Sürecinde Karşılaşılan Engeller .....	18
2.4. Yapılan Araştırmalar .....	19
2.4.1. Yurtiçi Yapılan Çalışmalar .....	19
2.4.2. Yurtdışı Yapılan Çalışmalar .....	22
<b>3. MATERYAL VE YÖNTEM .....</b>	<b>24</b>
3.1. Araştırma Modeli.....	24
3.2. Çalışma Grubu.....	24
3.3. Veri Toplama Aracı .....	26
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu.....	26
3.3.2. Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu .....	27
3.4. Verilerin Toplanması ve Analizi .....	27
3.5. Geçerlilik ve Güvenirlik .....	28
<b>4. BULGULAR.....</b>	<b>32</b>
4.1. Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Okul Yöneticiliğine Yönelimi ile İlgili Bulgular .....	32
4.1.1. Sorumluluklar Açısından Kendini Yeterli Görme.....	32

4.1.1.1. Mesuliyet Sahibi Kategorisi .....	34
4.1.1.2. Mesleki Yeterlilik Kategorisi .....	34
4.1.1.3. Karizmatik Liderlik Kategorisi .....	35
4.1.2. Yöneticiliğe Yönelimdeki Beklentiler .....	36
4.1.2.1. Otoriterlik Kategorisi .....	38
4.1.2.2. Finansal Beklentiler Kategorisi.....	39
4.1.2.3. Rahatlık Kategorisi .....	39
4.1.3. Öğretmenlerle İlişkide Farklılıklar .....	40
4.1.3.1. Samimiyet Kategorisi.....	41
4.1.3.2. Disiplin Kategorisi .....	42
4.1.4. Performansı Etkileyen Olumsuzluklar .....	43
4.1.4.1. Bireysel Zorluklar Kategorisi.....	44
4.1.4.2. Çalışma Koşulları Kategorisi .....	45
4.1.4.3. İletişim Bozukluğu Kategorisi .....	46
<b>5. TARTIŞMA.....</b>	<b>48</b>
<b>6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>52</b>
6.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler .....	54
6.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler .....	55
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>57</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>68</b>
EK-1 Kişisel Bilgi Formu.....	68
EK-2 Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu .....	69
EK-3 Etik Kurul Onayı.....	70
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>71</b>

# ÇİZELGELER DİZİNİ

Sayfa

3.1. Katılımcıların demografik bilgileri .....	25
4.1. Yöneticiliğin beden eğitimi ve spor öğretmenleri üzerindeki sorumlulukları açısından kendilerini yeterli görme nedenlerine yönelik kategoriler, kodlar ve frekans değerleri .....	33
4.2. Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin yöneticiliğe yönelmedeki beklentilerinin nedenlerine yönelik kategoriler, kodlar ve frekans değerleri .....	37
4.3. Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin yöneticiliğe geçtiklerinde diğer öğretmenlerle ilişkilerinin farklılaşma nedenlerine yönelik kategoriler, kodlar ve frekans değerleri.....	40
4.4. Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin yönetici olduklarında performanslarının olumsuz etkilenme nedenlerine yönelik kategoriler, kodlar ve frekans değerleri.....	43

# ŞEKİLLER DİZİNİ

ŞEKİL

Sayfa

4.1. Temalar, kategoriler ve kodlar..... 32



## SİMGELER DİZİNİ

%	Yüzde
C	Üzerinde Görüş Birliği Sağlanan Terim Sayısı
$\partial$	Üzerinde Görüş Birliği Sağlanmayan Terim Sayısı
$\Delta$	Güvenirlilik Katsayısı
F0	Kodlayıcıların Fikir Birliğine Vardıkları Yargıların Sayısı
FC	Şansa Bağlı Olarak Fikir Birliğine Varılan Yargıların Sayısı
K	Toplam Kodlama Kriterlerinin Sayısı
N	Toplam Kodlama Kriterlerinin Sayısı
n	Örneklem

## KISALTMALAR DİZİNİ

AKT	Aktaran
DOÇ DR	Doçent Doktor
M	Müdür
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
MY	Müdür Yardımcısı
PROF DR	Profesör Doktor
TC	Türkiye Cumhuriyeti
VB	Ve Benzeri
VD	Ve Diğerleri

# 1. GİRİŞ

Eğitim, toplumun ortak menfaatleri doğrultusunda kamu yararına yapılan faaliyetler bütünüdür (Bursalıoğlu, 2002). Bireyin topluma kazandırılması ve toplumun devamlılığının sağlanması, her toplumda bulunması gereken eğitim örgütlerinin görevidir. Eğitim örgütlerinin işleyiş şekilleri toplumdan topluma farklılıklar gösterse de, varlığı ve duyulan ihtiyaç ortaktır (Konukçu, 1997). Eğitim örgütleri, belirlenen hedeflere ulaşmak için mevcut kaynakları organize ederek etkili bir şekilde kullanmayı amaçlar (Güney, 2011). Doğan (1995) eğitimi toplumun varlığını ve devamlılığını korumak amacıyla bireylere ihtiyaç duyulan bilgi, düşünce, beceri ve davranış kalıplarını iletme biçimi olarak tanımlamaktadır. Eğitimin; bireyi ilgi duyduğu alanda geliştirmek ve donanımlı olmasını sağlamak, toplum olarak var olan kültürün yetişen nesillere aktarılmasını gerçekleştirmek, bireyin içinde bulunduğu kültürün değerlerini kendiliğinden öğrenmesini sağlamak, yeni durumlara karşı güzel davranışlar sergilemesini öğretmek ve bireyin akla uygun düşünce yapısını geliştirmesine yardımcı olmak gibi görevleri bulunmaktadır (Yetim, 2019). Sonuç olarak, toplumu ilerletmek için eğitim örgütlerinin teknolojik, ekonomik, örgütsel ve yönetsel açılardan sürekli olarak gelişmesi gerekmektedir (Lezotte, 1992). Günümüz eğitim sisteminin, ekonomik ve siyasi alanlarda yetenekli bireyler yetiştirmek amacıyla kullanılmasının yanı sıra, ülkelerin gelişmişlik düzeylerinin de bu durumla paralel olarak değerlendirildiği söylenebilir (Baykara Özyadınlık, 2021). Bu bağlamda eğitim sistemleri, bireylerin yalnızca bilgi ve becerilerini geliştirmekle kalmayıp ülkelerin sosyo-ekonomik yapısını da doğrudan etkilemektedir.

Okullar, eğitim ve öğretim denildiğinde aklımıza ilk gelen örgütlerdendir. Okulun başarılı olarak nitelendirilmesi, eğitim sisteminin başarısıyla birlikte değerlendirilir (Aytaç, 2000; Başaran, 1982). Bir eğitim örgütü olarak okul; eğitim sisteminin amaç ve ilkelerine uygun olarak bilgi, beceri ve davranışları kazandırmaya çalışan bir birimdir (Balcı, 2005). Okullarda bireyin öğrenimini ve gelişimini sağlamak için belli bir düzene ve yönetime ihtiyaç duyulmaktadır. Bu düzen ise okul yöneticileri vasıtasıyla sağlanmaktadır.

Yönetim; örgütü belirlenen hedeflere ulaştırma ve hedeflere uygun biçimde yaşatma, birey ve kaynak imkanlarını karşılama ve verimli bir şekilde tüketme, karar verilen politika ve kuralları uygulama, görevlerin yerine getirilmesini sağlama, çalışmalarını gözlemleme, analiz etme ve gelişimini destekleme bilimidir (Taymaz, 2003). Başka bir ifadeyle yönetim, belirlenen hedeflere ulaşmak için örgütte birlik ve beraberliğin sağlanmasıyla yapılan eylemlerin tümüdür (Özalp, 2010). Yönetimin bilim olarak ifade edilmesi kural, ilke ve teknik kısımlarının olmasından kaynaklanmaktadır. Yönetimin sanat olarak ifade edilebilmesi ise yöneticide bulunan ilgi, beceri ve isteklerden oluşmaktadır.

Kamu yönetiminin birçok dalı vardır ve eğitim yönetimi de bu dallardan biridir. Böylelikle okul yönetimi, eğitim yönetiminin kısıtlanmış biçimidir. Uygulanan kısıtlamalar ise genellikle eğitim sisteminin amaçlarına ve çerçevesine uygun olarak belirlenir (Taymaz, 2003). Okul yönetiminin temel sorumluluğu, okulun hedeflerine uygun bir şekilde işleyişini sürdürmesini sağlamaktır (Bursalıoğlu, 2002). Toplum ve çevre ile okul arasında bağı oluşturan temel faktörün okul yönetimi olduğu belirtilmiştir (Köktürk, 2011). Okul, diğer örgütlerden farklılık gösteren bir yapıya sahiptir. Bu farklılık; girdileri, işleme süreci, sonuçları veya çıktıları açısından ortaya çıkmaktadır (Şişman ve Turan, 2004). Okul yönetimini diğer yönetimlerden farklılaştıran bir başka durum, ülkede yaşayan tüm insanların ortak bir noktası olmasıdır. Bu nedenle okulun etkili ve düzgün şekilde yönetilmesi toplumsal varlığın devamı için önemlidir (Balyer, 2019). Okul yönetimi, yalnızca örgütsel süreçleri değil aynı zamanda toplumsal işlevleri de dikkate alan bir yaklaşım gerektirebilir. Okul yönetiminin başarısında, okul yöneticilerinin becerileri ve eğitim ortamını nasıl şekillendirdikleri önemli faktörler arasında yer alabilir.

Okullarda yönetimi ve okul ile ilgili uygulanacakları düzene koyan, okulda olumlu atmosfer oluşturan, amaçlara yönelimi ve ortamın canlılığı sağlayan kişiler okul yöneticileridir (Bayrak, 2019). Seashore, Leithwood, Wahlstrom ve Anderson (2010) okul yöneticilerini okulun başarılı olması için ihtiyaç duyulan kişiler olarak belirtmişlerdir. Bu sebeple, okul yöneticisinin sadece öğretmenlik alanında değil aynı zamanda yönetim konusunda da yetkin olması önemlidir (Başaran, 1994). İyi bir okul yöneticisi olmak için personel açısından bir model veya örnek olunması ek bir zorunluluktur (Cencic, 2017). Okul yönetimi içerisinde her zaman bulunmasalar da okullardaki en kritik unsurun öğretmenler olduğu göz önünde bulundurulmalıdır

(Keçeci, 2012). Okul yöneticileri, öğretmenleri istekli hale getirmede, ortak bir hedef etrafında toplamada, ilgi ve odaklarını okula vermelerini gerçekleştirmede ve eğitim sürecini üst basamaklara taşımada liderlik vasıflarını kullanmalıdır (Akçay, 2000). Okul yöneticisi ile öğretmen ve öğrenciler arasında etkili bir ilişkinin olması okulun başarısını da olumlu yönde etkilemektedir (Helvacı ve Aydoğan, 2011). Okullarda faydalı iletişim basamaklarının uygulanması, iletişimde soyutluğun ve netliğin temin edilmesi, genellikle diğer yönetsel sorunların meydana gelmesini engelleyecek etkiye sahiptir (Gökçen, 2014). Abat (2010), öğrencilerin motivasyonu ve başarısı üzerinde okul yöneticilerinin etkinliğini vurgulamıştır. Dünyanın birçok yerinde faydalı okul yöneticilerine ihtiyaç duyulduğu belirtilmekle birlikte, meslekte aday eksikliğinin olduğu da görülmektedir (Nieder-Entgelmeier, 2017; Goldring, Taie ve Riddles, 2014). Öğretmenlerin yönetici olmak istememesinin altında yatan etkenlerin başında mevkinin vermiş olduğu ruhsal gerilim, yapılan iş karşılığında alınan ücretlerin yeterli olmaması ve mevkinin vermiş olduğu sorumluluk bilincinden dolayı mesleğe ayrılan ek zaman kavramı yer almaktadır (Easley ve Elmeski, 2016; Hancock, Müller ve Wang, 2016; Tyre, 2015). Bu bağlamda, beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin okul yöneticisi olarak görev yapma eğilimlerinin incelenmesi, eğitim yönetimi alanında önemli bir araştırma konusudur. Özellikle öğretmenlerin okul yöneticiliği rollerine yönelme nedenleri, eğitim örgütlerinin yönetim yapılarının geliştirilmesi ve öğretmenlerin kariyer planlamaları açısından önemli olabilir.

Nitekim yapılan araştırmalar, beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin okul yöneticiliğine yönelme nedenlerinin maddi beklentiler, mesleki ayrıcalık, sosyal kazanım ve saygınlık gibi faktörlerden etkilendiğini göstermektedir (Araç Ilgar, 2019). Ayrıca, okul yöneticilerinin liderlik uygulamaları sayesinde öğrencilerin motivasyonu ve yaşam boyu fiziksel aktiviteye katılımı üzerinde olumlu etkileri olduğu saptanmıştır (Arik ve Erturan, 2023). Dolayısıyla, beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin okul yöneticiliğine yönelme eğilimlerinin incelenmesi, eğitimde liderlik ve yönetim stratejilerinin etkinliği açısından değerli bilgiler sunacaktır. Belirtilen etkenlere rağmen beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin okullarda yönetici olarak görev yapmasındaki artış gözlemlerimize dayalı olarak çelişkiye neden olmuştur. Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin okullarda yönetici olarak görev yapma isteklerinin nedenleri öğrencilerin gözünden incelendiğinde kişilik olarak sevimli, sahip çıkan, iyiliksever, azimli, öğrenciyi aktif kılan, içten, pozitif, kibar ve sabırlı olmaları gibi

mesleki niteliklerinin gerekliliğine vurgu yapılmıştır (Lamicank ve Long, 1985). Bu durum, beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin liderlik rollerine yönelme eğilimlerini anlamak için daha kapsamlı bir inceleme yapılmasını gerekli kılmaktadır.

## 1.1. Araştırmanın Önemi

Günümüzde beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin okul yöneticiliğine yönelim sebeplerinin daha iyi anlaşılması, eğitim sisteminin gelişmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Öğrencilerin fiziki ve psikolojik gelişimlerinde önemli rol oynayan beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin yönetim alanına geçişinin okul ortamındaki etkinlikleri ve öğretim kalitesini doğrudan etkileyebileceği düşünülmektedir. Bu araştırma, beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin yöneticilik kariyerine yönelimlerinin sebeplerini ortaya koyarak bu alandaki iş doyumunu ve motivasyonu arttıracak stratejiler geliştirilmesine katkı sağlamayı hedeflemektedir. Ayrıca bu çalışmanın eğitim sistemindeki yöneticilik politikalarının şekillendirilmesinde, öğretmenlerin daha verimli ve motive bir şekilde görev yapabilmesi adına önemli bir kaynak olacağı düşünülmektedir. Genel olarak literatürde yer alan çeşitli çalışmalar beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin okul yöneticiliğine yönelimlerinde liderlik becerileri, mesleki tatmin ve kariyer planlamasının önemli rol oynadığını ortaya koymaktadır (Erdoğan, Buyrukoğlu ve Bayındır, 2023; Araç Ilgar, 2019; Esentürk ve Güngör, 2019). Bu bağlamda, öğretmenlerin yöneticilik rollerine geçişinin sadece bireysel kariyer gelişimi değil, aynı zamanda okul kültürünün dönüşümü açısından da stratejik bir önem taşıdığı söylenebilir.

## 1.2. Araştırmanın Problemi ve Alt Problemleri

Bu çalışmada, beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin okul yöneticiliğine yönelim sebepleri tespit edilemeye çalışılmıştır. Bu bağlamda araştırmanın problem cümlesi aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

**Problem Cümlesi:** Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin okul yöneticiliğine yönelme davranışlarının nedenleri nelerdir?

Araştırmanın problemi doğrultusunda cevaplanması beklenen alt problemler şu şekilde sıralanabilir:

- 1) Yöneticilik görevinin öğretmenler üzerinde oluşturduğu sorumluluklar nelerdir?
- 2) Yöneticiliğe yönelimde etkili olan beklentiler ve faktörler nelerdir?
- 3) Yönetici olduktan sonra öğretmenlerle meydana gelen ilişkisel farklılıklar nelerdir?
- 4) Yöneticilik sürecinde kişinin performansını olumsuz etkileyen faktörler nelerdir?

### 1.3. Sınırlılıklar

Bu araştırma, veri toplama araçları yoluyla Kocaeli ve İstanbul illerinde Milli Eğitim Bakanlığına (MEB) bağlı ilköğretim ve ortaöğretim kademelerinde okul yöneticiliği yapmış veya yapmakta olan beden eğitimi ve spor öğretmenleriyle gerçekleştirilmiştir.

### 1.4. Sayıtlar

Araştırmanın sayıtları şu şekildedir:

- Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin yöneltilen sorulara dürüst ve doğru bir şekilde cevap verdikleri varsayılmıştır.
- Araştırma çalışma grubunun evreni doğru bir şekilde temsil edeceği varsayılmıştır.

### 1.5. Tanımlar

**Okul Yöneticiliği:** Okul sistemi içerisinde yer alan bireylerin amaç ve politikalarını verimli bir şekilde yürütmeleri için gerekli olanakları sağlayarak örgütün işleyişi açısından devamlılığın sağlanması okul yöneticiliği olarak tanımlanmaktadır (Balcı, 2005).

**Beden Eğitimi ve Spor Öğretmeni:** Fiziksel aktiviteler yoluyla bireylerin bedensel ve ruhsal yapısının eğitilmesine katkı sağlayan kişilerdir (Tamer ve Pulur, 2001).

## **2. GENEL BİLGİLER**

Bu bölümde, beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin okul yöneticiliğine yönelim sebepleri ile ilgili kuramsal çerçeve yer almaktadır.

### **2.1. Okul Yöneticiliği ve Liderlik Kavramı**

Aşağıda okul yöneticiliği ve liderlik başlığı altında: yönetim, liderlik ve yöneticilik kavramları, okul yönetiminin tanımı ve önemi, okul yöneticisinin tanımı ve önemi, okul yöneticisinin görev ve sorumlulukları, Türkiye’de okul yöneticisi seçme, atama ve kariyer planlama süreci alt başlıkları açıklanmıştır.

#### **2.1.1. Yönetim, Liderlik ve Yöneticilik Kavramları**

Yönetim, insanların beraber hayatlarını sürdürmesiyle ve iş birliği içinde çalışmalarını meydana gelmiştir. Bu sebeple yönetim faaliyetleri tarihsel olarak çok öncelere dayanmaktadır (Güney, 2020). Yönetim, önceden belirlenen hedeflere doğrudan ulaşmak amacıyla mevcuttaki kaynakların insan yoluyla verimli bir şekilde kullanılmasıdır (Aydın, 2010). Başka bir ifadeyle yönetim, bireylerin aynı amaç doğrultusunda iş birliği yapmalarını sağlayarak çabalarının belirli bir takım ortak sonuca ulaştırılmasıdır (Özalp, 2010). Demirel’e göre (2001) yönetim, örgütteki bireylerin uyum içinde hareket etmesiyle faaliyetlerini düzenli bir yapı çerçevesinde yürütme sürecidir. Fayol’a göre (1949) (akt. Parker ve Ritson, 2005) yönetim ve yönetim süreci, herkes tarafından kabul görmüş evrensel bir yapıya sahiptir. Yönetim sisteminin verimlilik ve devamlılığını sağlayan o olmadan diğer kaynakların varlığından bahsedilemeyecek faktörlerin başında insan ve onun gayreti gelmektedir. Çünkü insanın olmadığı bir yerde diğer bütün kaynakların varlığı boş bir yığıntıdan ibarettir (Şimşek ve Çelik, 2018). Yönetimin olduğu her yerde hedefe tek başına değil, örgüt halinde ulaşmaktan, örgüttekilerin çalışmalarını ve yardım etmeleri sağlamaktan bahsedilebilir (Can, 2002). Örgüt içerisinde yönetimden bahsedilebilmesi için amaca ulaşma yolunda ortak bir çabanın olması gerekmektedir. Aksi takdirde, amaca ulaşma yolunda ortak çaba olmayan bir örgütte yönetimden söz etmek pek mümkün değildir

(Şimşek ve Çelik, 2018). Örgütün belirlenen hedeflere ulaşmasında yönetimin, yapılacak işlerle ilgili başı ve sonu belli olan planlamalar yapıp elde bulunan kaynakları bu planlar doğrultusunda doğru organize ettikten sonra planlanan sürecin amacına uygun yürütülüp yürütülmediğini denetlemesi gerekmektedir (Gürleyen, 2024). Yönetim sürecinin etkin bir şekilde yürütülebilmesi sadece planlama ve denetimle kalmayıp bununla birlikte örgütteki bireylerin motive edilmesi ve yönlendirilmesi önemli hususlar arasında yer alabilir.

Liderlik, örgüt içinde bulunan bireyleri bir araya getirerek önceden belirlenmiş ortak hedeflere başarılı bir şekilde ulaşmaları sürecinde lazım olan beceri, bilgi ve davranışların tümüdür (Eren, 2010). Diğer bir tanıma göre liderlik, bireylerin aynı amaca ulaşmalarını sağlamada örgütü etkileme becerisidir. Liderlik bir süreç olup gruplar üzerinde bir etki gerektirir (Northouse, 2016). Liderlikte iki önemli yapı vardır bunlardan ilki etki oluşturan taraf ikincisi ise etkilenen bireylerdir (Katz ve Kahn, 1977). Liderlik yalnızca kişinin kendi nitelikleriyle değil, aynı zamanda etkileşimde bulunduğu örgüt içindeki bireylerin varlığıyla da şekillenir (Serdar, 2023). Liderlerin başarısı örgütteki bireylerin başarısıyla paraleldir. Bireyler başarılı olduğu takdirde liderlerin başarısından söz edilebilir. Diğer türlü liderlerin örgütteki bireylere zorbalık ve baskı yoluyla yaklaşım göstermeleri halinde istenmeyen insan olarak ilan edilmeleri kaçınılmazdır (Şahin, 2002). Liderlerin örgütte gerekli olan pozisyonlara işçi alma, işe alınan bireyleri o alanda geliştirme, yönelimlerini sağlama, göstermiş oldukları performansın maddi olarak karşılığını verme, rütbe atlamalarını sağlama ve gerektiği yerde işten çıkarma gibi bir dizi yükümlülükleri bulunmaktadır (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2008). Can'a göre (2013) örgüt içinde yer alan bireylerin istekli hale getirilmesi ve motivasyonlarının sağlanması liderlik açısından önemli bir faktördür. Bu faktör bireylerde baskı oluşturmadan onların davranışsal özellikleri üzerinde pozitif yönde bir etki oluşturmaktır (Kempner, 1976). Liderlikte örgütün belirlenen hedeflere ulaşması için bireylere güven duygusunun ve yanlarında olduğunun hissiyatını vermek gerekmektedir (Dubrin, 2010). Rost'a göre (1993) liderlik, amacına uygun olarak yapıldığında iyi yönetim gerçekleşmektedir. Liderlik kavramının insanlık tarihini kapsayan bir yapısı olması ve insanın sınıflama sistemine olan ihtiyacı göz önünde bulundurularak geçmişte olduğu gibi gelecekte de liderlikten vazgeçilmeyeceği ortadadır (Serdar, 2023). Bu bağlamda liderlik ve yöneticilik

arasındaki ilişkiyi anlamak örgütlerin başarı olarak devamlılığının sağlaması açısından önemli unsurlar arasında yer alabilir.

