

Subject Area
Education

Year: 2022

Vol: 8 Issue: 97

PP: 1262-1269

Arrival

17 February 2022

Published

30 April 2022

Article ID Number

61095

Article Serial Number

09

Doi Number

<http://dx.doi.org/10.29288/sss.61095>

How to Cite This Article

Öztürk, A. & Öztürk
Özer, D. (2022). "Okul
Yöneticilerinin 4 Yıl
Süreyle Yer

Değiştirmelerinin

Kuruma Etkileri

Hakkındaki Öğretmen

Ve Yönetici Görüşleri"

International Social

Sciences Studies

Journal, (e-ISSN:2587-

1587) Vol:8, Issue:97;

pp:1262-1269



Social Sciences Studies
Journal is licensed under a
Creative Commons
Attribution-NonCommercial
4.0 International License.

Okul Yöneticilerinin 4 Yıl Süreyle Yer Değiştirmelerinin Kuruma Etkileri Hakkındaki Öğretmen Ve Yönetici Görüşleri

Opinions of Teachers and Administrators on the Effects of School Administrators' Relocation for 4 Years on the Institution

Ahmet ÜSTÜN¹  Dilek ÖZTÜRK ÖZER² 

¹ Prof.Dr. Amasya Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Amasya, Türkiye

² Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi, Amasya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ABD., Amasya, Türkiye

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, okul yöneticilerin 2014 yılında yayımlanan Yönetmelik ile görev sürelerinin aynı kurum için 4 yıl - başvurmaları ve kabul edilmesi halinde 8 yıl- süreyle sınırlandırılmış olmasının okul kültürüne, okul başarısına ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkilerini incelemektir. Bu amaç doğrultusunda araştırmacılar, çalışma grubuna yöneticilerin sınırlı görev süresi ile okul kültürü, okul başarısı ve öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki hakkındaki fikirlerini sormuşlardır. Çalışma grubu, 4 kadın ve 4 erkek olan 8 kişiden oluşmaktadır. Katılımcılar, en az 10 yıl meslekî kıdemi olan ve en az 2 farklı kurumda çalışmış 4 öğretmen ve 4 yöneticidir. Çalışma nitel araştırma yöntemiyle yapılmıştır. Araştırma deseni olarak fenomenoloji tercih edilmiştir. Veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular, betimleyici bakış açısı ile analiz edilmiştir. Katılımcılar, yöneticilerin 4 yıl süreyle görev yapmasının kurum kültürüne, okul başarısına ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkilerinin yöneticinin liderlik tarzı ve özellikleriyle ilgili olduğunu belirtmişlerdir. Bazı katılımcılar için 4 yıl etkili yönetim için yeterli süre olarak görülmüştür. Bazı katılımcılar ise sürenin sınırlı olmasından ziyade yöneticinin öğretmenlerle, velilerle kurduğu iletişimin ve tecrübesinin kurum kültürü, akademik başarı ve örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğunu düşünmektedir.

Anahtar Kelimeler: Okul yöneticileri, Görev süresi, Yönetmelik, Okul kültürü, Okul başarısı, Örgütsel bağlılık

ABSTRACT

The purpose of this study is to examine the effects of school administrators' limited tenure for the same institution to 4 years- 8 years if they apply and if accepted- with the Regulation published in 2014, on school culture, school success and teachers' organizational commitment. For this purpose, the researchers asked the study group for their opinions on the relationship between the limited tenure of the administrators and the school culture, school success and teachers' organizational commitment. The study group consists of 8 people, 4 women and 4 men. Participants are 4 teachers and 4 administrators who have at least 10 years of professional experience and have worked in at least 2 different institutions. The study was conducted with the qualitative research method. Phenomenology was preferred as the research design. Semi-structured interview method was used as data collection tool. The findings were analyzed with a descriptive point of view. The participants stated that the effects of the administrators' working for 4 years on the organization culture, school success and the organizational commitment of the teachers are related to the leadership style and characteristics of the administrators. For some participants, 4 years was seen as sufficient time for effective management. On the other hand, some participants think that the communication and experience of the administrator with the teachers and parents, rather than the limited time, are effective on the organization culture, academic success and organizational commitment.