Yönetici, örgütte yapılacak işlerde bireylerin emek vererek birbirleriyle bağlantılı bir şekilde çalışmalarından ve işin neticeye kavuşmasından yükümlü olan kişidir (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2008). Koçel'e göre (2010) yönetici, örgütteki bireyler yoluyla belirlenen hedeflere ulaşmaya gayret gösteren kişidir. Yöneticiler örgütün içerisindeki gerekli olan bilgileri elde etmek ve örgütün ileriye dönük planlarını oluşturmak için kişilerle birlikte çalışmalarını sürdürmeleri gerekmektedir (Şimşek ve Çelik, 2018). Belirlenen hedeflere ulaşmada elde edilecek kar veya zarar durumu örgütteki bireylere aittir. Yöneticilerin görevi burada belirlenen hedefler doğrultusunda örgüt çalışanlarını yönlendirmektir (Mucuk, 1989). Yöneticiler riskli kararlar almaktan uzak durmayı tercih ettikleri gibi buldukları konumu korumayı da tercih ederler. Yöneticiler kendilerine üstleri tarafından tanınan haklar doğrultusunda sorumlu oldukları örgüt kuralları çerçevesinde idame ettirme yükümlülüklerine sahiplerdir (Güney, 2020). Yöneticilerin ellerinde bulundurduğu insan kaynaklarını verimli bir şekilde kullanmaları ve insanların performanslarından üst seviyede yararlanmaları doğru yönetim ve yöneticiliğin belirtisidir (Wehrich ve Koontz, 1993; Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 1991). Eren'e göre (2003) yöneticiler, sahip oldukları uzmanlık alanlarıyla sınırlı kalmayıp diğer alanlarda da kendilerini geliştirmeli ve yapısal olarak farklı insanlara karşı uyum içerisinde olmalarının yanı sıra değişen sisteme de ayak uydurabilmelidirler. Yöneticilerin bir diğer özelliği ise örgütte meydana gelen sorunları çözüme ulaştırmak için farklı bakış açıları arasında dengeleri gözeterek bireyleri ikna etme becerisine sahip olmaları gerekmektedir (Güney, 2020). Yöneticiler liderlik özellikleriyle ilgili gerekli bilgi birikimlerinin olduğunu çalışanlarını etkileyerek göstermiş olurlar. Bu etkileme ise iyi bir iletişim becerisine sahip olmakla gerçekleşmektedir (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2008). Başarılı yöneticilerin mevcut kuralları uygulamaları yanı sıra insan ilişkilerinde güçlü, esnek ve değişime açık yaklaşımlar sergilemesi beklenmektedir.

### **2.1.2. Okul Yönetiminin Tanımı ve Önemi**

Dünya üzerinde yer alan ülkelerin birbirinden farklı eğitim sistemi anlayışlarının olduğu ve okullardaki süreçlerin yapısal olarak farklı işlediği bilinmektedir (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2008). Eğitim kavramı geniş kapsamda ele

alındığında eğitim yönetimi olarak daha dar kapsamda ele alındığında ise okul yönetimi olarak adlandırılmaktadır (Erdoğan, 2000). Başka bir ifadeyle eğitim yönetiminin kısıtlı alanda gerçekleştirilmesi okul yönetimini oluşturmaktadır (Bursalıoğlu, 2002). Bu kısıtlılık, eğitim sisteminin hedefleri ve temel yapısı tarafından şekillenmektedir (Gündüz, 2008). Balcı (2005) okul yönetimini, okul sistemi içerisinde yer alan bireylerin amaç ve politikalarını verimli bir şekilde yürütmeleri için gerekli olanakları sağlayarak örgütün işleyiş açısından devamlılığının sağlanması olarak tanımlamaktadır. Okulların verimli şekilde yönetildiğini ilk başta başarılı öğrenci profiline sahip olmasından, eğitim veren öğretmenlerin donanımlı olmasından ve verilen eğitimin etkili olmasından anlayabilmek mümkündür (Can, 2022). Bu nedenle etkili bir okul yönetimi, eğitim sürecini doğrudan etkileyen unsurlar arasında yer alabilir.

Yönetimin görevleri içerisinde yer alan okul yönetiminin önemini, belirli amaçlar doğrultusunda okulun devamlılığını sağlamak olarak tanımlamak mümkündür (Bursalıoğlu, 2002). Okul yönetimi, eğitim örgütlerinde bulunan öğretmen ve öğrenciler için eğitim süreçlerini planlı ve düzenli olarak yürütmekle sorumludur (Büte ve Balcı, 2010). Öğrencilerin eğitime ve okula bakış açılarının istekli hale getirilmesinde okul yönetiminin önemi oldukça büyüktür (Usta ve Boğa, 2021). Okulun belirlenen hedeflere ulaşabilmesi ancak insan ve fiziksel kaynakların etkili şekilde yönetilmesiyle mümkün olur (Bursalıoğlu, 2002). Okul yönetiminin iyi olması okuldaki örgütün verimliliği konusunda önemli derecede yarar sağlayabileceği gibi öğretmen ve öğrenci birlikteliğine, çalışmalarda hevesli olmalarına ve verilen eğitimin eğlenceli hale getirilmesi konusunda da faydalı olabilir.

### **2.1.3. Okul Yöneticisinin Tanımı ve Önemi**

Eğitim örgütlerinin yönetimini müdür ve müdür yardımcılardan meydana gelen kişiler oluşturmaktadır. Okul yöneticileri bulunduğu eğitim örgütünün etkinliğini arttırmakla sorumlu kişilerdir (Kaşıkçı, 2015). Saruhan'a göre (2012) okul yöneticisi, okulun maddi olan ya da maddi olamayan unsurlarını yönetmekle sorumlu kişilerdir. Karlı (2004) okul yöneticisini, eğitim örgütünün amaçları doğrultusunda düzenli ve etkin bir yol izleyerek çalışmalarını yürüten kişiler olarak tanımlamaktadır. Eğitim örgütünün hedeflerine ulaşabilmesi yönünde çalışmalar yaparak elinde bulunan insan kaynaklarını organize eden, yapılacaklar konusunda talimatlar veren, süreçleri

yönlendirip uyum içinde yürüten ve kontrol eden kişiler okul müdürleridir (Bursalioğlu, 2002). Suchy'e göre (1992) belirtilen görevlerin çoğu müdür yardımcılara da devredilebilmelidir. Okul müdürleri diğer alanlardaki yöneticiler gibi okul işlerinin yürütülmesinde ortak çalışabileceği ve güvensizlik duygusu yaşamayacağı yardımcılarının olmasını arzular. Bundan dolayı müdür yardımcılığı görevine getirilecek kişilerin okul müdürlerince belirlenmesi gerekmektedir (Bursalioğlu, 2002). Okul yöneticileri okulu, belirledikleri hedefler ulaştırmak için vizyon sahibi insanlar olmalıdır. Belirtilen vizyon, yöneticilerin örgütle ilgili ulaşmayı hedeflediği amaçları hangi boyutta ve nasıl başaracaklarını genel hatlarıyla belirlemeli bununla beraber öğrencilerin refah düzeyleri de dikkate alınarak ortak hedefler doğrultusunda hareket etmeleri sağlanmalıdır (Suchy, 1992). Böylece okul yöneticilerinden idari görevlerini yerine getirmeleri yanı sıra eğitim ortamını geliştirmeleri, astlarıyla etkili iletişim kurmaları ve okulun geleceğine yön vermeleri beklenilebilir.

Okul yöneticileri, örgütün hizmet sunmasında ve sunulan hizmet karşılığında toplumun desteğini kazanmada önemli rol oynamaktadır (Cunningham ve Corderion, 2003). Okul yöneticileri, örgüt içindeki anlaşmazlıkları çözme, bireylerin dayanışma içinde çalışmalarını sağlama, iletişim kanallarını güçlendirme ve örgüt içi denetimi sağlama konusunda büyük bir öneme sahiptir (Özmen ve Batmaz, 2006). Öğretmenlerin okul içerisinde karşılaştıkları duygusal olumsuzluklar, örgütte müfredatın uygulanması ve amaca dönük çalışmaların aksaması olumsuzluklar meydana getireceğinden okul yöneticileri belirtilen durumla ilgili gerekli önlemleri almada birincil önemli kişi konumundadır (Yıldırım ve Tabak, 2019). Bu nedenle, okul yöneticileri eğitim sürecinin kesintisi devamını sağlamak ve öğretmen motivasyonunu arttırmak için yöntemler geliştirebilir.

#### **2.1.4. Okul Yöneticisinin Görev ve Sorumlulukları**

Okul müdürünün görev ve sorumlulukları aşağıda belirtilmiştir (Resmi Gazete, 2013):

- Eğitim-öğretim süreci başlamadan önce örgütteki bireylerin görev dağılımını yazılı bir şekilde duyurarak gerçekleştirir. Gerek duyulduğunda öğretmenlerin fikirlerini sunmasına fırsat vererek işleyecekleri derslerle ilgili iş bölümü yapar.

- Yıl içinde uygulanacak yıllık planın oluşturulması için öğretmenler kurulunun toplanmasını sağlar ve zümre toplantılarını gerçekleştirir. Daha sonra zümreler tarafından hazırlanan yıllık planların incelemesini gerçekleştirir, gerek duyduğu yerlerde düzenleme yapılmasını ister ve onayladıktan sonra bir nüshası kendinde kalacak şekilde zümrelere teslim eder.
- Okulun iç ve dış fiziki ortamlarını eğitim-öğretime uygun hale getirir. Önlemler alarak başka okulların ve yakın çevrenin bu imkanlardan yetebildiğince faydalanmasını sağlar. Öğrencilerin eğitim akışının bozulmaması için yetkili örgütlerle anlaşmalar sağlayarak gerek duyulduğunda il sınırlarındaki okulların kullanımıyla ilgili prosedürü gerçekleştirir.
- Öğretmenlerin yıl içerisinde bir veya birden fazla dersine girerek onları gözlemler ve gerekli fikir alışverişinde bulunarak etkinliklerini arttırmayı hedefler.
- Okulun kural ve düzeniyle ilgili gereken önlemleri uygular.
- Bir öğretim yılında gerekli görülen durumlarda öğrenciye en fazla 5 gün izin verme yetkisine sahiptir. Yardımcılarına da bu yetkisini kullandırabilir.
- Başarılı bir şekilde görevini yerine getirenleri ödüllendirirken, gerektiğinde de disiplin işlemlerini gerçekleştirir.
- Nöbetlerle ilgili öğretmen ve öğrencilerin iş dağılımını gerçekleştirir.
- Ders programlarında gereken düzenlemeyi yapar ve uygulamasını sağlar.
- Diploma tarzı okulla ilgili olan belgelerde onay yetkisine sahiptir.
- Askerlik durumunun ertelenmesi gereken öğrencilerin Askerlik Kanununa göre işlemlerini yapar.
- Astlarının gelişimi için hizmet içi eğitim programları gerçekleştirir.
- Eğitim yılı içerisinde verimliliğin artırılabilmesi adına gerekli komisyonu toplar ve toplantıdan çıkan kararların uygulanmasını sağlar.
- Maddi imkanlar oluşturarak okulun ihtiyaçları doğrultusunda gerekli satın almaları tasarruflu bir şekilde sağlar. Bir yardımcısına da gerekli yetkiyi verir.
- Okulda bulunan özel öğrencilerin topluma kazandırılması ve eğitim düzeylerinin artırılması yönünde çalışmalar yapar.
- Mazereti bulunan ve işine gelemeyen astları için iş açığının olmaması adına önlemler alır.

- Okulda müdür başyardımcısının olmadığı ve kendisinin de izinli olduğu zamanlarda müdür yardımcısının müdürlük görevini yürütmesini milli eğitim müdürlüğünden talep eder.
- Eğitime sürecine ilişkin tüm yasal düzenlemelerin güncel olarak takibini sağlar ve gerekli kişilere iletilmesinde aktif rol oynar.
- Okulda meydana gelecek yangın, doğal afet, sağlık ve her türlü güvenlik durumunda gereken önlemleri alır.
- Okul adına çeşitli etkinliklere katılım sağlayan öğrenciler için gerekli öğretmen desteğini sağlar.

Okul müdür yardımcısının görev ve sorumlulukları aşağıda belirtilmiştir (Resmi Gazete, 2013):

- Okulun yazı işleriyle ilgili çalışmalarını yürütür.
- Kendi yetkisi altında olan öğrenci ve personelin işlerini üstleri yardımıyla gerçekleştirir.
- Görevli olan nöbetçi öğretmen ve öğrencilerin düzenini sağlar.
- Okulun mezunlarına yönelik takibi sağlar.
- Elektronik haberleşme yoluyla gerekli bilgi akışını sağlar.
- Üstlerinin gerek gördüğü toplantılara dahil olarak başkanlığı yürütür.
- Yapılacak işlerin tümünde verilen yetkilere karşı üstlerine sorumluluğu bulunmaktadır.
- Okulda üstlerinden birinin bulunmaması halinde müdür tarafından yetkilendirilir.
- Öğretmenlerin ders programlarını düzenleyerek üst makama iletir.
- Öğrencilerin devam-devamsızlık durumlarını takip eder ve gerekli önlemleri alır.

#### **2.1.5. Türkiye’de Okul Yöneticisi Seçme, Atama ve Kariyer Planlama Süreci**

Türkiye’de okul yöneticiliği süreci, *Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği* (Resmi Gazete, 2021) kapsamında düzenlenmektedir. Bu yönetmelik; okul yöneticisi olarak atanacak bireylerin seçilme, değerlendirilme ve atanma süreçlerini belirleyen yasal çerçeveyi oluşturmaktadır.

Yönetmelik toplam sekiz bölümden oluşmaktadır: (1) *Amaç, Kapsam, Dayanak ve Tanımlar*, (2) *Yönetici Olarak Görevlendirileceklerde Aranacak Şartlar*, (3) *Komisyonlar*, (4) *Eğitim Yönetimi Sertifika Programı, İzlenecek Yöntem, Yazılı Sınav, Değerlendirme ve Sözlü Sınav*, (5) *Görevlendirme*, (6) *Ortak Hükümler*, (7) *Yöneticilik Görevinin Sonlandırılması ve Devamı*, (8) *Çeşitli ve Son Hükümler*.

Aşağıda yönetmeliğe dayalı olarak her bir bölümün içeriği özetlenmiştir.

#### **2.1.5.1. Amaç, Kapsam, Dayanak ve Tanımlar**

Bu bölüm, yönetmeliğin amacını, kapsamını ve dayanağını açıklamaktadır. Yönetmeliğin amacı; Millî Eğitim Bakanlığına bağlı resmi okullarda okul yöneticisi olarak atanacak bireylerin seçim, değerlendirme ve atama süreçlerine dair usul ve esasları belirlemektir. Kapsam olarak, müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı kadroları bu yönetmelik çerçevesinde düzenlenmektedir. Yönetmelik, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, 652 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ve Cumhurbaşkanlığı Kararnameleri gibi yasal dayanaklara sahiptir. Ayrıca bu bölümde yöneticilik sürecinde kullanılan temel kavramlar tanımlanmıştır.

#### **2.1.5.2. Yönetici Olarak Görevlendirileceklerde Aranacak Şartlar**

Bu bölüm, okul yöneticiliği pozisyonlarına atanacak adayların taşınması gereken genel ve özel şartları içermektedir. Genel şartlar arasında yükseköğretim mezunu olma, öğretmen olarak görev yapma ve Eğitim Yönetimi Sertifikasına sahip olma gibi kriterler yer almaktadır. Müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı gibi pozisyonlar için ayrıca yönetim deneyimi ya da ilgili alanlarda uzmanlaşmış olma koşulu aranmaktadır. Mesleki ve teknik okullara atanacak yöneticiler için belirli branşlara sahip olma şartı da bulunmaktadır.

#### **2.1.5.3. Komisyonlar**

Yönetici seçme ve görevlendirme sürecinde çeşitli komisyonlar görev almaktadır. Bu bölümde yazılı sınav komisyonu, il değerlendirme komisyonu ve sözlü sınav komisyonu gibi yapıların oluşumu, görevleri ve çalışma usulleri belirtilmiştir. Bu komisyonlar; okul yöneticiliği için başvuran adayların sınavlarını yapmak, değerlendirme süreçlerini yürütmek ve nihai atama kararlarını almakla görevlidir.

#### **2.1.5.4. Eğitim Yönetimi Sertifika Programı, İzlenecek Yöntem, Yazılı Sınav, Değerlendirme ve Sözlü Sınav**

Bu bölüm, okul yöneticiliği sürecinde kritik olan Eğitim Yönetimi Sertifikasının alınma sürecini, yazılı ve sözlü sınavların kapsamını ve değerlendirme kriterlerini içermektedir. Eğitim Yönetimi Sertifikası, yönetici adaylarının uzaktan veya yüz yüze eğitim programlarına katılımıyla alınabilmektedir. Ayrıca yönetici adaylarının gireceği yazılı sınavın içerik dağılımı ve ağırlıkları da belirlenmiştir. Yazılı sınavın ardından adaylar, değerlendirme formları ve sözlü sınav aşamalarından geçerek sıralamaya tabi tutulmaktadır.

#### **2.1.5.5. Görevlendirme**

Okul yöneticilerinin ilk defa atanması veya yeniden görevlendirilmesi süreçleri bu bölümde düzenlenmektedir. Müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı olarak atanacak bireylerin yazılı sınav, değerlendirme ve sözlü sınav sonuçlarına göre puan üstünlüğüne dayalı olarak görevlendirileceği belirtilmiştir. Görevlendirme süreci, dört yıllık bir süreyle gerçekleşmekte olup yöneticiler aynı kurumda sekiz yıldan fazla görev yapamamaktadır.

#### **2.1.5.6. Ortak Hükümler**

Bu bölümde, yönetici görevlendirme sürecinde dikkate alınacak genel prensipler belirlenmiştir. Yönetici ihtiyacı karşılanamayan okullarda atamaların nasıl yapılacağı kadın öğretmenlere ve belirli alanlardaki öğretmenlere öncelik tanınma durumları gibi konular ele alınmaktadır. Ayrıca, yönetici görevlendirme sürecinin takvimi Bakanlık tarafından belirlenmekte ve kamuoyuna duyurulmaktadır.

#### **2.1.5.7. Yöneticilik Görevinin Sonlandırılması ve Devamı**

Yöneticilik görevinin sona erme ve devam etme koşulları bu bölümde açıklanmaktadır. Görevi sona eren yöneticiler, alanlarında uygun bir öğretmenlik kadrosuna atanabilmektedir. Ayrıca, yöneticilik görevi sırasında başka bir kuruma atanma, istifa etme veya farklı nedenlerle yöneticilikten ayrılma süreçleri detaylandırılmıştır. Yönetici olarak dört yıllık süresini tamamlamadan ayrılanlar bir yıl boyunca yeniden yöneticilik başvurusu yapamazlar.

### **2.1.5.8. Çeşitli ve Son Hükümler**

Bu son bölüm, yönetmeliğin yürürlüğe girmesiyle birlikte önceki yönetmeliklerin yürürlükten kaldırıldığını ve geçici hükümleri içermektedir. Ayrıca, doğrudan Bakanlık merkez teşkilatına bağlı okullara yönetici atamalarında özel düzenlemeler yapıldığı belirtilmektedir. Yöneticilikten ayrılan kişilerin yeniden atanma süreçleri de bu bölümde ele alınmaktadır.

## **2.2. Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Okul Yönetimindeki Rolü**

Aşağıda, beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin okul yönetimindeki rolü başlığı altında: beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin liderlik ve yönetsel özellikleri ile beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin okul yönetimine yönelimleri alt başlıkları açıklanmıştır.

### **2.2.1. Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Liderlik ve Yönetsel Özellikleri**

Beden eğitimi ve spor öğretmeni adaylarına verilen eğitimlerin amaçlarından biri de kişilere rehberlik edebilecek ve kişileri yönetebilecek liderlik vasıflarının kazandırılmasıdır (Cihan, 2018). Durukan'a göre (2003) beden eğitimi ve spor öğretmenin sahip olması gereken en temel özelliklerinden biri de liderlik vasfını etkin bir şekilde gösterebilmesidir. Cunningham ve Cordeiro (2003) beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin diğer branş öğretmenlerine nazaran liderlik özelliklerinin daha üst seviyede olduğunu belirtmiştir. Yong ve Marquez'e göre (2023) beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin mesleki kimliklerini, bilişsel yeteneklerini, sınıf yönetimini, iletişim ve etkileşim becerilerini geliştirmek liderlik özelliklerini güçlendirmelerinde faydalı olacaktır.

Okulların yönetim kadrolarında genellikle beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin yer aldığı görülmektedir. Bu durumun nedeni beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin liderlik özellikleri yanı sıra otoriter özelliklerinin de ön planda olmasından kaynaklanmaktadır (Esentürk ve Güngör, 2019). Lider olarak beden eğitimi ve spor öğretmeni örgütte bulunan kişilere aidiyet duygusunu kazandırmalı, örgütün bir üyesi olduklarının değerini hissettirmeli, etkinliklere sevklerini sağlayıp rehberlik etmeli ve ilgi uyandırmalıdır (Ulukan, 2005). Diğer yandan sorumlu olduğu

kişilerin yaşadığı sıkıntılara karşı anlayışlı olmalı ve çözüm yolları aramalarında yardımcı olmalıdır (Sunay, 1998). Liderlik özelliği bulunan beden eğitimi ve spor öğretmenleri yönetsel alanda bir işle ilgili karar aldıklarında o işin planı, karşılıklı ilişkileri, koordinasyonu ve işleyişi son derece önemlidir. Beden eğitimi ve spor öğretmenleri yönetsel olarak karşılıklı ilişkilerde etkili olduklarından dolayı yapılacak işlerin düzgün ve akıcı olmasına da fayda sağlamaktadır (Gündoğdu, 2014). İletişimsel becerilerinin iyi olması ve görevleri gereği sorumluluk bilincine sahip olmaları beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin yönetim alanında aktif olmalarını sağlamaktadır (Hoy ve Misket, 2015). Okul içi ve dışı düzenlenen törenlerde, turnuvalarda ve diğer yönetsel özellik gerektiren işlerde beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin ön planda olduğu görülmektedir (Araç Ilgar, 2019). Belirtilen özellikler beden eğitimi ve spor öğretmenlerini diğer branş öğretmenleri gözünde lider olarak göstermektedir (Satıcı, Albayrak ve Alıncak, 2020). Dolayısıyla beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin okul yöneticiliğinde istekli hale gelmelerinde belirtilen özelliklerin etkili olduğu söylenilebilir.

### **2.2.2. Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Okul Yöneticiliğine Yönelimleri**

Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin öğretmenlikten okul yöneticiliğine yönelimlerinin duyarsızlaşma yani mesleki tükenmişlikten kaynaklandığı söylenilebilir (Özşaker, 2013). Mesleki tükenmişliğin artması öğretmenlerin yaşam doyumunu olumsuz yönde etkilemektedir. Öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeyleri meslekleriyle ilgili problemleri ortadan kaldırarak ve istekleri karşılanarak azaltılabilir (Karaaslan, Uslu ve Esen, 2020). Yöneticiliğe yönelimde, okullarda beden eğitimi ve spor dersinin verimli bir şekilde yürütülmesini sağlayan malzemelerin eksikliği ve sportif alan yetersizliği de etkili olmaktadır (Öztürk, 2002). Çelik (2008) beden eğitimi ve spor dersinin okullarda verimli olarak işlenme düzeyinin orta seviyede olduğunu, sebebinin ise fiziksel yetersizliklerden kaynaklandığını belirtmektedir. Yöneticiliğe yönelimde bu yetersizliklerin giderilmesi ve okullarda beden eğitimi ve spor dersine olan önemin artırılması etkili olabilir.

Okullarda yöneticilerin beden eğitimi ve spor öğretmenlerine vereceği destekle birlikte derslerin verimli olarak yürütülmesi ve sportif olarak belirlenen hedeflere ulaşılması sağlanacaktır (Ulucan, Türkçapar ve Cihan, 2012). Çelik'e göre (2008) desteklerin yetersizliği ilkökul öğrencilerinin oyun etkinliklerinden geri kalmasına,

ortaokul ve lise kademesindeki öğrencilerin ise sportif branşlara teşvik edilmesine engel olmaktadır. Öztürk Karataş (2021) beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin belirtilen problemlerle karşılaşmaması adına yönetim pozisyonunda spora saygı ve ilgi duyan öğretmenler arasında branş ayrımı yapmayan kişilerin bulunması gerektiğini söylemiştir. Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin yöneticiliğe yönelimlerinde branşlarıyla ilgili yöneticilerinden yeterli desteği alamadıkları için bu durumu daha olumlu hale getirebilecekleri düşüncesi etkili olabilir.

### **2.3. Okul Yöneticiliğine Yönelimde Etkin Faktörler**

Aşağıda, okul yöneticiliğine yönelimde etkin faktörler başlığı altında: bireysel ve mesleki motivasyon unsurları ile yönetici olma sürecinde karşılaşılan engeller alt başlıkları açıklanmıştır.

#### **2.3.1. Bireysel ve Mesleki Motivasyon Unsurları**

Motivasyon kavramı psikolojik bir terim olmakla birlikte yöneticiler açısından önem arz etmektedir (Pintrich ve Schunk, 2002). Robbins ve Judge (2017) motivasyon kavramını, bireylerin isteklerinin karşılanmasıyla birlikte belirlenen hedeflere ulaşmada yoğun çaba sarf etmeleri olarak tanımlamaktadır. Okul yöneticilerinin, kurumu belirlenen hedeflere ulaştırmaları ve yöneticilik deneyimlerini geliştirmeleri için motivasyona ihtiyaç duydukları belirtilmektedir. (Thomas, Ge ve Greene, 2011). Bu bağlamda, motivasyon unsurları arasında genç ve dinamik öğretmen kadrosuna sahip olmaları önemli bir faktör olarak öne çıkmaktadır.

Yalçın'a göre (2016) öğretmenlerin yüksek performansa sahip olmaları okul yöneticileri açısından arzu edilen bir durumdur. Ayrıca, okulların genç öğretmen kadrosuna sahip olmasıyla birlikte okul yöneticilerinin de görevlerinde daha aktif olacakları düşünülmektedir. Demirtaş'a göre (2005) okulun belirlenen hedeflere ulaşmasında ekip birlikteliğinin yanı sıra bu hedefleri benimseyen personellerin olması okul yöneticileri açısından bir diğer önemli motivasyon faktörüdür. Belirtilen faktör sayesinde okul yöneticilerinin liderlik becerilerini daha etkili bir şekilde kullanmaları ve okul vizyonunu gerçekleştirmede sürdürülebilir başarı elde etmeleri mümkün olabilir.

Yıldırım (2011) tarafından yapılan araştırma sonucunda okul yöneticilerini motive eden unsurlar vatan sevgisi ve yaptıkları işlerin takdir edilmesi olarak ifade

edilmiştir. Yalçın (2016) öğrenci başarında yükseliş olması durumunda okul yöneticilerinin motivasyonlarında artışın meydana gelebileceğini ve görevlerinde etkin olduklarına dair bir algının oluşabileceğini belirtmiştir. Cullen ve Mazzeo'ye göre (2007) okul yöneticileri okula katkı sağladıklarında, okulu pozitif biçimde dönüştürdüklerinde ve güçlü liderlik özellikleri sergilediklerinde motivasyonları artmaktadır. Cebeci ve Çağanağa (2019) okul yöneticilerinin motivasyon artışıyla birlikte yönetim-personel ilişkilerinin, çalışma ortamındaki huzurun, personelin verimliliği ve çalışma istekliliğinin olumlu etkileneceğini ifade etmiştir.

### **2.3.2. Yönetici Olma Sürecinde Karşılaşılan Engeller**

Okulların yetkin bir şekilde idare edilmesi, toplumsal gelişimin sürdürülebilirliği açısından büyük önem arz etmektedir. Bu nedenle okul yönetimi sürecinde okul yöneticilerinin karşı karşıya kaldıkları engelleri bilmek ve bu engellere uygun yanıtlar geliştirmek eğitim standardını iyileştirmede belirleyici bir rol oynamaktadır (Şanlıdağ, 2024). Erol'a göre (1995) asıl amacı iyi insan yetiştirmek olan okulların siyasete dahil edilmesi, hedeflerinden şaşmasına neden olmaktadır. Böylece siyasetin okul ortamındaki varlığı okul yöneticilerini olumsuz etkilemektedir. Dongo ve Mahlangu (2022) okul yöneticilerinin öğretim zamanını verimli kullanma konusunda zorluklar yaşadığını bunlara da öğrencilerin ve öğretmenlerin derslere sürekli geç gelmeleri, velilerin plansız olarak görüşme gerçekleştirmeleri gibi etkenlerin neden olduğunu ifade etmişlerdir.

Okul yöneticilerinin karşılaştıkları engeller arasında öğretmenlerle ilgili mesleki tükenmişlik, yenilik ve değişime karşı isteksizlik, yetersiz sınıf yönetimi etkileri yer alırken öğrencilerle ilgili olarak bilgi eksikliği, okula değer vermeme gibi etkiler yer almaktadır (Özkaya, 2021). Diğer yandan okul yöneticileri, mesleki tükenmişliğe yol açan ve strese neden olan olumsuz çalışma koşullarından endişe duymaktadır (Friedman, 2002; Lindle, 2004). Mesleki gelişimlerini genellikle hizmet içi eğitimlerle sürdüren okul yöneticileri, yoğun iş yükünün bu eğitimlere katılımı zorlaştırdığını ifade etmişlerdir (Bozkurt, 2023). Ekonomik ve çevresel faktörler de okul yöneticilerinin karşılaştıkları engeller arasında yer alabilir. Kazak ve Polat (2023) okul yöneticilerinin maddi kaynak yetersizliği ve düşük ekonomik çevre koşulları nedeniyle fiziki ve teknolojik altyapı iyileştirme konusunda zorluklar yaşadığını

belirtmiştir. Erol (1995) belirtilen durumla ilgili okulların gelir kaynaklarını arttırmaya yönelik çalışmaların yapılması gerektiğini ifade etmiştir.

## **2.4. Yapılan Araştırmalar**

Bu bölümde beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin okul yöneticiliğine yönelik sebeplerini inceleyen yurtiçi ve yurtdışı araştırmaların yanı sıra konuyla benzer olarak yapılan araştırmalar da yer almaktadır. Yurtiçi araştırmalarda beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin okul yöneticiliğine yönelimleriyle ilgili doğrudan araştırmalara rastlanırken yurtdışı araştırmalarda beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin okul yöneticiliğine yönelimleriyle ilgili doğrudan araştırmalara rastlanmamıştır.

### **2.4.1. Yurtiçi Yapılan Çalışmalar**

Sarıkaya Taştan ve Elma (2024) tarafından yapılan araştırmada, ilköğretim öğretmenlerini okul yöneticisi olmaya güdüleyen faktörler araştırılmıştır. Araştırmada çalışma grubunun cinsiyet ve mesleki deneyim gibi demografik bilgilerine yer verilmiştir. Araştırmanın sonucuna göre, ilköğretim öğretmenlerini okul yöneticisi olmaya güdüleyen nedenler çoğunlukla statü, saygınlık ve mesleki yeterlilik gibi kişisel motivasyonlar olurken ekonomik motivasyonlar ise daha az belirleyici olmuştur.

Erdoğan vd. (2023) tarafından yapılan araştırmada, beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin okul yöneticiliğini tercih etmelerinde hangi faktörlerin etkili olduğu araştırılmıştır. Araştırmada; çalışma grubunun cinsiyet, eğitim düzeyleri, sporda uzmanlık alanı, eğitim verilen okul kademesi ve mesleki kıdem gibi demografik bilgilerine yer verilmiştir. Araştırmanın sonucuna göre, beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin yöneticiliğe yönelme nedenleri arasında cinsiyet değişkenleri açısından sosyal nedenler alt boyutunda, eğitim düzeyleri açısından sosyal nedenler ve saygı alt boyutunda, mesleki kıdemleri açısından sosyal nedenler alt boyutunda anlamlı farklılıklar olduğu görülürken sporda uzmanlık alanı (bireysel ve takım sporları) ve eğitim verilen okul kademesi alt boyutlarında anlamlı farklılıklar görülmemiştir.

Demirkol, Orhan ve Özdemir (2022) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin yönetici olma tercihleri araştırılmıştır. Araştırmada, çalışma grubunun cinsiyet, mesleki kıdem ve eğitim verilen okul kademesi gibi demografik bilgilerine yer verilmiştir. Araştırmanın sonucuna göre, öğretmenlerin yöneticiliği seçme

nedenleri yöneticiliğe yeni bir bakış açısı getirme isteği ve mevcut yönetim uygulamalarındaki eksiklikleri giderme arzusu olduğu belirtilmiştir.

Peçe ve Taşdemir (2021) tarafından yapılan çalışmada okul yöneticilerinin yöneticiliği tercih etme nedenleri araştırılmıştır. Araştırmada çalışma grubunun cinsiyet, okul yöneticiliği görevi, öğretmenlik mesleki kıdemi, okul yöneticiliği mesleki kıdemi, branş ve eğitim durumları gibi demografik bilgilerine yer verilmiştir. Araştırmanın sonucuna göre; okul yöneticilerinin yöneticiliği seçmelerinde en çok eğitim kalitesini artırma isteği, okulda demokratik bir ortam oluşturma isteği ve mesleki gelişimlerine katkıda bulunma isteği yönünde görüş bildirdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Kazak (2021) tarafından yapılan çalışmada, öğretmenlerin okul yöneticiliğini tercih etme nedenleri içsel ve dışsal motivasyon faktörleri açısından incelenmiştir. Dışsal faktörler arasında üst birimlerin teşvikleri, yönetici azlığı ve meslektaş önerileri yer alırken içsel faktörlerde statü avantajı, kişisel tatmin sağlama ve daha çok öğrenciye faydalı olma isteği gibi motivasyonların olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Esentürk ve Güngör (2019) tarafından yapılan çalışmada, beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin okul yöneticiliğine yöneliminde ne gibi beklentilerin olduğu araştırılmıştır. Araştırmada, çalışma grubunun yöneticilik türü, cinsiyet, görev yeri, beden eğitimi ve spor öğretmenliğindeki mesleki kıdemi ve okul yöneticiliğindeki mesleki kıdemi gibi demografik bilgilerine yer verilmiştir. Araştırmanın sonucuna göre, beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin okul yöneticiliğine yönelme nedenlerine bakıldığında en çok mesleki ayrıcalık, en az maddi beklentiler kategorisinde görüş bildirmişlerdir.

Uçar (2019) tarafından yapılan çalışmada, öğretmenleri yöneticiliğe yönelten nedenler araştırılmıştır. Araştırmada; çalışma grubunun cinsiyet, branş, mesleki kıdem, buldukları okuldaki hizmet yılları, eğitim verilen okul kademesi, yöneticilikle ilgili eğitim alıp almamaları gibi demografik bilgilerine yer verilmiştir. Araştırmanın sonucuna göre; beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin yöneticiliğe yönelme nedenleri arasında en çok eğitim ve öğretime değer vermeleri, mesleki kariyer yapma isteği ve hedeflerine ulaşma isteği ilgili görüş bildirmişlerdir.

Araç Ilgar (2019) tarafından yapılan çalışmada, beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin okul yöneticisi olma istekleri üzerine çalışma yapılmıştır.

Araştırmada; çalışma grubunun cinsiyet, medeni durum, mesleki kıdem, eğitim düzeyi, okul büyüklüğü, daha önce yöneticilik sınavına girme durumu, soruşturma geçirme durumu, yöneticilik tecrübesi ve tören tertip komisyonlarında görev alma gibi demografik bilgilerine yer verilmiştir. Araştırmanın sonucuna göre; beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin yöneticiliğe istek duyma düzeyleri statü ve kazanım, çalışma koşulları, mesleki yeterlilik ve başarı inancı, özel hayatı dengeleme alt boyutlarında değerlendirilerek bahsedilen değişkenlerden etkilendikleri görülmüştür.

Günay ve Özbilen (2018) tarafından yapılan araştırmada, öğretmenlerin yöneticiliğe yönelme istekleri araştırılmıştır. Araştırmada; çalışma grubunun cinsiyet, eğitim düzeyleri, mesleki kıdem ve yöneticilik deneyimi gibi demografik bilgilerine yer verilmiştir. Araştırmanın sonucuna göre; beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin yöneticiliğe yönelimlerine eğitim kalitesini yükseltme, yöneticilik alanında deneyime sahip olma, iletişimsel konularda iyi olma, mesleki doyum ve yöneticiliğin kariyer açısından gelişime açık olması bulgularına ulaşılmıştır.

Köse ve Enginer (2011) tarafından yapılan araştırmada, öğretmenlerin yöneticiliğe yönelim nedenleri incelenmiştir. Araştırmanın sonucuna göre; öğretmenler okulu daha etkin hale getirme, kendi gerçekleştirme ve mesleki ilerleme gibi nedenlerle yöneticiliği tercih etmektedir. Öğretmenlik mesleğini severek yapmayan öğretmenlerin bir kaçış noktası olarak gördükleri yöneticiliğe yönelimlerinin engellenmesi gerektiği belirtilmiştir. Araştırmada kadın öğretmenlere yönelik eğitim desteği sağlanarak yöneticiliğe yönelimlerinin artırılmasının önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bingül ve Hacıfazlıoğlu (2011) tarafından yapılan araştırmada, ilkokul öğretmenlerinin okul yöneticisi olma eğilimleri araştırılmıştır. Araştırmanın sonucuna göre, öğretmenlerin okul yöneticisi olma eğilimleri genel olarak orta düzeyde olduğu görülmüştür. Kişisel eğilim açısından öğretmenlerin okul yöneticiliği konusunda kendilerini geliştirmeye çalıştıkları ve okul yöneticiliğini dinamik, ilgi çekici bir rol olarak gördükleri ortaya çıkmıştır. Genel eğilim açısından, okul yöneticiliğinin stresli olduğu fikri daha yaygın olarak görülmüştür. Cinsiyet faktörüne bakıldığında kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere nazaran okul yöneticiliğine yönelimleri daha yüksek çıkmıştır. Mesleki kıdem açısından anlamlı bir farka rastlanmamış, kıdem artmasıyla okul yöneticiliğine eğiliminde arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

#### 2.4.2. Yurtdışı Yapılan Çalışmalar

Balayanan, Salik, Dilangalen ve Lumanpanet (2024) tarafından yapılan araştırmada, öğretmenlerin okul yöneticisi olma konusundaki motivasyonları ve çekingenlikleri incelenmiştir. Öğretmenlerin yöneticiliğe yönelim motivasyonlarını başarı duygusu, liderlik fırsatları, profesyonel faydalar, mali ödüller, mesleki ilerleme ve kişisel hedefler gibi faktörlerin etkilediği belirtilmiştir. Araştırma, öğretmenlerin yüksek liderlik standartlarına sahip olduğunu ancak artan riskler, iletişimsel sorunlar, zaman yönetimi zorlukları, stres, kişisel çıkar algısı ve bireysel ihtiyaçlar nedeniyle okul yöneticiliği pozisyonlarına geçmekte tereddüt ettiklerini ortaya koymaktadır.

Hancock, Müller, Wang ve Hachen (2019) tarafından yapılan araştırmada okul yöneticiliği yapan müdürlerin müdür olma motivasyonlarını etkileyen faktörler incelenmiştir. Araştırmada; çalışma grubunun cinsiyet, eğitim düzeyleri, müdür olarak hizmet yılları ve eğitim verilen okul kademesi gibi demografik bilgilerine yer verilmiştir. Araştırmada elde edilen bulgulara göre müdürlerin okul yöneticiliğini seçme nedenleriyle ilgili en fazla kariyer gelişimi, liderlik rolleri üstlenmek ve mesleki statülerini geliştirmekle ilgili faktörlerin etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kawasaki ve Iida (2018) tarafından yapılan araştırmada, öğretmenlerin okul yöneticisi olma isteklilik düzeylerini etkileyen faktörler incelenmiştir. Araştırmada, yenilikçi ve profesyonel liderlerin varlığı ve okul yönetiminde edinilen deneyimlerin, öğretmenlerin okul yönetimine katkı sağlama isteklerini artırdığı ve okul müdürlerine karşı olumlu tutumlar geliştirdiği, böylece okul yöneticisi olma arzularının da güçlendiği belirtilmiştir.

Hancock, Black ve Bird (2006) tarafından yapılan araştırmada, öğretmenleri idari pozisyonlar aramakta motive eden ve engelleyen faktörler incelenmiştir. Araştırmada, öğretmenleri yöneticiliğe geçmede motive eden unsurlar meydan okuma, fedakarlık, mesleki kazanç ve liderlik olduğu gözlemlenirken, yetersiz kazanç, kişisel ihtiyaçlar ve artan risk unsurlarının ise öğretmenleri yönetici olmaya engellediği görülmüştür.

Shen, Cooley ve Wegenke (2004) tarafından yapılan araştırmada, öğretmenlerin müdürlük pozisyonuna başvurmalarını etkileyen faktörler incelenmiştir. Araştırmada öğretmenlerin yöneticiliğe geçmelerinde etkili olan faktörlere bakıldığında öğretmenlerle iş birliğine ve uyum içerisinde olacak şekilde çalışma

ortamının iyileştirmesi, işin etkisinin azaltılması, güvenlik ve destek mekanizmalarının güçlendirilmesi sonucuna ulaşılmıştır.

Ribak-Rosenthal (1994) tarafından yapılan araştırmada, bireylerin okul yöneticisi olmalarının nedenleri araştırılmıştır. Araştırmada bireylerin okul yöneticisi olmalarındaki nedenlere bakıldığında yeterli para kazanma, prestij kazanma ve başkaları üzerinde yetki sahibi olma bulgularının ön planda olduğu görülmüştür.



### **3. MATERYAL VE YÖNTEM**

Araştırmanın materyal ve yöntemlerine dair bilgiler bu kısımda yer almaktadır. Araştırma modeli, çalışma grubu, veri toplama aracı, verilerin toplanması ve analizi araştırmanın bu bölümünde detaylı olarak ele alınmıştır.

#### **3.1. Araştırma Modeli**

Araştırma, beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin yöneticiliğe yönelim sebeplerini açığa çıkarmayı amaçlamaktadır. Yapılan araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması yöntemi kullanılmıştır. Durum çalışmasında bir durumun araştırılması için güncel olaylardan ve gerçek yaşantılardan yararlanılmalıdır (Yin, 2009). Durum çalışmasında amaç bir ya da birden fazla olayı ele alıp bu olayın belirli bir sorun veya konuyu nasıl yansıttığını açığa çıkarmaktır (Creswell, 2015). Maltured (2001) nitel araştırmalar yoluyla araştırmalarını yürüten kişilerin keşif yeteneklerinin arttığını belirtmiştir. Olaylar arasındaki bağlantı kurmada ve ortaya çıkarmada nitel araştırma yönteminin etkin olduğu bilinmektedir (Eysenbach ve Köhler, 2002). Olayları ve durumları değiştirmeden hazırlamak araştırmacının görevlerindedir. Olaylar olduğu gibi aktarılırken araştırmacı olayları anlamaya, yorumlamaya ve ilişki kurmaya çalışır (Miles ve Huberman, 1994). Bu bağlamda, araştırmada beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin yöneticiliğe yönelme sebeplerini ortaya çıkarmak için temel nitel araştırma modeli kullanılmıştır.

#### **3.2. Çalışma Grubu**

Çalışma grubu amaçlı örnekleme yöntemlerinden biri olan ölçüt örnekleme yoluyla seçilmiştir. Amaçlı örneklemede araştırmacı, incelenen durumlar çerçevesinde çevre ve toplum arasındaki etkileşimi belirlemeye ve anlamlandırmaya yönelik çalışmalar yapmaktadır (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2012). Çalışmada yer alacak katılımcıların özellikleri belirlendikten sonra örgütlerde yapılan saha araştırmalarının neticesinde amaçlı örnekleme oluşturulur (Berg ve Lune,

2019). Ölçüt örneklemede problemle ilişkilendirilen özelliklere sahip bireyler, olaylar, nesnelere veya durumlar tanımlanmaktadır. Belirtilen modelde ölçüt, araştırmacı tarafından hazırlanır veya oluşturulmuş ölçütler listesi kullanılabilir (Marshall ve Rossman, 2014). Ölçüt örneklemede önemli olan, belirlenen durumla ilgili kapsamlı ve detaylı bilgi sağlanabilmesidir (Marshall, 1996). Bu kapsamda beden eğitimi ve spor öğretmenliğinden okul yöneticiliğine geçen öğretmenler araştırmaya dahil edilmiştir. Araştırmanın çalışma grubunu oluşturmak üzere Kocaeli ve İstanbul ilinde görev yapan, branşı beden eğitimi ve spor olan 23 okul yöneticisi gönüllü olarak araştırmaya katılmıştır.

Çalışma grubunun belirlenmesinde katılımcılara ait ölçütler aşağıda belirtilmiştir:

- Okul yöneticisi olarak görev yapıyor veya yapmış olmaları.
- En az 4 yıl mesleki kıdeme sahip olmaları.
- En az 4 yıl okul yöneticiliği yapmış olmaları.

Çizelge 3.1'de araştırmaya katılan kişilere ilişkin demografik bilgiler yer almaktadır.