Key Words: School administrators, Tenure, Regulation, School culture, School success, Organizational commitment

1. GİRİŞ

Okul, bireyleri güncel ve gelecekteki toplumsal rollerine hazırlamakla birlikte onları ekonomik, teknolojik, bilimsel ve daha pek çok açıdan değişen ve gelişen dünya koşullarına uyum sağlayacak şekilde biçimlendirmeyi amaçlayan bir kurumdur (Bursalıoğlu, 1997). Eğitim sisteminde bir alt sistem olan okullar, amaçlarına ulaşmak için planlı, sistemli ve bilimsel temellere dayandırdıkları faaliyetlerini devletin denetimi ve gözetimi altında yapmak durumundadırlar (Başaran, 1982). Bu süreçte, okullardaki insan ve madde kaynaklarının etkili ve verimli şekilde yönetilmesi şarttır. Bunu sağlayacak kişiler ise okul yöneticileridir.

Okul kültürü, okulun benliğini oluşturan kurallar, inançlar, değerler, kutlamalar ve yaşantıların tamamından oluşmaktadır. Bir arada yaşamaları ve çalışmaları sonucunda okul paydaşları tarafından benimsenen bu yapı, zamanla sorunları çözdükçe, engelleri aştıkça ve mutlulukları paylaştıkça şekillenir. Bu süreçte en önemli görev okul yöneticisine düşmektedir. Özellikle okul müdürleri, okul kültürüne şekil verirken okulun geçmişini ve güncel durumunu iyi bilmeli, okul paydaşları için en iyi olanı desteklemeli, okulun sahip olduğu pozitif kültürel değerleri pekiştirmeli, olumsuz kültürel değerleri ise pozitif hale dönüştürmeyi hedeflemelidir (Çelikten, 2006). Okul yöneticilerinin sergiledikleri tutum ve davranışlar, sahip oldukları yönetsel beceriler ve yaptıkları uygulamalar okulda çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını, verimli çalışmalarını ve buna bağlı olarak okulun eğitim öğretim başarısını etkilemektedir (Baz, 2012). Örgütsel bağlılık; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak 3 şekilde sınıflandırılmaktadır. Duygusal bağlılık, örgütle kurulan duygusal bağ sonucunda bireyin ve örgütün amaçlarının özdeşleşmesi sebebiyle bireyin örgütte kalmasını sağlar. Devam bağlılığında bireyin

örgütten ayrılması kendisi için zararlı olduğunda birey örgütte kalmaya devam eder. Normatif bağlılıkta ise, birey yaptıkları doğru ve ahlâki olduğu için kendisini örgütte kalmak durumunda hisseder. Öğretmenlerin bir eğitim örgütü olan okula bağlılığı ise 3 şekildedir. Okul için çaba harcama arzusu, okulda çalışmaya devam etme arzusu ve okulun eğitimsel amaç ve değerlerini içselleştirmesidir (Balay, 2014). Öğretmenlerin örgütsel bağlılığının, okul kültürüne olan etkisinin yanı sıra okullardaki akademik, sportif, sanatsal olmak üzere her türlü konuda başarıya ulaşmanın, ulaşılan başarının sürdürülmesinin en önemli belirleyicilerden birisinin okul yöneticisi olduğu çeşitli araştırmalarla ortaya koyulmuştur (Babaoğlu, Nalbant, & Çelik, 2017).