### 3.1. Katılımcıların demografik bilgileri

Yöneticilik Türü	Cinsiyet	Yaş	Eğitim Durumu	Mesleki Kıdem	Hizmet Yılı (Yöneticilik)	Okul Kademesi	Okul Türü
1. M	Erkek	31-40	Lisans	6-10	4-6	Ortaokul	Devlet
2. MY	Erkek	31-40	Lisans	6-10	4-6	Ortaokul	Devlet
3. MY	Erkek	41-50	Lisans	20+	11-15	Lise	Devlet
4. MY	Kadın	41-50	Lisans	20+	11-15	Özel Eğitim	Devlet
5. MY	Erkek	41-50	Lisans	11-15	4-6	Ortaokul	Devlet
6. MY	Kadın	41-50	Lisans	20+	4-6	Ortaokul	Devlet
7. MY	Erkek	51-60	Lisans	20+	16-20	Ortaokul	Devlet
8. MY	Erkek	51-60	Lisans	20+	16-20	Lise	Devlet
9. MY	Erkek	31-40	Lisansüstü	16-20	4-6	Ortaokul	Devlet
10. MY	Erkek	31-40	Lisans	11-15	4-6	Ortaokul	Devlet
11. MY	Erkek	31-40	Lisans	6-10	4-6	Lise	Devlet
12. MY	Erkek	31-40	Lisans	11-15	4-6	Lise	Devlet
13. MY	Erkek	41-50	Lisans	20+	16-20	Lise	Özel
14. M	Erkek	31-40	Lisans	11-15	4-6	Lise	Özel
15. M	Erkek	41-50	Lisans	20+	7-10	Ortaokul	Devlet
16. M	Erkek	51-60	Lisans	20+	7-10	Lise	Özel
17. M	Kadın	41-50	Lisansüstü	20+	11-15	Lise	Özel
18. M	Kadın	41-50	Lisans	11-15	4-6	İlkokul	Özel
19. MY	Erkek	41-50	Lisans	20+	4-6	Ortaokul	Devlet
20. M	Erkek	51-60	Lisans	20+	11-15	Özel Eğitim	Devlet
21. M	Erkek	41-50	Lisansüstü	20+	20+	Ortaokul	Devlet
22. M	Erkek	41-50	Lisansüstü	20+	11-15	Lise	Devlet
23. M	Erkek	51-60	Lisans	20+	4-6	İlkokul	Özel

Çizelge 3.1'de araştırmaya 10 müdür ve 13 müdür yardımcısının katıldığı görülmektedir. Cinsiyet dağılımı incelendiğinde; 19 katılımcı erkek, 4 katılımcı kadın

olarak belirlenmiştir. Yaş aralığı 31-60 arasında değişmekte olup en yoğun yaş grubu 31-40 ve 41-50 arasındır. Eğitim durumu açısından katılımcıların 19'u lisans, 4'ü ise lisansüstü eğitim seviyesine sahiptir. Mesleki kıdemleri dikkate alındığında, katılımcıların 14'ü 20 yıl ve üzeri deneyime sahipken, geri kalanlar 6-15 yıl arasında mesleki kıdeme sahiptir. Yöneticilik hizmet yılları 1-20 yıl arasında değişmekte olup katılımcıların çoğunluğu 4-6 yıl arasında yöneticilik deneyimine sahiptir. Okul kademesi açısından katılımcılar genellikle ilkokul (2 kişi), ortaokul (10 kişi) ve lise (9 kişi) düzeyinde yalnızca 2 katılımcı özel eğitim düzeyinde görev almaktadır. Katılımcılar 17'si devlet okullarında ve 6'sı özel okullarda çalışmaktadır.

### **3.3. Veri Toplama Aracı**

Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin okul yöneticiliğine yönelimleri incelenirken araştırmaya katılan öğretmenlerin fikirlerini rahatça sunabileceği ortam oluşturulması için veri toplama araçlarından görüşme türünün alt başlığı olan yarı yapılandırılmış görüşmeden yararlanılmıştır.

Aziz (2011) ve Creswell (2021) yarı yapılandırmacı görüşmenin temel amaçlarını aşağıdaki gibi belirtmiştir:

- 1) Önceden hazırlanmış sorular katılımcılara yöneltilecektir ancak görüşme anında sorular üzerinde değişiklikler yapılabilir.
- 2) Genel ve ayrıntılı veriler elde edilir.
- 3) Orta seviyede esneklik vardır.
- 4) Elde edilen veriler belirli bir düzeyde kategorize edilebilir.
- 5) Katılımcılardan beklenen sonuçlara yönelik verinin belirlendiği durumlarda kullanılır.

Bu amaçla yapılan araştırmada kişisel bilgi formu ile yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır.

#### **3.3.1. Kişisel Bilgi Formu**

Araştırma kapsamında çalışma grubuna ait yöneticilik türü, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mesleki kıdem, hizmet yılı (yöneticilik), okul kademesi ve okul türü ile ilgili bilgi edinilecek sorular yer almaktadır (Bkz. Ek-1).

### **3.3.2. Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu**

Görüşme formu oluşturma sürecinde, ilgili literatür kapsamlı bir şekilde incelenmiş ve soruların yapılandırılmasında bu bilgilerden yararlanılmıştır. Bu süreçte, görüşme soruları öncelikle beden eğitimi ve spor öğretmenliğinden yöneticiliğe geçen, ancak bu çalışmanın katılımcıları arasında yer almayan 3 kişiye uygulanmıştır. Bu ön uygulama sırasında alınan yanıtlar, anlaşılmayan noktalar ve görüşme sırasında ortaya çıkan yeni sorular değerlendirilmiş; bu doğrultuda taslak görüşme formuna son şekli verilmiştir.

Formun hazırlanmasında, DeMarrais ve Lapan'ın (2004) belirttiği, soruların açık, kısa ve anlaşılır olmasının etkili cevaplar sağladığı, kişilerin yaşantılarından örnekler sunmalarını teşvik eden açık uçlu soruların tercih edilmesi gerektiği gibi ilkeler dikkate alınmıştır. Kapalı uçlu soruların, yanıtların yorumlanabilirliğini sınırlayabileceği göz önünde bulundurularak açık uçlu ve yorumlayıcı sorulara öncelik verilmiştir. Bu kapsamlı süreç, görüşme formunun uygulanabilirliğini ve geçerliliğini güçlendirmiştir. Ayrıca katılımcıların okul yöneticiliğine yönelim sebeplerinin belirlenmesinde kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme formuna ait sorulara çalışmada yer verilmiştir (Bkz. Ek-2).

### **3.4. Verilerin Toplanması ve Analizi**

Araştırmanın veri toplama araçları bizzat araştırmacı tarafından Kocaeli ve İstanbul illerindeki resmi ve özel okul olmak üzere özel eğitim, ilkokul, ortaokul ve lise kademelerinde görevli beden eğitimi ve spor öğretmenlerine 45-60 dakikalık görüşmeler yapılarak uygulanmıştır. Görüşme öncesi katılımcılara araştırmanın hedefleri hakkında bilgi verilmiş, ayrıca kişisel verilerin gizliliği ve sonuçların raporlanacağı konusunda bilgilendirme yapılmıştır. Katılımcıların yazılı izinleri alındıktan sonra görüşme sorularına verdikleri yanıtlar ses kaydıyla kaydedilmiştir. Ayrıca görüşme esnasında katılımcıların cevaplarına dayalı olarak daha detaylı bilgilere ulaşılması amacıyla ek sorular da sorulmuştur. Görüşmelerin ardından ses kayıt cihazı kullanılarak toplanan veriler bilgisayarda Microsoft Word ve Microsoft Excel ortamında yazılı metne dönüştürülmüştür.

Hedef kitleyle yapılan görüşmelerden alınan cevapların analizinde tematik analiz yönteminden yararlanılmıştır. Nitel araştırmalarda çeşitlilik, karmaşıklık ve ince

ayrıntılar bulunmaktadır (Holloway ve Todres, 2003). Araştırmacıların bilgi sahibi olması gereken ilk yöntem, başka nitel araştırmalarda ihtiyaç duyulan becerileri sağlamasından dolayı tematik analiz yöntemi olabilir. Tematik analiz yöntemi, arasında benzerlik bulunan kelimeleri bir arada toplayarak neden sonuç ilişkilerini belirleyip düzenlemesini yaptıktan sonra okuyucuların anlayacağı biçimde yorumlama işidir (Yıldırım ve Şimşek, 2018).

Tematik analiz yönteminde uygulanacak adımların sıralaması şu şekildedir: araştırmacının verilere hakim olması, kodların oluşturulması, temaların bulunması, temaların analiz edilmesi, temaların açıklanması ve isimlendirilmesi, raporlama. Tematik analiz yönteminde temalar iki farklı şekilde belirlenebilir. Tümdengelim analiz yöntemi, elde edilen verilerin önceden belirlenmiş temalarla uyumlu olması durumudur (Patton, 1990). Tümevarım analiz yöntemi, araştırmacı topladığı ayrıntılı ve tanımlayıcı bilgileri temel alarak incelediği problemle ilgili ana temaları belirlemede elde ettiği verileri anlamlı bir yapıya dönüştürme amacı güder. Dolayısıyla elde edilen bilgilerden hareketle bir teori oluşturma uğraşı içerisinde (Glaser ve Strauss, 1967).

Yapılan araştırmada tümevarım analiz yöntemiyle temalar analiz edilmiştir. Çünkü beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin yöneticiliğe yönelim sebeplerini etkileyen faktörler nesnel bir şekilde belirlenerek, konuyla ilgili daha kapsamlı ve özgün sonuçlar elde edilebileceği düşünülmüştür. Araştırmada okul yöneticilerinin vereceği cevaplar doğrultusunda temalara ilave olarak eklemelerde yapılabilir. Tema, kategori ve kodların doğruluğunun onaylanması için veriler alanda uzman iki akademisyene (Prof. Dr., Doç. Dr.) sunulmuş ve onaylanmıştır. Yöneticilik türüne göre müdürlük görevinde bulunan beden eğitimi ve spor öğretmenlerine “M1, M2...”, müdür yardımcılığı görevinde bulunan beden eğitimi ve spor öğretmenlerine “MY1, MY2...” şeklinde kodlar verilmiştir.

### **3.5. Geçerlilik ve Güvenirlilik**

Nitel araştırmalarda geçerlilik, araştırmacının incelediği olguyu olduğu gibi ve mümkün olduğunca tarafsız bir şekilde gözlemesi anlamına gelir (Kirk ve Miller 1986). Tekindal (2021) geçerliliği, ölçme sonuçlarının ölçmenin hedeflediği amacı karşılama düzeyi olarak tanımlamaktadır. Geçerlilik kavramı, iç geçerlilik ve dış

geçerlilik olmak üzere ikiye ayrılır. İç geçerlilik yerine “inandırıcılık” dış geçerlilik yerine ise “aktarılabirlik” terimleri de kullanılabilir (Lincoln ve Guba, 1985; akt. Yıldırım ve Şimşek, 2018). Nitel araştırmalarda güvenilirlik, araştırmann bilimsel geçerliliğini ve tutarlığını belirleyen kavramsal sağlamlık anlamına gelmektedir (Marshall ve Rossman, 2014). Güvenirlik, aynı gruba paralel iki test uygulanarak veya aynı testi farklı zamanlarda aynı gruba iki kere uygulayarak, cevaplayıcıların her iki uygulamadan elde ettikleri puanların birbiriyle uyum gösterme eğilimi olarak da açıklanabilir (Tekindal, 2021).

İç geçerlilik (inandırıcılık), araştırmada incelenen olguyla ilgili bulguların elde edilme aşamasında gerçeklik seviyesinin yeterliliğiyle bağlantılıdır (LeCompte ve Goetz, 1982). Kümbetoğlu (2020) elde edilen bulguların diğer bulgularla örtüşmesi ve katılımcıların evrensel olarak bulguları doğrulayabilir olması gerektiğini söylemiştir. Çalışmalarda iç geçerliliği (inandırıcılık) arttırmann en etkili yöntemlerinden bir tanesi üçgenleme (triangulation) tekniğidir. Üçgenleme (triangulation) tekniğinde araştırmacı, birbirinden farklı bakış açısına sahip katılımcıların düşüncelerini objektif ve bütüncül şekilde sunarak geçerliliği arttırmış olur. Bu teknik sayesinde araştırmacının ön yargılı olarak değerlendirme yapmasının önüne geçilip nesnel bir bakışıcısına sahip olması sağlanabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2018; Patton, 2002; Merriam, 1995; Lincoln ve Guba, 1985; Deniz, 1970). Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak veriler 4 soru kapsamında toplanmıştır. Hazırlanan formun iç geçerliliğini artırmak amacıyla bir uzman akademisyenin (Doç. Dr.) görüşüne başvurulmuş ve alınan geri bildirimler doğrultusunda soruların ifade biçimleri yeniden gözden geçirilmiştir. Yapılan araştırmada branşı beden eğitimi ve spor olan 23 okul yöneticisiyle ayrıntılı görüşmeler gerçekleştirilmiş ve gerçekleştirilen görüşmeler ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınmıştır. Daha sonra ses kayıtları bilgisayar ortamında yazılı metne dönüştürülerek verilerin analizinde temalar, kategoriler ve kodlar oluşturulmuş ve hata payı en aza indirilmeye çalışılmıştır. Araştırmada iç geçerliliğin sağlanmasına yönelik verilerin toplanmasında, analiz edilip temalara, kategorilere ve kodlara dönüştürülmesinde ve elde edilen verilerin değerlendirmesi sürecinde sürekli olarak tez danışmanıya görüş alışverişi yapılmıştır.

Dış geçerlilik (aktarılabirlik), araştırmada incelenen olguyla ilgili elde edilen bulguların benzer özelliklere sahip diğer sosyal çevrelere de uygulanabilir olmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Elde edilen bulguların diğer sosyal çevrelere

uygulanabilirliğini arttırmak için amaçlı örnekleme ve ayrıntılı betimleme olmak üzere iki farklı teknik sunulmuştur (Erlandson, Harris, Skipper ve Allen, 1993). Amaçlı örneklemede, katılımcıların konuyla ilgili hedef kitleden oluşması ve bu kişilerden hem genel hem de derinlemesine bilgi sahibi olunması amaçlanır. Ayrıntılı betimleme ise elde edilen verilerin okuyucuya değiştirilmeden olduğu gibi aktarılması demektir (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Araştırmada dış geçerliliği (aktarılabirlik) sağlamak için elde edilen verileri değerlendirilme sürecinde katılımcıların ifadelerinden alınan direkt alıntılar kullanılmıştır. Araştırmada çalışma grubunun belirlenmesinde amaçlı örneklemeden yararlanılarak katılımcılara ait demografik bilgilere yer verilmiştir. Elde edilen veriler araştırmada bulgular kısmına eklenerek bundan sonra yapılacak çalışmaların bu bulgularıyla benzer sonuçlar gösterip göstermeyeceği görülecektir.

Araştırmada ham veriler kodlandıktan sonra oluşturulan kodları kategorilere sınıflandırma işlemi uygulanmış, bu aşamada iki uzmanın (Prof. Dr., Doç. Dr.) değerlendirmelerinden yararlanılmıştır. Farklı uzmanlar tarafından yapılan kodlama işlemi, kategorilerdeki kodların daha açık ve anlaşılır olması amacıyla doğrudan alıntılarla detaylandırılmıştır. Miles ve Huberman modelinde tanımlanan ve kodlayıcılar arasındaki görüş birliğini içsel tutarlık olarak adlandıran bu benzerlik:  $\Delta = C \div (C + \partial) \times 100$  formülü kullanılarak hesaplanabilir. Bu formülde,  $\Delta$  güvenilirlik katsayısını, C üzerinde görüş birliği sağlanan konu/terim sayısını,  $\partial$  ise üzerinde görüş birliği sağlanmayan konu/terim sayısını ifade etmektedir (Miles ve Huberman, 1994). Farklı uzmanlarca yapılan kodlama işlemlerinin tutarlığı incelendikten sonra Miles ve Huberman (1994) tarafından önerilen güvenilirlik formülü uygulanarak kodlayıcılar arasındaki tutarlılık yüzdesi %93 olarak belirlenmiştir. Kodlayıcılar arasında güvenilirliğin hesaplanmasında Cohen's Kappa formülü de kullanılabilir.  $K = (F_0 - F_c) / (N - F_c)$  olarak formüle edilen Cohen's Kappa güvenilirlik indeksinde,  $F_0$  kodlayıcıların fikir birliğine vardıkları yargıların sayısını,  $F_c$  şansa bağlı olarak fikir birliğine varılan yargıların sayısını, N toplam kodlama kriterlerinin sayısını ifade etmektedir. Araştırmada uygulanan Cohen's Kappa güvenilirlik formülünde kodlayıcılar arasındaki tutarlılık yüzdesi %92 olarak belirlenmiştir. Güvenirlik düzeylerine bakıldığında Kappa değerinin 0.8-1 aralığında *çok iyi* durumda olduğu bilinmektedir.

**Etik Kurul İzni:** “Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Okul Yöneticiliğine Yönelim Sebeplerinin İncelenmesi” başlıklı tez çalışmasının yazım süreci boyunca bilimsel, etik ve kaynak gösterme kurallarına bağlı kalınmıştır. Toplanan verilerde

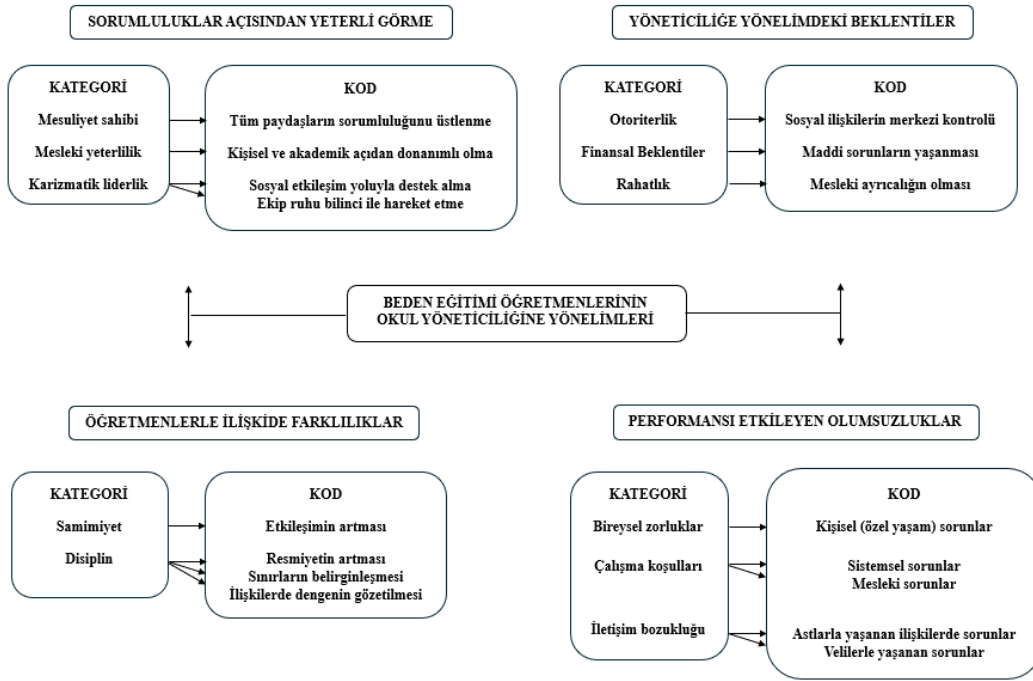
herhangi bir değişiklik yapılmamış olup verilerin toplanmasından önce Haliç Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmalar Etik Kurulundan 02.06.2023 tarih ve 04 sayılı izin alınmıştır (Bkz. Ek-3).



## 4. BULGULAR

### 4.1. Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Okul Yöneticiliğine Yönelimi ile İlgili Bulgular

Araştırma sorularına ilişkin toplanan verilerin incelenmesi sonucunda dört ana tema ortaya çıkmıştır. Bu temalar: “Sorumluluklar açısından yeterli görme”, “Yöneticiliğe yönelimdeki beklentiler”, “Öğretmenlerle ilişkide farklılıklar” ve “Performansı etkileyen olumsuzluklar” olarak adlandırılmıştır. Bu temalarla ilişkilendirilmiş kategoriler ve kodlar Şekil 4.1’de gösterilmiştir.



4.1. Temalar, kategoriler ve kodlar

#### 4.1.1. Sorumluluklar Açısından Kendini Yeterli Görme

Araştırmanın birinci sorusuna “Yöneticilik görevinin öğretmenler üzerinde oluşturduğu sorumluluklar açısından kendinizi nasıl değerlendiriyorsunuz? Bu sorumluluklara karşı yeterlilik düzeyinizi açıklayınız.” ilişkin meydana gelen “Sorumluluklar açısından kendini yeterli görme” teması ile ilgili kategoriler, kodlar ve

kodların ne sıklıkla tekrarlandığını gösteren frekans değerleri Çizelge 4.1’de belirtilmiştir.

4.1. Yöneticiliğin beden eğitimi ve spor öğretmenleri üzerindeki sorumlulukları açısından kendilerini yeterli görme nedenlerine yönelik kategoriler, kodlar ve frekans değerleri

Kategoriler	Kodlar	n
Mesuliyet sahibi	Tüm paydaşların sorumluluğunu üstlenme	4
Mesleki yeterlilik	Kişisel ve akademik açıdan donanımlı olma	6
Karizmatik liderlik	Sosyal etkileşim yoluyla destek alma	11
	Ekip ruhu bilinci ile hareket etme	2

Çizelge 4.1’de yöneticiliğin beden eğitimi ve spor öğretmenleri üzerindeki sorumlulukları açısından kendilerini yeterli görme nedenleri 3 kategoride sınıflandırılmıştır. Belirtilen kategoriler sırasıyla “*Mesuliyet sahibi*”, “*Mesleki yeterlilik*” ve “*Karizmatik liderlik*” olmak üzere 3 farklı boyuttan meydana gelmektedir. Toplamda 4 kod, bu 3 kategori içerisinde elde edilmiştir. Her kategori ayrı ayrı incelendiğinde *mesuliyet sahibi* kategorisi içerisinde *tüm paydaşların sorumluluğunu üstlenme* kodu, *mesleki yeterlilik* kategorisi içerisinde *kişisel ve akademik açıdan donanımlı olma* kodu, *karizmatik liderlik* kategorisi içerisinde *sosyal etkileşim yoluyla destek alma* ve *ekip ruhu bilinci ile hareket etme* kodlarının olduğu görülmüştür.

Çizelge 4.1’de bulunan n değerleri üzerinde yapılan analizde, yöneticiliğin beden eğitimi ve spor öğretmenleri üzerindeki sorumlulukları açısından kendilerini yeterli görme nedenleri arasında en çok vurguladıkları kategorinin “*Karizmatik liderlik*” n(13) olduğu belirlenmiştir. Belirtilen durum, beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin yöneticilik pozisyonundaki sorumluluklarını ele alırken, kendilerini yeterli hissetme nedenleri arasında öne çıkan unsurun, yöneticilik mesleğinde yer alan karizmatik liderliği önemsediklerini açıkça ortaya koymaktadır. Çizelge 4.1’e göre, yöneticiliğin beden eğitimi ve spor öğretmenleri üzerindeki sorumlulukları açısından kendilerini yeterli görme nedeni ele alınırken en az önem verdikleri kategorinin “*Mesuliyet sahibi*” n(4) olduğu gözlemlenmiştir.

Yöneticiliğin beden eğitimi ve spor öğretmenleri üzerinde oluşturduğu sorumluluklar açısından kendilerini ne derece yeterli gördükleri önem sırasına göre sıralandığında “*Karizmatik liderlik*”, “*Mesleki yeterlilik*” ve “*Mesuliyet sahibi*” nedenlerinin öne çıktığı gözlemlenmiştir. Ayrıca, yöneticiliğin beden eğitimi ve spor öğretmenleri üzerindeki sorumlulukları açısından kendilerini yeterli görme nedenleri

bu kategorilere göre detaylı bir şekilde incelenmiş ve katılımcı görüşlerine ait doğrudan alıntılar ile desteklenmiştir.

#### 4.1.1.1. Mesuliyet Sahibi Kategorisi

Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin *mesuliyet sahibi* kategorisine dair görüşleri, tüm paydaşların sorumluluğunu üstlenme şeklinde kodlanmıştır. Bu kodun n değerlerine bakıldığında, *tüm paydaşların sorumluluğunu üstlenme* n değerinin 4 olduğu belirtilmiştir.

Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin *tüm paydaşların sorumluluğunu üstlenme* koduna ilişkin örnek görüşleri şu şekildedir:

“... *Hem iş performansı hem akademik anlamda kendimizi geliştirmemiz hem üzerimize düşen sorumlulukları yerine getirmemizden dolayı son derece yani üstün derecede yeterli demeyelim ama gayet yeterli görüyorum bu konuda.*” (MY2)

“... *Bence yönetici olmak tabii bir yük getiriyor, zorlanabiliyorsun zaman zaman. Çünkü bütün okulu düşünerek hareket etmen gerekiyor. Ders yükü açısından da zorladığı zamanlar oluyor. Mesela işte ekstra işleriniz olabiliyor ya da acil bir yazı gelebiliyor. O anda derste olmam gerekiyor. Yani bu anlamda zorladığı zamanlar oluyor.*” (MY4)

“... *Öğretmen olduğunuzda tamamen size verilen sınıf ve öğrenci grubundan bir de velilerin sorunları varsa onlarla ilgilisiniz, sorumlusunuz ama idareci olduğunuzda okulda bulunan öğrencilerden, personelden, velilerden, okulun özellikle binanın yapım, onarım, tamirat, geliri, gideri gibi hem de muhasebe ve mali işlerle sorumlusunuz.*” (M22)

“... *Bütün okullar eğitimde okula bir yön vermek demek değil burada okulun fiziksel olarak her şeyini bilip onarmanız gerekecek, öğrencilerle ilgili koordinasyonu sağlamanızı gerekecek, öğretmenle ilgili koordinasyonu sağlamanızı gerekecek bu kadar şeyde size büyük bir sorumluluk yükler.*” (M21)

#### 4.1.1.2. Mesleki Yeterlilik Kategorisi

Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin *mesleki yeterlilik* kategorisine dair görüşleri, *kişisel ve akademik açıdan donanımlı olma* şeklinde kodlanmıştır. Bu kodun

n değerlerine bakıldığında, *kişisel ve akademik açıdan donanımlı olma* n değerinin 6 olduğu belirtilmiştir.

Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin *kişisel ve akademik açıdan donanımlı olma* koduna ilişkin örnek görüşleri şu şekildedir:

“... Ölçme değerlendirme başta olmak üzere; sınıf yönetimi, düzen-tertip, okul disiplini açısından, öğrencilere öğretilmesi gereken davranışlar açısından, olumlu davranışları açısından yeterli olduğumu düşünüyorum.” (MY8)

“... Biraz daha bilgi sahibi olman gerekiyor. Yönetmelikler olsun, ikili ilişkiler olsun, hani donanımlı olmak gerekiyor. Onun dışında da kesinlikle öz güvenli olman gerekiyor.” (MY11)

“... Beden eğitimi öğretmenlerinin genel özellikleri açısından hem disiplinli olması hem liderlik özelliklerinin daha baskın olması, düzeni seviyor olması yöneticiliğin yöneticilik kısmında işi kolaylaştıran bir faktör. Bu noktada da kendimi yeterli gördüğümü düşünüyorum. Bu hem okul işleyişinin hem de düzen ve disiplin açısından da sağlıklı gittiğini, beden eğitimi branşının da buna çok büyük destek olduğunu düşünüyorum.” (M17)

“... Öğretmen arkadaşlarım, tempomun hızlı olması, ani kararlar alabilmem ve kararları ani almada göstermiş olduğum cesaret açısından onları biraz daha güçlü hissetmelerini sağlıyor açıkçası, bunu gördüm. Çünkü sporcu karakteri, sporcu kimliği, sporcu düşüncesi, hızlı düşünebilme, hızlı karar verebilme, hızlı hareket edebilme bunlar önemli. O yüzden öğretmen arkadaşlarım bu noktada okul içerisinde yapılacak herhangi bir etkinlikte herhangi bir çalışmada hızlı kararlar alarak vermiş olduğunuz atmış olduğunuz adımlarda aslında ilk etapta biraz zorlandılar ama daha sonra onlar da bu duruma ayak uydurdular.” (M23)

#### **4.1.1.3. Karizmatik Liderlik Kategorisi**

Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin *karizmatik liderlik* kategorisine dair görüşleri, *sosyal etkileşim yoluyla destek alma* ve *ekip ruhu bilinciyle hareket etme* şeklinde kodlanmıştır. Bu kodun n değerlerine bakıldığında, *sosyal etkileşim yoluyla destek alma* n değerinin 11 olduğu ve aynı zamanda *ekip ruhu bilinciyle hareket etme* n değerinin de 2 olduğu belirtilmiştir.

Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin sırasıyla *sosyal etkileşim yoluyla destek alma* ve *ekip ruhu bilinciyle hareket etme* kodlarına ilişkin örnek görüşleri şu şekildedir:

“... Bazı konularda alanım olmadığı branşlarda öğretmenler üzerinde pek hakimiyetin olmuyor. Verilen görev neticesinde de işte ne verildi, işte öğrencilerle ilgili sorumluluklar verildi. Öğrenciyle ilgili daha çok ilişki kuruyorsun.” (MY12)

“... Öğretmenler arasındaki sorumluluklarım konusunda yeterli olduğumu düşünüyorum. Şöyle, geri bildirimler olumlu. Öğretmen arkadaşlar ile aramızdaki ilişkiler iyi. Bu da hem branşımızın hem kendi şahsi sosyal ilişkilerde güçlü olmam, öğretmenler arasındaki ilişkimin iyi olmasına sebep oluyor. Yani iyi gidiyor fena değil.” (M1)

“... Bir kere sen sporcu olduğun için geçmişte beden eğitimi öğretmenisin. Zaten sporcusun. Genellikle sporla uğraşan insanlarda öz güveni yüksek oluyor. Yüksek öz güven zaten yanında liderlik vasıflarını da getiriyor. Bunun dışında aslında bakarsanız bir de beden eğitimcilerin sosyal yönü de var. Şimdi liderlik vasfı dediğiniz başka bir şey. İnsanları iyi yönetebilirsiniz onlara güzel hitap edersiniz vs. ama sonra sosyallik de oluyor hani bunun dışında bir sosyallik de var.” (M14)

“... Daha sonra tabii ki bizim beden eğitimi öğretmenlerinin insanlarla ilişkisi, öğrencilerle ilişkisi, liderlik vasıfları, daha sosyal olmaları, karşılıklı ilişkilerin daha düzgün olmaları bakımından kendimizi uygun gördük ve bence gayet de güzel oldu. Şu an saygın bir şekilde devam ediyoruz mesleğe.” (M15)

“... Takım sporlarından geldiğimiz için hem oradaki ekip ruhu hem yıllardır antrenörlük yaptığım için oradaki liderlik ruhuyla karıştığı için herhalde bilmiyorum. Diğer arkadaşlar da destekler. Benim diğer arkadaşım da antrenör. Biz antrenörlükten geldiğimiz için biraz daha ekip ruhuna önem verdiğimiz için liderlik yapmaya çalışıyoruz.” (MY7)

#### **4.1.2. Yöneticiliğe Yönelimdeki Beklentiler**

Araştırmanın ikinci sorusuna “*Beden eğitimi ve spor öğretmeni olarak okul yöneticiliğine yöneliminizde hangi faktörler ve beklentiler etkili olmuştur? Bu faktörleri detaylandırarak açıklayınız.*” ilişkin meydana gelen “*Yöneticiliğe*

*yönelimdeki beklentiler*” teması ile ilgili kategoriler, kodlar ve kodların ne sıklıkla tekrarlandığını gösteren frekans değerleri Çizelge 4.2’de belirtilmiştir.

4.2. Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin yöneticiliğe yönelmedeki beklentilerinin nedenlerine yönelik kategoriler, kodlar ve frekans değerleri

Kategoriler	Kodlar	n
Otoriterlik	Sosyal ilişkilerin merkezi kontrolü	15
Finansal beklentiler	Maddi sorunların yaşanması	3
Rahatlık	Mesleki ayrıcalığın olması	5

Çizelge 4.2’de yöneticiliğin beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin yöneticiliğe yönelmedeki beklentilerinin nedenleri 3 kategoride sınıflandırılmıştır. Belirtilen kategoriler sırasıyla “*Otoriterlik*”, “*Finansal beklentiler*” ve “*Rahatlık*” olmak üzere 3 farklı boyuttan meydana gelmektedir. Toplamda 3 kod bu 3 kategori içerisinde elde edilmiştir. Her kategori ayrı ayrı incelendiğinde *otoriterlik* kategorisi içerisinde *sosyal ilişkilerin merkezi kontrolü* kodu, *finansal beklentiler* kategorisi içerisinde *maddi sorunların yaşanması* kodu, *rahatlık* kategorisi içerisinde *mesleki ayrıcalığın olması* kodu olduğu görülmüştür.

Çizelge 4.2’de bulunan n değerleri üzerinde yapılan analizde, beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin yöneticiliğe yönelmedeki beklentilerinin nedenleri arasında en çok vurguladıkları kategorinin “*Otoriterlik*” n(15) olduğu belirlenmiştir. Belirtilen durum, beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin yöneticiliğe yönelimlerinde etkili olan beklentileri ele alırken bu beklentiler arasında öne çıkan unsurun, yöneticiliğe yönelimde en etkili faktörlerden biri olan otoriterliği önemsediklerini açıkça ortaya koymaktadır. Çizelge 4.2’de göre, beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin yöneticiliğe yönelimlerinde ne gibi beklentilerin etkili olduğu ele alınırken en az önem verdikleri kategorinin “*Finansal beklentiler*” n(3) olduğu gözlemlenmiştir.

Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin yöneticiliğe yönelimlerinde ne gibi beklentilerin etkili olduğu önem sırasına göre sıralandığında “*Otoriterlik*”, “*Rahatlık*”, ve “*Finansal beklentiler*” nedenlerinin öne çıktığı gözlemlenmiştir. Ayrıca, beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin yöneticiliğe yönelimdeki beklentilerinin nedenleri bu kategorilere göre detaylı bir şekilde incelenmiş ve katılımcı görüşlerine ait doğrudan alıntılar ile desteklenmiştir.

#### 4.1.2.1. Otoriterlik Kategorisi

Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin *otoriterlik* kategorisine dair görüşleri, sosyal ilişkilerin merkezi kontrolü şeklinde kodlanmıştır. Bu kodun n değerlerine bakıldığında *sosyal ilişkilerin merkezi kontrolü* n değerinin 15 olduğu belirtilmiştir.

Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin *sosyal ilişkilerin merkezi kontrolü* koduna ilişkin örnek görüşleri şu şekildedir:

“... Branşımız açısından eksikliklerin daha fazla gündeme getirilmesi, daha kolay giderilmesi, yetkili kişilere daha kolay ulaşılabilmesi açısından bir beden eğitimi öğretmeni olarak müdür yardımcısı olmayı istedim.” (MY9)

“... Eğlenceli kişiler olduğumuz için beden eğitimi bölümündeki kişiler olarak daha çok etkili olmamız için okulda bazı şeyleri değiştirmemiz için kendi otoritemizi okula ve çocuklara yansıtmak için bu göreve başlamayı düşündüm.” (MY2)

“... Öncelikle şu eksikliğimiz var: Beden eğitiminde malzemeye ihtiyaç eksikliğimiz, spor tesisi eksikliğimiz vardı, ikincisinde sadece idareci konumunu daha iyi gözlemleyebilmek ve o konumda kendimizi görebilmek ve o vasıflarımızı da kullanmak bir açık görüyorduk.” (M15)

“... İdarecilerde bir sorun gördüm kendimce ve dedim ki “Ben bu işi bunlardan daha iyi yaparım bu arkadaşlardan daha iyi yaparım.” Aslında büyük neden buydu. Gidiyorsunuz eşofman nedir gidiyorsunuz. Ya ben spor müsabakası yapacağım, çocukları koşturacağım. Kendi branşımızdan söyleyelim: Bir okula forma yapılacak okulda forma yok, okulda top yok yani sporla ilgili hiçbir malzeme yok. Hatta orada idareci büyüğüme söylediğim zaman “Ya sen buraya neden beden eğitimi öğretmeni olarak geldin? Sen bunları tedarik edeceksin, sen bunları yapacaksın.” Ha dedim bu işe buradan başlayacak ama gelen hiçbir arkadaşta ben öyle demedim idareci olduğum zaman. Yani o işlere girdiğimde birçok olumsuzluk gördüğüm için idareci oldum yoksa kim ister öğretmenliği birinci yılında, ikinci yılında idareci olacağım birçok hedefim vardı o yıllarda işte İstanbul’da birçok branşta başarı elde etmek gibi bulunduğum ortamdaki çocuklara düzen alışmalarından tut tüm sporları öğretebilmek gibiydi.” (M21)

#### 4.1.2.2. Finansal Beklentiler Kategorisi

Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin *finansal beklentiler* kategorisine dair görüşleri, *maddi sorunların yaşanması* şeklinde kodlanmıştır. Bu kodun n değerlerine bakıldığında, *maddi sorunların yaşanması* n değerinin 3 olduğu belirtilmiştir.

Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin *maddi sorunların yaşanması* koduna ilişkin örnek görüşleri şu şekildedir:

“... *Beden eğitimi ders saatimiz az olduğu için öğretmen sayımız norm olarak yeterli. Birinci sebep maddi bir kazancın ek ders olmadığı için az olması idareciliğe yönelmemdeki sebep.*” (MY8)

“... *Hazır takımlarım vardı, kapalı spor salonumuz bulunuyordu ve her sene ilde yani 1.'lik 2.'lik dereceleri vardı. Kız futbol Türkiye 2.si oldu, 5 yıl kız futbol il 1.si oldu, basketbolda il dereceleri vardı, hentbol vardı, koşu, kros yani birçok alanda yani aktifim diyebilirim kısacası. Belli bir yerden sonra il dışı yarışmalar vs. biraz da maddi konular devreye girince farklı düşünceler ortaya çıktı.*” (MY10)

“... *İlk etapta merak duygusu dediğim gibi. Farklı bir pencereden bakmak istemiştim onun dışında. Ama şöyle bir şey var düzenli bir gelir anlamında da söyleyebilirim. Çünkü bizim branşımızda okulumda mesela okulumu seviyorum bu okuldan çok gitmek istemediğim için ek ders problem oluyordu yani neredeyse maaş karşılığı derse girmemiz gerekiyordu o yüzden hani ben idareye geçersen hem farklı bir şey görmüş olurum bir denemiş olurum hem bana getirisi iyi olur diye düşündüm. Onun dışında da çok fazla bir şey yok aslında. Merak duygusu ve maddi kısım.*” (MY11)

#### 4.1.2.3. Rahatlık Kategorisi

Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin *rahatlık* kategorisine dair görüşleri, *mesleki ayrıcalığın olması* şeklinde kodlanmıştır. Bu kodun n değerlerine bakıldığında, *mesleki ayrıcalığın olması* n değerinin 5 olduğu belirtilmiştir.

Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin *mesleki ayrıcalığın* olması koduna ilişkin örnek görüşleri şu şekildedir:

“... *Kendi çocuklarımın toplantılarına katılabilmek ve işte rahatsız olduklarında vs. yani onları doktora rahat bir şekilde getirip götürülebilmek için bu işe*

*başladık ama daha sonra idare etmek işte insanların velilerle muhatap olmak insanlarla muhatap olmak güzel bir ortam oluşturdu ister istemez.” (MY3)*

*“... Benim gibi 30 yıllık öğretmen arkadaşlardan en büyük nedenlerinden bir tanesi biraz daha hani rahatlamak diyelim başka bir nedeni yok.” (MY7)*

*“... Yetiştirdiğimiz elemanlar artık antrenmanlara gelmiyorlar bu sebepten dolayı artık böyle şey hissettim tatmin olamadım. Bir de kendimi bu kulvarda denemek istedim. Yaklaşık 5 yıldır da idareciyim. Yani o yüzden burada daha böyle sanki beklentilerimin karşılığını alıyor gibi hissediyorum.” (MY6)*

*“... Dersimiz çocuklar tarafından çok sevilen bir ders olduğu için beden eğitimi öğretmenleri daha fazla ilgi gören öğretmenler ve sözüne itibar edilen öğretmenler genelde. Ders sevildiği için öğretmen de seviliyor. Bu da disiplin zaten bizim üzerimize yapıştığı için yöneticilik kanallarını kullanarak ikisini bir arada götürmek yani bu beklentiyle aslında yöneticiliğe yönelme gerçekleşiyor.” (M1)*

#### **4.1.3. Öğretmenlerle İlişkide Farklılıklar**

Araştırmanın üçüncü sorusuna “Yönetici olduktan sonra diğer öğretmenlerle ilişkilerinizde ne gibi değişimler gözlemlediniz? Bu değişimlerin nedenlerini ve etkilerini açıklayınız.” ilişkin meydana gelen “Öğretmenlerle ilişkide farklılıklar” teması ile ilgili kategoriler, kodlar ve kodların ne sıklıkla tekrarlandığını gösteren frekans değerleri Çizelge 4.3’te belirtilmiştir.

4.3. Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin yöneticiliğe geçtiklerinde diğer öğretmenlerle ilişkilerinin farklılaşma nedenlerine yönelik kategoriler, kodlar ve frekans değerleri

<b>Kategoriler</b>	<b>Kodlar</b>	<b>n</b>
Samimiyet	Etkileşimin artması	5
Disiplin	Resmiyetin artması	8
	Sınırların belirginleşmesi	5
	İlişkilerde dengelerin gözetilmesi	5

Çizelge 4.3’te yönetici olduktan sonra beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin okuldaki diğer öğretmenlerle aralarındaki ilişkilerde meydana gelen farklılıkların nedenleri 2 kategoride sınıflandırılmıştır. Belirtilen kategoriler sırasıyla “*Samimiyet*” ve “*Disiplin*” olmak üzere 2 farklı boyuttan meydana gelmektedir. Toplamda 4 kod bu 2 kategori içerisinde elde edilmiştir. Her kategori ayrı ayrı incelendiğinde, *samimiyet* kategorisi içerisinde *etkileşimin artması* kodu, *disiplin* kategorisi içerisinde *resmiyetin artması*, *sınırların belirginleşmesi* ve *ilişkilerde dengelerin gözetilmesi* kodu olduğu görülmüştür.

Çizelge 4.3'te bulunan n değerleri üzerinde yapılan analizde, yönetici olduktan sonra beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin okuldaki diğer öğretmenlerle aralarındaki ilişkilerde meydana gelen farklılıkların nedenleri arasında en çok vurguladıkları kategorinin “*Disiplin*” n(18) olduğu belirlenmiştir. Belirtilen durum, yönetici olduktan sonra beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin okuldaki diğer öğretmenlerle olan ilişkilerdeki farklılıkları ele alırken, bu farklılıkların nedenleri arasında öne çıkan unsurun, yöneticilik mesleğinde yer alan disiplini önemsediklerini açıkça ortaya koymaktadır. Çizelge 4.3'e göre, beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin yönetici olduktan sonra diğer öğretmenlerle aralarındaki ilişkide meydana gelen farklılığı ele alınırken en az önem verdikleri kategorinin “*Samimiyet*” n(5) olduğu gözlemlenmiştir.

Yönetici olduktan sonra beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin okuldaki diğer öğretmenlerle aralarındaki ilişkilerde meydana gelen farklılıklar önem sırasına göre sıralandığında “*Disiplin*” ve “*Samimiyet*” nedenlerinin öne çıktığı gözlemlenmiştir. Ayrıca, beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin yöneticiliğe geçtiklerinde diğer öğretmenlerle ilişkilerinin farklılaşma nedenleri bu kategorilere göre detaylı bir şekilde incelenmiş ve katılımcı görüşlerine ait doğrudan alıntılar ile desteklenmiştir.

#### **4.1.3.1. Samimiyet Kategorisi**

Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin *samimiyet* kategorisine dair görüşleri, etkileşimin artması şeklinde kodlanmıştır. Bu kodun n değerlerine bakıldığında, *etkileşimin artması* n değerinin 5 olduğu belirtilmiştir.

Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin *etkileşimin artması* koduna ilişkin örnek görüşleri şu şekildedir:

“... Sosyal olarak güçlü yönlerim ağır bastığı için öğretmenlerle aramdaki ilişki öğretmenken de daha önce okul müdürüydüm şu an müdür yardımcısıyım o dönemde de çok iyiydi. Şu an da çok iyi öğretmenken de iyi. Yani bu kişinin kendi karakteri yaptığı işe yansır. Benim karakter olarak sosyal yönüm çok güçlü olduğu için herkesle iyi etkili iletişim kurabildiğimi düşünüyorum yani.” (M1)

“... Arkadaşlarımla olan ilişkimde bilakis daha da samimi olduk. Çünkü beden eğitimi öğretmenleri kendilerinden birinin idarede olmasını çok istiyorlar ve kendilerini anlayacak birinin orada olması onlar için bir avantaj oluyor.” (MY3)

“... Çalışma alanlarımız farklı yerlerde olduğun için bahçedir, spor salonudur veya müsabakalardır birçok öğretmenimizle belki bir araya gelemeyen şu an tamamıyla öyle ya da böyle bir şekilde bir araya geldiğimiz için normal derse girdiğim dönemlerden daha bir etkili bir iletişim içerisine girmeye başladık, daha bir samimi ortam oluştu, birbirimizi daha iyi tanımaya başladık.” (MY8)

“... Sosyal çevremiz gayet olumluydu bizler de zaten arkadaşça ve diğer öğretmen arkadaşlarımızın yani geldiğimiz yeri bildiğimiz için eksikliklerini fazlalıklarını bildiğimiz için onlara karşı hani mevzuata uygun davranmaya çalıştık hatta daha çok yardım etmeye çalışıyoruz.” (M15)

#### 4.1.3.2. Disiplin Kategorisi

Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin *disiplin* kategorisine dair görüşleri, *resmiyetin artması*, *sınırların belirginleşmesi* ve *ilişkilerde dengelerin gözetilmesi* şeklinde kodlanmıştır. Bu kodun n değerlerine bakıldığında, *resmiyetin artması* n değerinin 8 olduğu, *sınırların belirginleşmesi* n değerinin 5 olduğu ve aynı zamanda *ilişkilerde dengelerin gözetilmesi* n değerinin de 5 olduğu belirtilmiştir.

Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin sırasıyla *resmiyetin artması*, *sınırların belirginleşmesi* ve *ilişkilerde dengelerin gözetilmesi* kodlarına ilişkin örnek görüşleri şu şekildedir:

“... Daha bir resmi karşılama meydana gelebiliyor. Arkadaşlar arasında ufak da olsa bazı durumlarda ayrışmalar söz konusu olabiliyor. Öğretmenlik hayatımızda öğretmenler odasının ve okulun eğlenceli öğretmenleri olarak görünürken birdenbire akademik anlamda yöneticiliğe başladığımızda bunlarda bir nebze de olsa biraz daha resmîleşme başladığından dolayı ufak tefek bu tarz etkenler olabiliyor.” (MY2)

“... Arkadaşımda da şöyle bir intiba olabilir ister istemez ya tamam benim en yakın arkadaşım idareci oldu bundan sonra ben bazı şeylerde ayrıcalıklı olabilirim insan ister istemez bunu düşünüyor. Ama sen onun karşılığını vermediğin zaman sana biraz dudak bükebiliyorlar mesela bana oraya nöbet yazma demişti bir arkadaşım ben yazmıştım mesela. Ama yazmak durumundaydım bunu ona söylediğinde hani biraz sen de bize hiç gibi bir beklentisi oluşuyor. İdareci olduktan sonra idarecilik vasıfları seni o kanala doğru çekiyor yani o resmîyet kanalına doğru çekiyor seni.” (M14)

“... İdarecilik kısmına geldiğin zaman bazı konularda öğretmenlerin sorumluluklarını yerine getirmemesi seni de sıkıntıya sokuyor, okulu da sıkıntıya sokuyor. Su sebeple tabii ister istemez uyarılarda bulunman gerekiyor. Tabii bunları vurduğun zamanda ister istemez de insanlarla aranda bir soğukluk oluyor yani.” (MY12)

“... Yönetici olduktan sonra öğretmenlerle ilişkilerimde doğal olarak biraz değişim oldu. Yani eskiden tamamen eşit bir meslektaşken şimdi karar alma sorumluluğum olduğu için bazen daha dikkatli davranmam gerekiyor ama yine de samimiyeti kaybetmemeye herkese açık ve anlayışlı bir iletişim kurmaya özen gösteriyorum. Aslında bu da benim için çok önemli bunlara çok dikkat ediyorum.” (M18)

“... Hangi branş olursa olsun önce insan olduğunu, iki öğretmen olduğunu unutmadığı sürece öğretmen arkadaşlar arasında asla bir diyalogsuzluk olmaz.” (MY7)

“... En önemli şeylerden birisi müdürlükte bilgi falan değildir, bu çok nettir. İletişimdir çok değişik sorunlar geliyor eğer dengeleri iyi gözetip iletişiminizi iyi tatbik ederseniz buradaki süreciniz uzadığı gibi hem içsel olarak da iyi hissedersiniz.” (M21)

#### 4.1.4. Performansı Etkileyen Olumsuzluklar

Araştırmanın dördüncü sorusuna “Okul yöneticiliği sürecinde performansınızı olumsuz etkileyen başlıca faktörler nelerdir? Bu faktörlerin yönetim sürecine olan etkilerini açıklayınız.” ilişkin meydana gelen “Performansı etkileyen olumsuzluklar” teması ile ilgili kategoriler, kodlar ve kodların ne sıklıkla tekrarlandığını gösteren frekans değerleri Çizelge 4.4’te belirtilmiştir.

Çizelge 4.4. Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin yönetici olduklarında performanslarının olumsuz etkilenme nedenlerine yönelik kategoriler, kodlar ve frekans değerleri

Kategoriler	Kodlar	n
Bireysel zorluklar	Kişisel (özel yaşam) sorunlar	3
Çalışma koşulları	Sistemsel sorunlar	4
	Mesleki sorunlar	5
İletişim bozukluğu	Astlarla yaşanan ilişkilerde sorunlar	6
	Velilerle yaşanan sorunlar	5

Çizelge 4.4’te beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin yönetici olduklarında performanslarının olumsuz etkilenme nedenleri 3 kategoride sınıflandırılmıştır. Belirtilen kategoriler sırasıyla “Bireysel zorluklar”, “Çalışma koşulları” ve “İletişim bozukluğu” olmak üzere 3 farklı boyuttan meydana gelmektedir. Toplamda 4 kod bu 3

kategori içerisinde elde edilmiştir. Her kategori ayrı ayrı incelendiğinde, *bireysel zorluklar kategorisi* içerisinde *kişisel (özel yaşam) sorunlar* kodu, *çalışma koşulları* kategorisi içerisinde *sistemsel sorunlar* ve *mesleki sorunlar* kodu, *iletişim bozukluğu* kategorisi içerisinde *astlarla yaşanan zorluklar* ve *velilerle yaşanan sorunlar* kodu olduğu görülmüştür.

Çizelge 4.4'te bulunan n değerleri üzerinde yapılan analizde, beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin yönetici olduklarında performanslarının olumsuz etkilenme nedenleri arasında en çok vurguladıkları kategorinin “*İletişim bozukluğu*” n(11) olduğu belirlenmiştir. Belirtilen durum, beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin yönetici olduklarında performanslarının olumsuz etkilenme nedenlerini ele alırken, bu olumsuz etkilerin arasında öne çıkan faktörün iletişim bozukluğu olduğunu açıkça ortaya koymaktadır. Çizelge 4.4'e göre, beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin yönetici olduklarında performanslarının hangi faktörlere göre olumsuz etkilendiği ele alınırken en az önem verdikleri kategorinin “*Bireysel zorluklar*” n(3) olduğu gözlemlenmiştir.

Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin okul yöneticiliğinde buldukları sürece performanslarını olumsuz etkileyen etmenler önem sırasına göre sıralandığında “*İletişim bozukluğu*”, “*Çalışma koşulları*” ve “*Bireysel zorluklar*” nedenlerinin öne çıktığı gözlemlenmiştir. Ayrıca, beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin yönetici olduklarında performanslarının olumsuz etkilenme nedenleri bu kategorilere göre detaylı bir şekilde incelenmiş ve katılımcı görüşlerine ait doğrudan alıntılar ile desteklenmiştir.

#### 4.1.4.1. Bireysel Zorluklar Kategorisi

Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin *bireysel zorluklar* kategorisine dair görüşleri, *kişisel (özel yaşam) sorunlar* şeklinde kodlanmıştır. Bu kodun n değerlerine bakıldığında, *kişisel (özel yaşam) sorunlar* n değerinin 3 olduğu belirtilmiştir.

Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin *kişisel (özel yaşam) sorunlar* koduna ilişkin örnek görüşleri şu şekildedir:

“... Zaman kısıtlaması, enerjisizlik oluyor. Bu sefer de ne oluyorsun toplumdaki diğer rollerden eve gittiğin zaman çocuklarına vakit ayıramıyorsun, eşine vakit ayıramıyorsun ne bileyim sosyal çevrene vakit ayıramıyorsun ondan cuma akşamının gelmesini bekliyorsun cumartesi gününün olmasını bekliyorsun gibi.” (MY7)

“... Çocuklarıma yeteri kadar bazen zaman ayıramayabiliyorum, hafta sonu ekstra çalışmalarımız olabiliyor ya da kadromuzun tamamı derse girmemiz gerekiyor, hafta sonu bazen işte bayramlar oluyor orada görev almak zorunda kalıyoruz. Öğretmenler gitmiyor ama sen görev almak zorundasın. Hani bu tarz şeyler olabiliyor.” (MY6)

#### 4.1.4.2. Çalışma Koşulları Kategorisi

Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin *çalışma koşulları* kategorisine dair görüşleri, *sistemik sorunlar* ve *mesleki sorunlar* şeklinde kodlanmıştır. Bu kodun n değerlerine bakıldığında, *sistemik sorunlar* n değerinin 4 olduğu ve *mesleki sorunlar* n değerinin 5 olduğu belirtilmiştir.

Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin sırasıyla *sistemik sorunlar* ve *mesleki sorunlar* kodlarına ilişkin örnek görüşleri şu şekildedir:

“... Yönetimsel sıkıntı baştan aşağıya doğru gelen yönetimsel sıkıntı yani bunu da bile isteye yapıyorlarmış gibi yani bir ülkenin kalkınmasının kime sorarsan sor cumhurbaşkanına sor ondan aşağıya in, “Eğitimle olur.” der. Ama bakıyoruz eğitimle olur da bu eğitimle olmaz. Yani bu sanki söylemde kalıyor. İnsanları öncelikle ahlaklı insanları yetiştirme hususunda bir eğitim sistemimiz yok.” (M20)

“... Sistemle alakalı olan sorunlar yani kanunlar, yönetmeliklerle ilgili sorunlar öğrencilerin ailelerinden ve ortaokuldan getirmiş oldukları ön yargıları bunların hepsi bizi olumsuz yönde etkiliyor.” (MY3)

“... En büyük faktörler öncelikle evrak işleri, resmi yazışmalar. Bunlar yüzünden kendi işlerime yeterince vakit ayıramıyorum. Bu da yönetim sürecinde ekip ruhunu olumsuz etkiliyor, motivasyonu düşürüyor.” (M18)

“... Derse girme konusu var, 6 saat zorunlu girme var. Ardından 12 saat tamamlayabilirsek 12 saat derse girsek idare aksıyor, girmesek maddi anlamda biraz düşük oluyor. İdareci olmada da işte yani maddi anlamda zaten biraz da geçtik ama işte tam saat aldığım zaman öğrenci aksıyor, tam saat almasam ben eksik kalıyorum. Maddi anlamda o zaman kafada düşünceler oluyor, kendimiz yoğunlaşmıyoruz öyle bir durum var.” (MY10)

“... Vücut hareketiniz bitiyor masa başında oturmak biraz daha fazlalaştığı için kondisyonunuz düşüyor biraz kilo alımları başlıyor. Benim şu ana kadar tabii sporun

*içerisinde hâlâ kalmaya devam ediyorum mümkün olduğu kadar ama masa başı mesaisi hiç beklemediğim anda önüme gelince ve vücudumun da alışık olmadığı bir durum olduğu için biraz kilo aldım ve bu da beni olumsuz yönde çok etkiliyor.” (M23)*

*“... Zaman olarak fazla bir farklılık olmadı ama diğer türü tabii biraz mesleğimizden uzaklaştıkça mesleğimizle ilgili alanla ilgili biraz daha güncelleme konusunda biraz geride kalabiliyorsun. Ben beden eğitimi olarak kendi branşımdan bahsedeyim, o bakımdan biraz uzaklaşmış oluyoruz. Performansımız o bakımdan kendi branşımızla ilgili performansımız düşmüş oluyor.” (MY5)*

*“... Ders sayım azaldığı için yöneticiliğe daha fazla vakit ayırmam gerektiği için yani okulun disiplin konularıyla, işte çocukların akademik başarılarına yönelme konusunda daha fazla uğraştığımız için benim şahsi derslerim aksadı. Okula başladığımızda öğretmendim. 2 ay öğretmenlik yaptım. O dönem derslerime çok rahat girip çıkabiliyorum, başarılı çocukları bulabiliyorum. Birkaç branşta ilerlemeye başlarken yöneticiliğe geçtikten sonra söylediğim problemler işte disiplin problemleri, akademik başarısızlıklara beklentiler daha fazla olduğu için bunlara yöneldiğimiz için kendi derslerimiz biraz etkilendi yani.” (M1)*

#### **4.1.4.3. İletişim Bozukluğu Kategorisi**

Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin *iletişim bozukluğu* kategorisine dair görüşleri, *astlarla yaşanan ilişkilerde sorunlar* ve *velilerle yaşanan sorunlar* şeklinde kodlanmıştır. Bu kodun n değerlerine bakıldığında, *astlarla yaşanan ilişkilerde sorunlar* n değerinin 6 olduğu ve *velilerle yaşanan sorunlar* n değerinin 5 olduğu belirtilmiştir.

Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin sırasıyla *astlarla yaşanan ilişkilerde sorunlar* ve *velilerle yaşanan sorunlar* kodlarına ilişkin örnek görüşleri şu şekildedir:

*“... Disiplin konusunda bazı konularda sıkıntı yaşadık onda hani idare bir karar alıyor ama hani öğretmenlerin işte ona uymaması, işte kendi sadece nöbet günlerinde verilen kurallara uyması bunlar hep tabii ki olan hani genel olarak herkesi etkiliyor bu konuda yani.” (MY12)*

*“... Personel ve öğretmen grubu olarak da öğretmenlerin çalışma durumu çalışma şekli ya da bu öğrencileri yetiştirmede yani meslek ahlakı diyelim ya da meslek verimliliği olarak eğer öğretmenlerde bu işleri göremiyorsanız bu da bizim*

*performansımızda veya başarımızda eksik bir durum oluşturuyor. Öğretmen de burada çok etkilidir. Öğretmenlerin kendi işleri ve sorumluluklarını çok iyi üstlenmeleri gerekiyor. Çünkü insan yetiştiriyor sonuçta. Yani her türlü ortama hazır olması gerekiyor, hazırlıklı gelmesi gerekiyor. Kendini sürekli yetiştirmesi gerekiyor. Öğretmenler bunu yapmadığında maalesef bize bir şekil el freni gibi olabiliyor.” (M22)*

*“... Yani tabii işimiz öğrenci ve veli olduğu için insanlarla muhatapsınız. Öğretmen idareci olduğunuz için işte öğretmen ayağı, personelin ayağı işte veli, öğrenci ayağı birçok tabii ki burada faktör var bunların hepsiyle iletişim halinde ve diyalog halinde oluyorsunuz zaman zaman yaşadığınız sıkıntılar zorluklar olabiliyor.” (M17)*

*“... Öğretmenden kaynaklanan veya öğrenciden kaynaklanan bazı sıkıntılar yaşarsınız bu sizi etkilememeli etkiliyor mu etkiliyor; düşünce olarak niye böyle yaptın diye düşünüyorsun veya neden böyle düzgün işlemiyor oradaki ayarı dengeyi iyi kurmak lazım.” (M16)*

*“... Velilerimizin birçok kez çocuklarının yanlışlarında yanlış düzeltmek yerine yanlışın çeşidi ne olursa olsun ya da sebep ne olursa olsun çocuğunun yanında olmayı bir vazife gibi ya da bir sorumluluk duygusu gibi hissetmesi bizim en büyük ve tek sıkıntımız benim gördüğüm kadarıyla o.” (MY8)*

*“... Ama bizim burada en çok zorluk çıkaran, veli. Çocuğa iyi bir şey yapmak istiyorsun veli müsaade etmiyor mesela. Çocuğa kızmam gerekebilir, eğitimin içinde vardır kızmak. Sonrasında çocuk der ki “He tamam bu yanlış. Ben bunu bir daha yapmamam lazım.” der. Bunu yaparsan o davranış düzelir. Ama size bir veli gelip de “Benim çocuğumla böyle konuşamazsın!” dediği zaman sana yine bir şey olmaz ama olan yine çocuğa olur.” (M14)*

*“... Velilerle diyalog da oluyor. Karşıdaki seni anlamayabiliyor, iletişime kapalı oluyor; sadece gelip kendisi konuşuyor veya öğrenci geldiğinde işte kendi açısından bakıyor. Sadece senin ona vermeye çalıştığın şeyi algılayamayabiliyor o tip problemler oluyor.” (MY11)*

*“... Öğrencinin velileriyle ilgili bir sorun yaşıyoruz. Sürekli olaya dahil olmak istemeleri ve kendilerine göre plan, iş kurma diyalogları yüzünden zorluk yaşıyoruz.” (M15)*

## 5. TARTIŞMA

Bu çalışmanın amacı, beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin okullarda yönetici olmayı tercih etmelerinin nedenlerini incelemektir. Edinilen bulgular neticesinde beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin idari kısma yönelme nedenleri dört temayla (*sorumluluklar açısından yeterli görme, yöneticiliğe yönelimdeki beklentiler, öğretmenlerle ilişkide farklılıklar, performansı etkileyen olumsuzluklar*) açıklanmıştır. Beden eğitimi ve spor öğretmenleri yöneticilikte kendilerini en çok *karizmatik liderlik* konusunda yeterli hissederken, beklentiler arasında *rahatlığın* (izin, mesleki doyum vb.) öne çıktığı, yönetici olduklarında diğer öğretmenlerle *disiplin* konusunda daha fazla farklılaşma yaşandığı ve performanslarının olumsuz etkileyen durumlar açısından *çalışma koşulları ve mesleki sorunlarla* karşılaştıkları tespit edilmiştir.

Araştırmada beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin okul yöneticiliğine geçişine neden olan faktörler dört tema altından incelenmiştir.

*Sorumluluklar açısından yeterli görme* teması; *mesuliyet sahibi, mesleki yeterlilik* ve *karizmatik liderlik* olmak üzere 3 kategoride değerlendirilmiş ve en çok *karizmatik liderlik* kategorisi öne çıkmıştır. Yapılan araştırma sonuçlarıyla benzerlik gösteren araştırmalara bakıldığında, Kazan ve Özgenel (2021) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre okul yöneticilerinin karizmatik liderlik özelliklerini orta ve yüksek seviyede sergiledikleri sonucuna; Esentürk ve Güngör (2019) tarafından yapılan araştırmada beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin okul yöneticiliğine yönelme nedenleri arasında kişilik özellikleri teması altında en çok liderlik becerisi kategorisinde görüş bildirdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Aksu (2003) karizmatik liderlik vasfını taşıyan kişileri gruplar içi düzeni ve etkileşimi sağlan kişiler olarak ifade etmiştir. Gül (2003), karizmatik liderlerin olağanüstü yetenekleri, başarıya duyulan bağlılığı ve sadakati güçlendirmekte etkili olduğunu belirtmektedir. Karizmatik liderlerdik özelliği taşıyan yöneticilerin bu özelliklerinden yola çıkarak, sosyal etkileşim yoluyla destek aldıkları ve ekip ruhu ile hareket ettikleri söylenebilir. *Sorumluluklar açısından yeterli görme* teması altında en az *mesuliyet sahibi* kategorisi öne çıkmıştır. Bukoski, Lewis, Carpenter, Berry ve Sanders (2015) okul müdür ve

müdür yardımcılarının temel rollerinden birinin toplum liderliği görevini üstlenmeleri olduğunu belirtmişlerdir. Bu görevin yanı sıra teknoloji liderliği, öğrencilere mentorluk ve rehberlik, okul paydaşlarıyla etkili iletişim kurma, öğretmenler için öğrenme toplulukları kurma, öğretmenleri teşvik etme ve ilham verme gibi görevleri de yerine getirmektedirler. Reeder'a göre (1961) okul yöneticileri öğrencileri iyi birer vatandaş olarak yetiştirmeyi amaçlayan okulun varoluş amacını benimsemeli ve okul hedeflerine ulaşmak için çaba göstermelidir.

*Yöneticiliğe yönelimdeki beklentiler* teması; *otoriterlik, finansal beklentiler ve rahatlık* olmak üzere 3 kategoride değerlendirilmiş ve en çok *otoriterlik* kategorisi öne çıkmıştır. Günay ve Özbilen (2018) tarafından yapılan araştırma sonuçları bu bulguyla benzerlik göstermektedir. Araştırmada öğretmenlerin yöneticiliğe yönelme nedenleri arasında güçlü iletişim becerilerine sahip olmaları, liderlik yapma isteği ve eğitim kalitesini artırma isteği sonucuna ulaşılmıştır. Leithwood ve Jantzi (2006) öğretmenlerin okul yöneticiliğine geçişlerinin okul politikalarını yönlendirme isteklerinden kaynaklandığını belirtmektedir. Okul yöneticiliğine yönelen öğretmenlerin artan sorumluluklarıyla birlikte otoriter liderlik becerilerinin geliştiği ve okulun genel işleyişine daha fazla etki sağladıkları görülmüştür (Hohner ve Riveros, 2017). Bu bağlamda, okul yöneticileri yalnızca idari işler yürüten kişiler değil, aynı zamanda okulun istikrarını koruyarak eğitim süreçlerine yön veren liderler olması gerekmektedir (Mathibe, 2007). *Yöneticiliğe yönelimdeki beklentiler* teması altında en az *finansal beklentiler* kategorisi öne çıkmıştır. Sarıkaya Taştan ve Elma (2024) tarafından yapılan araştırma sonuçları bu bulguyla benzerlik göstermektedir. Araştırmada öğretmenlerin okul yöneticiliğine geçmelerinde maddi beklentilerin etkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Garawski (1978) geçmişte müdür ve müdür yardımcılarının mesleki tatminsizliğine yol açan düşük ücret sorununun günümüzde hâlâ devam ettiğini belirtmiştir. Turan, Yıldırım ve Aydoğdu (2012) maddi sıkıntılarla karşılaşmalarının sonucunda okul yöneticilerinin kendilerini mali konularla ilgili daha sorumlu hissettiklerini ifade etmiştir. Doğan'a göre (2005) müdür ve müdür yardımcılarının maaşlarının artırılması, iş doyumunun artırılmasında önemli bir faktördür.

*Öğretmenlerle ilişkide farklılıklar* teması; *samimiyet ve disiplin* olmak üzere 2 kategoride değerlendirilmiş ve en çok *disiplin* kategorisi öne çıkmıştır. Güçlü'ye göre (2000) etkili iletişim için duygu, düşünce ve davranışların tutarlılık göstermesi

önemlidir. Yöneticilerin asıl sorumluluklarının eğitim ve öğretim işlevleri olduğu düşünülse de bazı kaynaklar yöneticilerin, yönetim ve disiplin konularına odaklanmak zorunda olduklarına vurgu yapmaktadır (Barnett, Shoho ve Oleszewski, 2012). *Öğretmenlerle ilişkide farklılıklar* teması altında en az *samimiyet* kategorisi öne çıkmıştır. Ulucan vd. (2012) tarafından yapılan araştırma sonuçları bu bulguyla benzerlik göstermektedir. Araştırma sonucunda okul yönetimi ve diğer branş öğretmenlerinin, beden eğitimi ve spor dersine yeterince değer vermedikleri ve gerekli desteği sağlamadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Ulucan vd. (2012) beden eğitimi ve spor dersine yönetim yaklaşımının, dersin ve öğretmenin hedeflerine ulaşmasında son derece etkili bir faktör olduğunu belirtmişlerdir. Sonuç olarak beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin yöneticiliğine yönelimdeki sebeplerinden birinin branşlarıyla ilgili okul yönetimiyle yaşanan sorunları ortadan kaldırmak olduğu sonucuna varılmıştır.

*Performansı etkileyen olumsuzluklar* teması; *bireysel zorluklar*, *çalışma koşulları* ve *iletişim bozukluğu* olmak üzere 3 kategoride değerlendirilmiş ve en çok *iletişim bozukluğu* kategorisi öne çıkmıştır. Yılmaz (2003) beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin veli, öğrenci, okul personeli, okul yönetimi ve farklı branş öğretmenleri bağlamında birer iletişim ağı içerisinde yer aldığını böylece beden eğitimi ve spor öğretmenliği kapsamında insan ilişkilerinin kritik bir öneme sahip olduğunu ifade etmiştir. Yapılan araştırma sonuçlarıyla benzerlik gösteren araştırmalara bakıldığında, Polat ve Arslan (2017) tarafından yapılan araştırma bulgularına göre okul yöneticilerinin en sık karşılaştıkları sorunlar arasında velilerle ve öğretmenlerle yaşanan etkisiz iletişim sonucuna; Demirtaş ve Küçük (2014) tarafından yapılan araştırma bulgularına göre okul yöneticilerinin performansını düşüren faktörler arasında en çok çevreden kaynaklı problemler sonucuna ulaşılmıştır. Çevresel problemler arasında en çok olumsuz etki oluşturan faktör ise velilerin duyarlı olmayışıdır. Okullarda yetersiz aile, öğrenci, öğretmen uyumsuzluğu gibi faktörler okul yöneticilerinin stresle başa çıkma yükünü arttırmaktadır (Madenoğlu, 2013). *Performansı etkileyen olumsuzluklar* teması altında en az *bireysel zorluklar* kategorisi öne çıkmıştır. Literatürdeki benzer (Köse ve Erginer, 2012; Yıldırım, 2011; Hewitt, Pijanowski ve Denny, 2009; Winter ve Morgenthal, 2002; Shen, Cooley ve Ruhl-Smith, 1999) araştırma sonuçları bu bulguyla paralellik göstermektedir. Araştırmaların sonucunda yöneticilerin öğretmenliğe geri dönüşlerinde veya hiç yönelmemelerinde

kendilerine ve ailelerine yeteri kadar zaman ayıramamanın, stres ve iş yoğunluğunun etkili olduğu belirlenmiştir.

Tüm kategoriler ayrı ayrı değerlendirildiğinde, *mesuliyet sahibi* kategorisinin kodu “*Tüm paydaşların sorumluluğunu üstlenme*”, *mesleki yeterlilik* kategorisinin kodu “*Kişisel ve akademik açıdan donanımlı olma*”, *karizmatik liderlik* kategorisinin kodu “*Sosyal etkileşim yoluyla destek alma*” ve “*Ekip ruhu bilinci ile hareket etme*”, *otoriterlik* kategorisinin kodu “*Sosyal ilişkilerin merkezi kontrolü*”, *finansal beklentiler* kategorisinin kodu “*Maddi sorunların yaşanması*”, *rahatlık* kategorisinin kodu “*Mesleki ayrıcalığın olması*”, *samimiyet* kategorisinin kodu “*Etkileşimin artması*”, *disiplin* kategorisinin kodu “*Resmiyetin artması*”, “*Sınırların belirginleşmesi*” ve “*İlişkilerde dengelerin gözetilmesi*”, *bireysel zorluklar* kategorisinin kodu “*Kişisel (özel yaşam) sorunlar*”, *çalışma koşulları* kategorisinin kodu “*Sistemsel sorunlar*” ve “*Mesleki sorunlar*”, *iletişim bozukluğu* kategorisinin kodu “*Astlarla yaşanan ilişkilerde sorunlar*” ve “*Velilerle yaşanan sorunlar*” çalışmada elde edilen kodlardır. Toplamda 16 kod, bu 11 kategori içinde elde edilmiştir.

Bu çalışmadan elde edilen verilerin beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin öğretmenlikten yöneticiliğe geçmelerinin nedenlerinin belirlenmesinde faydalı olacağı düşünülmektedir.

## 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın birinci sorusu “*Yöneticiliğin beden eğitimi ve spor öğretmenleri üzerindeki sorumlulukları açısından kendilerini yeterli görme*” başlığı altında ilk olarak paylaştıkları kategoriler değerlendirildiğinde en çok *karizmatik liderlik* konusunda, en az *mesuliyet sahibi olma* konusunda görüş bildirdikleri görülmüştür.

*Karizmatik liderlik* kategorisinde en çok görüş bildiren beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin, bu kategoriye ait kodlar arasında en çok *sosyal etkileşim yoluyla destek aldıkları* yönünde fikir beyan ettikleri tespit edilmiştir. Dolayısıyla öğretmenlerin beden eğitimi ve spor öğretmenliğinden yöneticiliğe geçtiklerinde kendilerinin çevrelerinden destek aldıkları, sosyal etkileşim yoluyla daha fazla insanla bağlantı kurdukları, dolayısıyla kendilerini yönetici olarak daha etkin rolde gördükleri yönünde *karizmatik liderlik* kategorisini destekledikleri bulgusuna ulaşılmıştır.

*Mesuliyet sahibi olma* kategorisinde en az görüş bildiren beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin, bu kategoriye ait kodlar arasında en çok *tüm paydaşların sorumluluğunu üstlenme* yönünde fikir beyan ettikleri tespit edilmiştir. Dolayısıyla öğretmenlerin beden eğitimi ve spor öğretmenliğinden yöneticiliğe geçtiklerinde iş performansı ve akademik anlamda kendilerini geliştirmeleri, üzerlerine düşen sorumlulukları yerine getirmeleri ve kendileri dışından tüm okulu düşünmeleri gerekliliği yönünde en az *mesuliyet sahibi* kategorisini destekleri bulgusuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın ikinci sorusu “*Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin yöneticiliğe yönelmedeki beklentilerinin nedenleri*” başlığı altında ilk olarak paylaştıkları kategoriler değerlendirildiğinde en çok *otoriterlik* konusunda, en az *finansal beklentiler* konusunda görüş bildirdikleri görülmüştür.

*Otoriterlik* kategorisinde en çok görüş bildiren beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin, bu kategoriye ait kodlar arasında en çok *sosyal ilişkilerin merkezi kontrolü* konusunda fikir beyan ettikleri tespit edilmiştir. Dolayısıyla öğretmenlerin beden eğitimi ve spor öğretmenliğinden yöneticiliğe geçmelerinde insanları

yönlendirme, onlara liderlik yapma, bulunduğu ortama sahip çıkma ve okulu daha ileriye taşıma, öğretmen ve öğrencilerle güçlü iletişim kurma, beden eğitimi ve spor branşıyla ilgili teknik ve malzeme eksikliklerini çözüme kavuşturma yönünden *otoriterlik* kategorisini destekledikleri bulgusuna ulaşılmıştır.

*Finansal beklentiler* kategorisinde en az görüş bildiren beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin bu kategoriye ait kodlar arasında en çok *maddi sorunların yaşanması* yönünde fikir beyan ettikleri tespit edilmiştir. Dolayısıyla öğretmenlerin beden eğitimi ve spor öğretmenliğinden yöneticiliğe geçtiklerinde idareyle maddi konular yüzünden yaşanan anlaşmazlıklar ve ek ders imkanlarının olmamasından dolayı gelir düzeylerinin az olması yönünde en az *finansal beklentiler* kategorisini destekledikleri bulgusuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın üçüncü sorusu “*Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin yöneticiliğe geçtiklerinde diğer öğretmenlerle ilişkilerinin farklılaşması*” başlığı altında ilk olarak paylaştıkları kategoriler değerlendirildiğinde en çok *disiplin* konusunda, en az *samimiyet* konusunda görüş bildirdikleri görülmüştür.

*Disiplin* kategorisinde en çok görüş bildiren beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin bu kategoriye ait kodlar arasında en çok *resmiyetin artması* konusunda fikir beyan ettikleri tespit edilmiştir. Dolayısıyla öğretmenlerin beden eğitimi ve spor öğretmenliğinden yöneticiliğe geçtiklerinde ikili ilişkilerde daha resmi ve dengeli yaklaşımlar olduğu, sorumlu olduğu kişileri yönetmede denetim ve sınırların belirginleşmesi yönünden *disiplin* kategorisini destekledikleri bulgusuna ulaşılmıştır.

*Samimiyet* kategorisinde en az görüş bildiren beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin bu kategoriye ait kodlar arasında en çok *etkileşimin artması* yönünde fikir beyan ettikleri tespit edilmiştir. Dolayısıyla öğretmenlerin beden eğitimi ve spor öğretmenliğinden yöneticiliğe geçtiklerinde sosyal yönlerinin güçlü olduklarını düşündüklerinden dolayı iyi iletişim kurduklarını, kendilerinden birinin yöneticiliğe geçmelerini önemsedikleri için beden eğitimi ve spor branşında bulunan öğretmenlerle ilişkilerinin daha samimi olduklarını ve çalışma arkadaşlarıyla bir araya daha rahat gelebildikleri yönünde en az *samimiyet* kategorisini destekledikleri bulgusuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın dördüncü sorusu “*Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin yönetici olduklarında performanslarının olumsuz etkilenmesi*” başlığı altında ilk olarak paylaştıkları kategoriler değerlendirildiğinde en çok *iletişim bozukluğu* konusunda, en az *bireysel zorluklar* konusunda görüş bildirdikleri görülmüştür.

*İletişim bozukluğu* kategorisinde en çok görüş bildiren beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin bu kategoriye ait kodlar arasında en çok *astlarla yaşanan ilişkilerde sorunlar* yönünde fikir beyan ettikleri tespit edilmiştir. Dolayısıyla öğretmenlerin beden eğitimi ve spor öğretmenliğinden yöneticiliğe geçtiklerinde öğretmen, öğrenci ve veliyle yaşadığı anlaşmazlıklardan dolayı *iletişim bozukluğu* kategorisini destekledikleri bulgusuna ulaşılmıştır.

*Bireysel zorluklar* kategorisinde en az görüş bildiren beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin bu kategoriye ait kodlar arasında en çok *kişisel (özel yaşam) sorunlar* yönünde fikir beyan ettikleri tespit edilmiştir. Dolayısıyla öğretmenlerin beden eğitimi ve spor öğretmenliğinden yöneticiliğe geçtiklerinde işlerin vermiş olduğu yoğunluktan dolayı öğrencilerle etkileşimde geri kaldıkları ve kendi özel yaşantılarındaki insanlara zaman ayıramama durumundan dolayı en az *bireysel zorluklar* kategorisini destekledikleri bulgusuna ulaşılmıştır.

## 6.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin okul yöneticiliğine hazırlanabilmesi için gerekli eğitim programları düzenlenip, program içeriğinde eğitim yönetimi iletişim, motivasyon, liderlik, problem çözme, karar alma süreçleri ve kriz yönetimi gibi konulara yer verilebilir. Diğer yandan deneyimli okul yöneticileri ile okul yöneticiliğine ilgi duyan beden eğitimi ve spor öğretmenleri arasında mentorluk ilişkisi kurulup, mentorluk programlarıyla beraber beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin okul yöneticiliği süreçlerine dair pratik bilgi edinmeleri, sahadaki gerçek konularla nasıl başa çıkabileceklerini öğrenmeleri ve okul yönetimiyle ilgili stratejileri daha iyi kavramaları sağlanabilir.

Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin okul yöneticiliğine olan ilgisini arttırmak için kariyer gelişim programları teşvik edici hale getirilip okul yöneticisi olmak isteyen beden eğitimi ve spor öğretmeni adaylarının gelişim süreçlerini desteklemek adına okul yöneticiliği stajları ve gözlem programları gibi uygulamalar

yapılabilir. Bu tür kariyer planlama uygulamaları sayesinde, beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin kendilerini yöneticiliğe daha hazır hissetmeleri sağlanabilir. Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin okul yöneticiliği rolünde daha istekli olmaları için çalışma koşullarının iyileştirilmesi, okul yöneticiliği pozisyonlarına geçişlerinde karşılaşılabilecekleri iş yükü ve zorluk seviyesini azaltabilir.

## 6.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

Bu araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanıldığından benzer konularda nicel araştırmalar yapılarak daha geniş çalışma grubundan elde edilecek verilerle bulguların genellenebilirliği artırılabilir. Ayrıca nitel ve nicel araştırma yöntemlerinin bir arada kullanıldığı hibrit (karma) araştırma modeli ile hem sayısal verilerle genelleme yapılabilir hem de beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin yöneticiliğe yönelim sebepleri arasında öne çıkan bulguların derinlemesine analizi yapılarak bu bulguların sonuçları daha iyi anlaşılabilir. Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin kariyer süreçleri boyunca yöneticiliğe yönelim sebepleri ve bu sebeplerin zaman içindeki değişimleri boyutsal çalışmalarla takip edilebilir.

Araştırma, beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin yöneticiliğe geçiş sürecinde karşılaştıkları zorluklara ilişkin önemli sonuçlar ortaya koymuş olsa da bazı sınırlılıklara sahiptir. Araştırmanın Kocaeli ve İstanbul ili ile sınırlı tutulması bu kısıtlar arasında yer almaktadır. Bu durum, elde edilen bulguların genellenebilirliğini sınırlayabilir. Ancak, çalışma kapsamında ortaya konan sonuçlar, beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin yöneticilik süreçlerindeki deneyimlerini anlamada değerli bir çerçeve sunmaktadır. Gelecekteki araştırmalarda, daha geniş bir katılımcı evrenine ulaşmak ve farklı illerdeki beden eğitimi ve spor öğretmenlerini de çalışmaya dahil etmek, bulguların kapsamını ve güvenilirliğini artırabilir.

Çalışmanın beden eğitimi ve spor branşıyla sınırlı olması, diğer branş öğretmenlerinin yöneticiliğe yönelik bakış açılarının araştırılmasını engellemiştir. Bu nedenle, farklı branş öğretmenleri üzerinde benzer nitel araştırmalar yapılması önerilmektedir. Böyle bir yaklaşım, farklı branş öğretmenlerinin yöneticiliğe geçiş motivasyonlarını karşılaştırmalı olarak inceleme fırsatı sunabilir. Örneğin, sınıf öğretmenleri, fen bilimleri öğretmenleri ya da rehber öğretmenlerin yöneticilik

tercihlerini etkileyen faktörler analiz edilerek branşlar arasında motivasyonel farklılıkların olup olmadığı tespit edilebilir.

Sonuç olarak bu tür çalışmalarda farklı branşlardan, farklı yönetim düzeylerinden ve farklı illerden katılımcılarla daha geniş kapsamlı araştırmalar gerçekleştirilmesi, eğitim yönetimi literatürüne daha zengin ve genellenebilir bilgiler sunacaktır. Bu sayede, eğitim politikalarına yön verecek daha güçlü öneriler geliştirilmesi mümkün olacaktır.



## KAYNAKLAR

- Abat, E. (2010). Eğitim Yönetimi Uzmanlarının Okul Yöneticilerinin Yeterliklerine İlişkin Zihinsel Modelleri. Yayımlanmamış Doktora Tezi. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Kocaeli Üniversitesi.
- Akçay, A. (2000). Orta Öğretim Kurumu Müdürlerinin Gösterdikleri Etkileme Davranışlarına İlişkin Müdür ve Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi.
- Aksu, M. (2003). Liderlik Yaklaşımları ve Dönüştürücü Liderlik Üzerine Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. *Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü*, Kadir Has Üniversitesi.
- Araç Ilgar, E. (2019). Beden eğitimi öğretmenlerinin yönetici olmaya isteklilik düzeylerinin belirlenmesi. *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 17(1), 63-77. <https://doi.org/10.33689/spormetre.482911>
- Arik, A., & Erturan, G. (2023). Autonomy support and motivation in physical education: A comparison of teacher and student perspectives. *International Journal of Contemporary Educational Research*, 10(3), 649-657. <https://doi.org/10.52380/ijcer.2023.10.3.470>
- Aydın, M. (2010). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınları.
- Aytaç, T. (2000). *Okul Merkezli Yönetim*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Aziz, A. (2011). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri ve Teknikleri: Araştırma Süreci ve Tasarımı, Veri Toplama Teknikleri, İnterneti Kullanma, Anket Hazırlama, İçerik ve Söylem Çözümlemesi, Raporlaştırma*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Balayanan, A. D., Salik, M. B., Dilangalen, A. K. & Lumanpanet, H. T. (2024). Motivating and inhibiting factors on becoming school administrator as influenced by teachers and leadership standards. *International Journal Of Advance Research And Innovative Ideas In Education*, 10(3), 2313-2317.
- Balcı, A. (2005). *Açıklamalı Eğitim Yönetimi Terimleri Sözlüğü*. Ankara: Tek Ağaç Basım Yayım.
- Balyer, A. (2019). Çağdaş okul müdürlerinin değişen rolleri. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(2), 75-93.
- Barnett, B. G., Shoho, A. R., & Oleszewski, A. M. (2012). The job realities of beginning and experienced assistant principals. *Leadership and Policy in Schools*, 11(1), 92-128. <https://doi.org/10.1080/15700763.2011.611924>
- Başaran, İ. E. (1994). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Yargıcı Matbaası.
- Başaran, İ.E. (1982). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını.

Bayrak, E. (2019). Eğitim yöneticilerinin seçimi ve yetiştirilmesi sürecinin incelenmesi. *Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim (TEKE) Dergisi*, 8(1), 568-576.

Berg, B. L. ve Lune, H. (2019). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (Çev: A. Arı). Konya: Eğitim Yayınevi.

Bingül, M., & Hacıfazlıoğlu, Ö. (2011). Primary school teachers tendencies towards being school administrators. *Journal of Human Sciences*, 8(1), 860-881.

Bozkurt, B. (2023). Okul yöneticilerinin mesleki gelişimi: Etkinlikler, engeller ve öneriler. *Kocaeli Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 6(1), 353-373. <https://doi.org/10.33400/kuje.1251391>

Bukoski, B. E., Lewis, T. C., Carpenter, B. W., Berry, M. S., & Sanders, K. N. (2015). The complexities of realizing community: Assistant principals as community leaders in persistently low-achieving schools. *Leadership and Policy in Schools*, 14(4), 411-436. <https://doi.org/10.1080/15700763.2015.1021053>

Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Okulda Yönetim Süreçleri ve İşleri*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Büte, M. & Balcı, A. F. (2010). Bağımsız anaokulu yöneticilerinin bakış açısından okul yönetimi süreçlerinin işleyişi ve sorunlar. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 16(4), 485 – 511.

Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.

Can, E. (2022). Okul yönetiminin sorunları: Okul müdürlerinin değerlendirmeleri. *Yaşadıkça Eğitim Dergisi*, 36(2), 402-433. <https://doi.org/10.33308/26674874.2022362411>

Can, H. (2002). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Can, N. (2013). *Öğretmen Liderliği*. Ankara: Pegem Akademi.

Cebeci, O., & Çağanağa, Ç. K. (2019). Effects of motivation of school administrators on human resources management. *Open Access Library Journal*, 6(7). <https://doi.org/10.4236/oalib.1104808>

Cencic, M. (2017). To what extent do school leaders in Slovenia understand physical school environments as a learning factor?. *Center for Educational Policy Studies Journal*, 7(2), 141-162. <https://doi.org/10.26529/cepsj.174>

Cihan, B. B. (2018). The analysis of problem-solving skills and related factors for some students studying at different schools of physical education and sports. *Asian Journal of Education and Training*, 4(4), 295-301. <https://doi.org/10.20448/journal.522.2018.44.295.301>

Creswell, J. W. (2015). *Nitel araştırmalar için 30 temel beceri* (Çev: H. Özcan). Ankara: Anı Yayıncılık.

Creswell, J.W. (2021). *Nitel araştırma yöntemleri: Beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni*. (Çev: S. B. Demir ve M. Bütün). Ankara: Siyasal Kitabevi.

Cullen, J. B., & Mazzeo, M. J. (2008). Implicit performance awards: An empirical analysis of the labor market for public school administrators. *University of California*, San Diego (December).

Cunningham, W. G., & Cordeiro, P. A. (2003). *Educational leadership: A problem-based approach*. Allyn & Bacon/Longman Publishing, a Pearson Education Company, 1760 Gould Street, Needham Heights, MA 02494. Retrieved from <http://www.abacon.com>.

Çelik, A. (2008). Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Okul İçi ve Okul Dışı Faaliyetlerde Karşılaştıkları Sorunlar. Yüksek Lisans Tezi. *Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü*, Gazi Üniversitesi.

Demirel, Ö. (2001). *Eğitim Sözlüğü*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Demirkol, M., Orhan, M., & Özdemir, T. Y. (2022). Öğretmenlerin okul yöneticiliğini tercih etme/etmeme nedenleri. *Journal of History School*, 61, 4289-4312. <http://dx.doi.org/10.29228/Joh.66777>

Demirtaş, H. (2005). Okul çalışanlarının takım algısı. *Ege Eğitim Dergisi*, 6(1), 39-59.

Demirtaş, Z., & Küçük, Ö. (2014). Okul yöneticilerinin performanslarını değerlendirme ölçütleri ve performanslarını düşüren nedenler: Nitel bir araştırma. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 0(40), 47-67.

Denzin, N. K. (1970). *The Research Act in Sociology*. London, Butterworth.

Doğan, İ. (1995). *Sosyoloji, Kavram ve Sorunlar*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Doğan, N. (2005). İlköğretim Okulu Müdür Yardımcılarının İş Doyumu. Yüksek Lisans Tezi. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Kırıkkale Üniversitesi.

Dongo, E., & Mahlangu, V. (2022). Challenges encountered by school principals and teachers that impede the optimal use of instruction time in south african schools. *International E-Journal of Educational Studies*, 6(12), 164-173. <https://doi.org/10.31458/iej.1147296>

Dubrin, A. J. (2010). *Principles of Leadership (6th ed.)*. Sydney: South-Western.

Durukan, E. (2003) Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu I. ve IV. Sınıf Öğrencilerinin Liderlik Davranışlarının Karşılaştırılması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. *Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü*, Selçuk Üniversitesi.

Easley, J., & Elmeski, M. (2016). From policy and practice to possibilities: The context of educational accountability in the U.S. And praxis of school leadership. In J. EasleyII, & P. Tulowitzki (Eds.). *Educational accountability – International*

*perspectives on challenges and possibilities for school leadership* (pp. 34–53). London: Routledge.

Erdoğan, B. S., Buyrukoğlu, E., & Bayındır, M. (2023). Yöneticiliği tercih eden beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin yöneticiliği tercih etme sebeplerinin incelenmesi. *Spor ve Performans Araştırmaları Dergisi*, 14(2), 209-220. <https://doi.org/10.17155/omuspd.1295797>

Erdoğan, İ. (2000). *Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş.

Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Erlanson, D. A., Harris, E. L., Skipper, B. L. and Allen, S. T. (1993). *Doing Naturalistic Inquiry: A Guide to Methods*. Beverly Hills, CA: Sage.

Erol, F. (1995). Okul müdürlerinin görevlerini başarmada karşılaştıkları engeller (Burdur ili örneği). *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 63-71.

Esentürk, O. K., & Güngör, N. B (2019). Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin yöneticiliğe yönelim nedenleri. *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 17(4), 250-264. <https://doi.org/10.33689/spormetre.629890>

Eysenbach, G., & Köhler, C. (2002). How do consumers search for and appraise health information on the world wide web? Qualitative study using focus groups, usability tests, and in-depth interviews. *BMJ (Clinical Research ed.)*, 324(7337), 573–577. <https://doi.org/10.1136/bmj.324.7337.573>

Friedman, I. A. (2002). Burnout in school principals: Role related antecedents. *Social Psychology of Education*, 5(3), 229-251.

Gajda, R., & Militello, M. (2008). Recruiting and retaining school principals: What we can learn from practicing administrators. *Journal of Scholarship and Practice*, 5(2), 14- 20.

Garawski, R. A. (1978) The assistant principal: His job satisfaction, and organizational potency. *The Clearing House: A Journal of Educational Strategies, Issues and Ideas*, 52(1), 8-10. <https://doi.org/10.1080/00098655.1978.9958169>

Glaser, B. and Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Aldine Publishers.

Goldring, R., Taie, S., & Riddles, M. (2014). Teacher attrition and mobility: Results from the 2012–13 Teacher Follow-Up Survey. First Look. NCEs 2014-077. *National Center for Education Statistics*

Gökçen, G. (2014). Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin Yöneticilik Becerilerinin Okul İklimine Etkisi. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. *Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yeditepe Üniversitesi*.

Güçlü, N. (2000). İletişim. İçinde L. Küçükahmet (Edt.), *Sınıf yönetimi* (ss.133-154). Ankara: Nobel Yayıncılık.

Gül, H. (2003). Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi. *Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Gebze Teknik Üniversitesi.

Günay, G., & Özbilen, F. M. (2018). Öğretmenlerin okul yöneticiliği istekliliğini etkileyen faktörlerin belirlenmesi. *Turkish Studies*, 13(19), 1331-1344. <https://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.14069>

Gündoğdu, F. (2014). Spor Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Sporun Yaygınlaştırılması Arasındaki İlişki. Yayımlanmamış Doktora Tezi. *Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü*, Ankara Üniversitesi.

Gündüz, H. (2008). İlköğretim Okullarında Örgütsel İklim ile Öğretmenlerin İş Doyumları Arasındaki İlişki. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Gaziantep Üniversitesi.

Güney, S. (2011). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayıncılık

Güney, S. (2020). *Liderlik*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Gürleyen, G. (2024). *Yönetim ve Organizasyon*. <https://books.google.com.tr/books?id=JmIeEQAAQBAJ&lpg=PP1&hl=tr&pg=PP1#v=onepage&q&f=false> İndirilme Tarihi: 08.07.2024

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.

Hancock, D. R., Müller, U., Wang, C., & Hachen, J. (2019). Factors influencing school principals' motivation to become principals in the USA and Germany. *International Journal of Educational Research*, 95, 90-96.

Hancock, D.R., Müller, U., & Wang, C. (2016). Motivating teachers to become school principals in the U.S.A. and Germany. *Journal of Global Research in Education and Social Science*, 7(2), 83-93.

Helvacı, M. A., & Aydoğan, İ. (2011). Etkili okul ve etkili okul müdürüne ilişkin öğretmen görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 41-60. <https://doi.org/10.12780/UUSBD91>

Hewitt, P. M., Pijanowski J. C., & Denny G. S. (2009). Why teacher leaders don't want to be principals. *Journal of Scholarship and Practice*, 8(1), 13-23.

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.

Holloway, I., & Todres, L. (2003). The status of method: Flexibility, consistency and coherence. *Qualitative Research*, 3(3), 345-357.

- İnan, Ö. (1986). *Yönetim ve Organizasyon*. Eskişehir: Birlik Ofset.
- K. DeMarrais and S.D. Lapan. (2004). *Foundations for Research: Methods of Inquiry in Education and the Social Sciences* (pp. 51-68). London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Karaaslan, İ., Uslu, T., & Esen, S. (2020). Beden eğitimi öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik, iş doyumunu ve yaşam doyumlarının incelenmesi. *Sağlık ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3(1), 7-18.
- Karşlı, M. D. (2004). *Yönetimsel Etkililik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Kaşıkçı, B. (2015). Öğretmen ve Müdür Yardımcıları Görüşlerine Göre İlkokul Müdürlerinin Yönetim Becerileri (Sultangazi Örneği). Yüksek Lisans Tezi. *Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul Aydın Üniversitesi.
- Katz, D. ve Kahn, R. L. (1977). *Örgütlerin toplumsal psikolojisi* (Çev: H. Can ve Y. Bayar). Türkiye Ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- Kawasaki, T., & Iida, J. (2018). Factors affecting the aspirations of teachers to become school administrators: presence of a role model and experience in school management. *Japanese Journal of Educational Psychology*, 66, 67-80.
- Kazak, E. (2021). Öğretmenlerin okul yöneticiliğini tercih etme nedenleri. *Anadolu Eğitim Liderliği Ve Öğretim Dergisi*, 9(1), 59-73.
- Kazak, E., & Polat, Ö. (2023). Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ve karşılaşılan engeller. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi*, 14(1), 54-82.
- Kazan, A., & Özgenel, M. (2021). Okul müdürlerinin karizmatik liderlik özelliklerinin okul gelişimine etkisi. *Akademik Platform Eğitim ve Değişim Dergisi*, 4(1), 175-194.
- Keçeci, H. (2012). Okul Müdürlerinin Yönetimsel Yaklaşımlarının İncelenmesi (Uşak İli Örneği). Yüksek Lisans Tezi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Uşak Üniversitesi.
- Kempner, T. (1976). *A Handbook of Management*. England: Penguin Books.
- Kirk, J. and Miller, M. L. (1986). *Reliability and validity in qualitative research*. London: Sage Publications.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Konukçu, E. (1997). Ord. Prof. Dr. Aydın Sayılı ve Tarih. *Erdem*, 9(27), 887-892.
- Köktürk, Ö. (2011). İlköğretimde Yönetimin Başarısının Öğretmen ve Öğrenciler Üzerindeki Etkileri. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi.
- Köse, M. F., & Erginer, A. (2011). Yönetici aday öğretmenlerin yöneticiliği tercih nedenleri. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 123-146.

Kümbetoğlu, B. (2020). *Niteliksel Araştırmalarda Analiz*. İstanbul: Bağlam Yayıncılık

Laminack, L., & Long, BM. (1985). What makes a teacher effective: Inside from preservice teachers. *Clearing House*, 58, 268.

LeCompte, M. D., & Goetz, J. P. (1982). Problems of reliability and validity in ethnographic research. *Review of Educational Research*, 52(1), 31-60. <https://doi.org/10.3102/00346543052001031>

Leithwood, K. & Jantzi, D. (2006) Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices. *School Effectiveness and School Improvement*, 17, 201-227. <https://doi.org/10.1080/09243450600565829>

Lezotte, L. W. (1992). Creating the total quality effective school. *Okemos*, MI: Effective Schools Products Ltd.

Lincoln, Y. S. and Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park, CA: SAGE Publications Inc.

Lindle, J. C. (2004). Trauma and stress in the principal's office: Systematic inquiry as coping. *Journal of School Leadership*, 14(4), 378-410.

Madenöglü, C. (2013). Eğitim kurumu yöneticilerinin stresle başa çıkma tarzlarının benlik saygısı düzeyleriyle olan ilişkisi. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 2(1), 83-105.

Malterud K. (2001). Qualitative research: standards, challenges, and guidelines. *Lancet (London, England)*, 358(9280), 483-488. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(01\)05627-6](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(01)05627-6)

Marshall, C. and Rossman, G.B. (2014). *Designing Qualitative Research*. New York: Sage.

Marshall, M. N. (1996). Sampling for qualitative research. *Family Practice*, 13(6), 522-526.

Mathibe, I. (2007). The professional development of school principals. *South African Journal of Education*, 27(3), 523-540.

Memduhoğlu, H. B. ve Yılmaz, K. (2008). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.

Merriam, S. B. (1995). What can you tell from an N of 1?: Issues of validity and reliability in qualitative research. *PAACE Journal of lifelong learning*, 4, 51-60.

Miles, M. B. and Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. New York: Sage.

Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği. (2013, 7 Eylül). *Resmî Gazete* (Sayı: 28758). Erişim adresi: <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2013/09/20130907-4.htm>

Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği. (2021, 5 Şubat). *Resmi Gazete* (Sayı: 31386). Erişim adresi:

<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=38297&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5>

Mucuk, İ. (1989). *Modern İşletmecilik*. İstanbul: Der Yayınları.

Nieder-Entgelmeier, C. (2017). *Schulleiter-Mangel: NRW sucht dringend rektoren*. March 1, Retrieved March 5, 2017. Erişim adresi: <https://www.welt.de/regionales/nrw/article162500260/NRW-suchtdringend-Rektoren.html>

Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and Practice (7th ed)*. Thousand Oaks, CA: Sage. Pages: 494.

Orun Kavak, H. ve Acar, O.K. (2023). *Liderlik mi? Yöneticilik mi?*. İstanbul: Eğitim Yayınevi.

Özalp, İ. (2010). *İşletme Yönetimi*. Eskişehir: Nisan Kitapevi Yayınları.

Özkaya, F. (2021). Okul etkililiğinin önündeki engellere ilişkin okul müdürlerinin görüşleri. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 9(1), 119-144.

Özmen, F. & Batmaz, C. (2006). İlköğretim okul müdürlerinin öğretmen denetimindeki etkililikleri-hizmet yılı ve görev türü değişkenine göre öğretmen görüşleri. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2, 102-120.

Özşaker, M. (2013). Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin öz-yeterlilikleri, tükenmişlikleri ve iş doyumlarının incelenmesi. *Uluslararası Hakemlik Akademik Spor Sağlık ve Tıp Bilimleri Dergisi*, 3(8), 37-54.

Öztürk Karataş, E. (2021). Beden eğitimi öğretmenlerinin sorunları. *Kafkas Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 1(2), 1-14.

Öztürk, G. (2002). Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Doyumu. Yüksek Lisans Tezi. *Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü*, Marmara Üniversitesi.

Parker, L. D., & Ritson, P. A. (2005). Revisiting Fayol: anticipating contemporary management. *British Journal of Management*, 16(3), 175-194.

Patton, M. Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods (2nd ed.)*. London: Sage Publication.

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods (3rd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Pearson, L. C., & Moomaw, W. (2005). The relationship between teacher autonomy and stress, work satisfaction, empowerment, and professionalism. *Educational Research Quarterly*, 29(1), 38- 54.

Peçe, İ., & Taşdemir, F. (2021). İdarecilerin yönetim kadrolarını tercih etme sebepleri ve yönetici seçimi ile ilgili görüşlerinin incelenmesi. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(1), 123-135. <https://doi.org/10.33206/mjss.778559>

Pintrich, P. R. and Schunk, D. H. (2002). *Motivation in education: Theory, research and applications*. Merrill Prentice Hall.

Polat, S., & Arslan, Y. (2017). *School principals' problems in educational environments and their needs for in-service training*. 2. International Symposium on New Trends in Social and Liberal Sciences, Barcelona, Spain.

Reeder, W.G. (1961). *Okul idareciliğinin esasları*. (Çev: T. Oğuzkan). İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.

Ribak-Rosenthal, N. (1994). Reasons individuals become school administrators, school counselors, and teachers. *The School Counselor*, 41(3), 158–164.

Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2017). *Örgütsel davranış* (Çev: İ. Erdem). Ankara: Nobel Yayıncılık

Rost, J. C. (1993). *Leadership for the Twenty-First Century*. Bloomsbury Publishing USA.

Sarikaya Taştan, B., & Elma, C. (2024). İlköğretimde öğretmenleri okul yöneticisi olmaya güdüleyen etmenler. *Uluslararası Temel Eğitim Çalışmaları Dergisi*, 5(1), 11-24. <https://doi.org/10.59062/ijpes.1411565>

Saruhan, Ş., C. (2012). Yönetim ve yönetici. İçinde Baraz, B. ve Şakar, A. N. (Edt.), *İşletme yönetimi* (ss. 2-35). Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Satıcı, M., Albayrak, U., & Alıncak, F. (2020). Beden eğitimi öğretmenlerinin öğretmen yeterlilik ve öğretmen liderlik düzeylerinin incelenmesi. *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 6(26), 714-719. <http://dx.doi.org/10.31589/JOSHAS.318>

Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G. and Osborn, R. N. (1991). *Managing Organizational Behavior*. New York: Wiley.

Seashore, L.K., Leithwood, K., Wahlstrom, K.L. and Anderson, S. (2010). *Learning from leadership: Investigating the links to improved student learning*. Commissioned by The Wallace Foundation University of Minnesota, University of Toronto.

Serdar, F. (2023). *Vizyoner Liderlik*. İstanbul: AKİS Kitap.

Shen, J., Cooley, V. E., & Ruhl-Smith, C. D. (1999). Entering and leaving school administrative positions. *International Journal of Leadership in Education*, 2(4), 353-367.

Shen, J., Cooley, V. E., & Wegenke, G. L. (2004). Perspectives on factors influencing application for the principalship: A comparative study of teachers, principals and superintendents. *International Journal of Leadership in Education*, 7(1), 57-70.

Suchy, R. W. (1992). A concept of the secondary principal and the school: A reflective essay. *Graduate Research Papers*. 3394.

Sunay, H. (1998). Spor yöneticilerinin nitelikleri ve eğitimi. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3(1), 59-68.

Şahin, A. (2002). *Yönetici Liderlik*. Osmaniye: Yimtaş Matbaacılık.

Şahin, İ. (2013). Öğretmenlerin iş doyum düzeyleri. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1), 142-167.

Şanlıdağ, M. (2024). Okul müdürlerinin görevlerini yerine getirirken karşılaştıkları problemler ve çözümlerine dair yaklaşımları. *Premium E-Journal of Social Sciences (PEJOSS)*, 8(40), 484-505. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11089906>

Şimşek, M. Ş., & Çelik, A. (2018). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Eğitim Yayınevi

Şişman, M. ve Turan, S. (2004). *Eğitim ve okul yönetimi. Eğitim Kurumları Yönetici Adayları Seçme Sınavına Hazırlık ve Yetiştirme El Kitabı*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Tamer, K. ve Pular, A. (2001). *Beden Eğitimi ve Sporda Öğretim Yöntemleri*. Ankara: Kozan Ofset.

Taneri, P. O. (2021). Kuramdan uygulamaya kapsayıcı eğitim. İçinde K. Baykara Özaydınlık, *Kapsayıcı eğitime giriş* (ss. 1-23). Ankara: Pegem Akademi

Taymaz, H. (2003). *İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Müdürleri İçin Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Tekindal, S. (2021). *Nicel, Nitel, Karma Yöntem Araştırma Desenleri ve İstatistik*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Thomas, M. K., Ge, X., & Greene, B. A. (2011). Fostering 21st century skill development by engaging students in authentic game design projects in a high school computer programming class. *Journal of Educational Computing Research*, 44(4), 391-408. <https://doi.org/10.2190/EC.44.4.b>

Turan, S., Yıldırım, N., & Aydoğdu, E. (2012). Okul müdürlerinin kendi görevlerine ilişkin bakış açıları. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 2(3), 63-76.

Tyre, P. (2015). *Why do more than half of principals quit after five years?* The Hechinger report. Retrieved from <http://hechingerreport.org/why-do-more-than-half-of-principals-quit-after-five-years/>.

Uçar, G. (2019). Öğretmenleri Yönetici Olmaya Güdüleyen Faktörler. Yüksek Lisans Tezi. *İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.

Ulucan, H., Türkçapar, Ü. & Cihan, B. (2012). Beden eğitimi öğretmenlerinin meslekte karşılaştıkları sorunların incelenmesi (Kırşehir ili uygulaması). *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(2), 265-277.

- Ulukan, M. (2005). Futbolcuların performans ve kulübe bağlılıklarında antrenörlerin liderlik özelliklerinin rolü. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 7(4), 37-44.
- Usta, M. E., & Boğa, F. (2021). Okul yöneticilerinin okul yönetiminde yaşanan sorunlara ilişkin görüşleri. *Harran Maarif Dergisi*, 6(1), 18-49.
- Weihrich, H. and Koontz, H. (1993). *Management A Global Perspective*. New York: McGraw-Hill
- Winter, P. A. & Morgenthal, J. R. (2002). Principal recruitment in a reform environment: Effects of school achievement and school level on applicant attraction to the job. *Educational Administration Quarterly*, 38(3), 319-340. <https://doi.org/10.1177/0013161X02383002>
- Yalçın, S. (2016). Okul yöneticilerinin motivasyonlarını etkileyen unsurlar. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(2), 905-922.
- Yang, Y. & Marquez Jr, S. (2023). Factors influencing the leadership of physical education teachers: Basis for enhanced professional development program. *The Educational Review, USA*, 7(4), 515-519. <http://dx.doi.org/10.26855/er.2023.04.023>
- Yetim, A.Y. (2019). *Sosyoloji ve Spor*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2018). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri (11. Baskı)*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, K., & Tabak, H. (2019). Öğretmen adaylarının duygu durumlarının farklı sınıflandırmalara göre incelenmesi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19(4), 1441-1457. <https://doi.org/10.17240/aibuefd.2019..-473905>
- Yıldırım, N. (2011). Okul müdürlerinin motivasyonları üzerine nitel bir inceleme. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1), 71-85.
- Yıldırım, N. (2011). Yöneticilik görevinin okul müdürlerine olumlu ve olumsuz katkıları. *Eğitim ve Bilim*, 36(161), 230-245.
- Yılmaz, S. (2003). *Beden Eğitimi Öğretmenliğinin Yönetim Fonksiyonları*. Doktora Tezi. *Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü*, Marmara Üniversitesi.
- Yin, R. K. (2009). *Cse study research: Design and method (4th ed)*. Thousand Oaks, CA: Sage.

## EKLER

### EK-1 Kişisel Bilgi Formu

#### KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Değerli Öğretmenimiz,

Bu araştırma bir yüksek lisans tez çalışmasıdır. Bu araştırmanın amacı, beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin okul yöneticiliğine yönelim sebeplerinde etkili olan faktörleri açığa çıkarmaktır. Kişisel bilgi formunu doldurmanız yaklaşık 1 dakikanızı alacaktır. Vereceğiniz bilgiler bu çalışma dışında hiçbir yerde kullanılmayacaktır. Kişisel bilgilerinizin doğru ve güvenilir bir şekilde değerlendirilebilmesi için tüm soruların eksiksiz cevaplanması gerekmektedir. Göstereceğiniz özenden dolayı şimdiden teşekkür ederim.

**Muhammet Emin Güzel**

Haliç Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bölümü Yüksek Lisans Öğrencisi

Bu bölüm kişisel bilgilerinize yönelik sorulardan oluşmaktadır. Lütfen size uygun seçeneği işaretleyiniz.

<b>Cinsiyet</b>	Kız		Erkek	
<b>Yaş</b>				
<b>Eğitim durumu</b>	Lisans	Yüksek lisans	Doktora	
<b>Mesleki kıdem</b>				
<b>Hizmet yılı (yöneticilik)</b>				
<b>Okul kademesi</b>	İlkokul	Ortaokul	Lise	Özel eğitim
<b>Okul türü</b>	Resmi (Devlet)		Özel	
<b>Yöneticilik türü</b>	Müdür		Müdür yardımcısı	

## EK-2 Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu

### GÖRÜŞME FORMU

Değerli Öğretmenimiz,


Görüşme soruları, yapılan akademik çalışma kapsamında beden eğitimi ve spor öğretmenliğinden okul yöneticiliğine geçmenizdeki faktörleri açığa çıkarmak için hazırlanmıştır. Adınız ve soyadınız kesinlikle gizli tutulacak, vereceğiniz cevaplar sadece bu çalışma kapsamında değerlendirilecektir. Sorulara vereceğiniz cevapların gerçeği yansıtması adına baskı altında kalmadan yanıtlanması önem arz etmektedir. İzinizle görüşmeyi ses kaydına almak istiyorum. Göstereceğiniz özenden dolayı şimdiden teşekkür ederim.

**Muhammet Emin Güzel**

Haliç Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bölümü Yüksek Lisans Öğrencisi

1. Yöneticilik görevinin öğretmenler üzerinde oluşturduğu sorumluluklar açısından kendinizi nasıl değerlendiriyorsunuz? Bu sorumluluklarla karşı yeterlilik düzeyinizi açıklayınız.
2. Beden eğitimi ve spor öğretmeni olarak okul yöneticiliğine yöneliminizde hangi faktörler ve beklentiler etkili olmuştur? Bu faktörleri detaylandırarak açıklayınız.
3. Yönetici olduktan sonra diğer öğretmenlerle ilişkilerinizde ne gibi değişimler gözlemlediniz? Bu değişimlerin nedenlerini ve etkilerini açıklayınız.
4. Okul yöneticiliği sürecinde performansınızı olumsuz etkileyen başlıca faktörler nelerdir? Bu faktörlerin yönetim sürecine olan etkilerini açıklayınız.

### EK-3 Etik Kurul Onayı

		T.C. HALIÇ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL ve BEŞERİ BİLİMLER ARAŞTIRMALARI ETİK KURULU			
Tarih: 02.06.2023	Karar No: 04				
Toplantı Sayısı:04	Muhammet Emin GÜZEL in "Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Okul Yöneticiliğine Yönelim Sebeplerinin İncelenmesi" başlıklı çalışması incelendi, yapılan inceleme sonucunda çalışmanın etik yönden uygun olduğuna karar verildi.				
Adı-Soyadı	Alanı	Kurumu	Araştırma ile İlişkisi	Toplantıya Katılma	İmza
Prof. Dr. Zeynep Aslı ALICI	Uluslararası Ticaret ve İşletmecilik Bölümü	Haliç Üniversitesi	Var <input type="radio"/> Yok <input type="radio"/>	Evet <input checked="" type="radio"/> Hayır <input type="radio"/>	
Doç. Dr. Melek YILMAZ ŞENGÜL	Elektrik Elektronik Mühendisliği Bölümü	Haliç Üniversitesi	Var <input type="radio"/> Yok <input type="radio"/>	Evet <input checked="" type="radio"/> Hayır <input type="radio"/>	
Doç. Dr. MUSTAFA Cebrail SADAKOĞLU	Görsel İletişim ve Tasarım Bölümü	Haliç Üniversitesi	Var <input type="radio"/> Yok <input type="radio"/>	Evet <input checked="" type="radio"/> Hayır <input type="radio"/>	
Doç. Dr. Püren AKÇAY	Beden Eğitimi ve Spor Bölümü	Haliç Üniversitesi	Var <input type="radio"/> Yok <input type="radio"/>	Evet <input checked="" type="radio"/> Hayır <input type="radio"/>	
Dr.Öğr.Üyesi Cengiz KARATAŞ	Uluslararası Ticaret ve İşletmecilik Bölümü	Haliç Üniversitesi	Var <input type="radio"/> Yok <input type="radio"/>	Evet <input checked="" type="radio"/> Hayır <input type="radio"/>	
Dr.Öğr.Üyesi Ebru PEHLIVAN	Psikoloji Bölümü	Haliç Üniversitesi	Var <input type="radio"/> Yok <input type="radio"/>	Evet <input checked="" type="radio"/> Hayır <input type="radio"/>	
Dr.Öğr.Üyesi Jülide EDİRNE ERDİNÇ	Mimarlık Bölümü	Haliç Üniversitesi	Var <input type="radio"/> Yok <input type="radio"/>	Evet <input checked="" type="radio"/> Hayır <input type="radio"/>	
Dr.Öğr.Üyesi Erçin AYHAN	Yabancı Diller Bölümü	Haliç Üniversitesi	Var <input type="radio"/> Yok <input type="radio"/>	Evet <input checked="" type="radio"/> Hayır <input type="radio"/>	

# ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı: Muhammet Emin Güzel

Yabancı Dil: İngilizce

## Eğitim Durumu

Lisans: Kütahya Dumlupınar Üniversitesi/Spor Bilimleri Fakültesi

Yüksek Lisans: Haliç Üniversitesi/Beden Eğitimi ve Spor

Çalıştığı Kurumlar: Özel İhlas Eğitim Kurumları

Yayınlar (TR Dizin): Güzel, M. E., & Kaya, A. (2025). Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin okul yöneticiliğine yönelik sebeplerinin incelenmesi. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi*, 16(1), 98-122. <https://doi.org/10.51460/baebd.1517760>

Araştırma Alanları: Eğitim Yönetimi, Öğretim Yöntemleri, Öğretmen Eğitimi