Türkiye’de 1998 yılına kadar okul yöneticilerinin atamalarında herhangi bir başarı ölçütü belirlenmemiştir (Dilbaz & Atış, 2021). 1998 yılında Bakanlar Kurulu tarafından alınan kararla yönetici atamalarında dikkate alınacak hususlar, aranacak şartlar düzenlenmiştir (Bakanlar Kurulu, 1998). Sonraki yıllarda yayımlanan veya değişiklik yapılan yönetmeliklerde de atanan yöneticilerin görev sürelerine dair herhangi bir sınırlamaya yer verilmemiştir. Ancak, 2014 yılında yayımlanan Yönetmelik ile 4 yılını tamamlayan yöneticilerin görev süresinin sona ermesine, 4 yılını henüz tamamlamamış olanların ise bu süreyi tamamladıktan sonra yöneticilik görevlerinin sonlandırılmasına karar verilmiştir (MEB, 2014). Yönetmelik’in güncel ve son hali 05.02.2021 tarihinde Resmî Gazete’de yayımlanmıştır. Bahsi geçen Yönetmelik’e göre yöneticiler dört yıllığına görevlendirilmektedir. Bir kurumda 4 yıllık yöneticilik görevini tamamlayan kişiler, farklı eğitim kurumlarına aynı unvanla çalışmak üzere başvuruda bulunabilirler ya da aynı kurumda 4 yıl daha çalışmak üzere başvuruda bulunabilirler. Ancak, yöneticiler aynı unvanla aynı eğitim kurumunda sekiz yıldan fazla süreyle yönetici olarak görev yapamazlar. İlgili Yönetmelik’e göre, buldukları eğitim kurumunda aynı unvanla dört yıldan fazla, sekiz yıldan az görev yapanlardan aynı eğitim kurumuna yönetici olarak görevlendirilenlerin görevleri, sekiz yılın dolduğu tarih itibarıyla sonlandırılmaktadır (MEB, 2021).

Okul yöneticilerinin, bir ülkenin hatta dünyanın geleceğini şekillendirecek olan çocukları yetiştiren kurumlarda görev almaları ve bu görevi icra ederken okul kültürü, okulun akademik-sanatsal-sportif başarıları ve öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerinde önemli ölçüde etkisi olduğu görülmektedir. Bu araştırmada, okul yöneticilerinin aynı kurumda çalışma süresini 4-8 yıl ile sınırlandıran Yönetmelik’in okul kültürüne, okulun başarılarına ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkileri hakkında yönetici ve öğretmenlerin görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sürecinde şu sorulara yanıt aranmıştır:

- ✓ Okul yöneticilerinin aynı kurumda 4 yıl çalışması okul kültürü üzerinde etkili midir?
- ✓ Okul yöneticilerinin aynı kurumda 4 yıl çalışmasının okul başarısına etkisi var mıdır?
- ✓ Okul yöneticilerinin aynı kurumda 4 yıl çalışması öğretmenlerin örgütsel bağlılığını etkiler mi?

Literatürde, okul yöneticilerinin göreve geliş biçimlerinin, tutum ve davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına, motivasyon düzeylerine, okul başarısına, okul kültürüne ve iklimine etkilerine dair birçok araştırma bulunmaktadır. Doğan (2017), Eger (2018), Ağca & Selvi (2016), Turan & Bektaş (2013) çalışmalarında bu konulara yer vermişlerdir. Ancak bu araştırma, yöneticinin kuruma olan etkilerini yönetmelikle sınırlandırılmış çalışma süresi bağlamında ele almaktadır. Eğitim öğretim faaliyetlerinin aksamadan, olumlu ve güçlü bir iklimde, başarılı bir biçimde sürdürülmesini sağlamakla yükümlü olan yöneticilerin, aynı kurumda Yönetmelik gereğince 4 yıl -istemeleri ve kabul görmeleri halinde 8 yıl- görev yapmalarının öğretmen ve yöneticilere göre etkilerini ortaya koyması açısından önem taşımaktadır.

2. YÖNTEM

2.1. Araştırma Modeli

Bu çalışma, nitel araştırma yöntemi ile yapılmıştır. Nitel araştırma yöntemleri, bireylerin değer verdiği şeyleri, herhangi bir konu hakkında bildiklerini, düşündüklerini ve hissettiklerini açığa çıkararak kişilerin tecrübelerine yükledikleri anlamların kişisel ve kültürel bakış açısıyla ortaya koyulmasını sağlar (Patton, 2002/2018). Nitel araştırma yöntemlerinde temel amaç, okuyucuya araştırma konusu ile ilgili gerçekçi ve betimsel bir sunum yapmaktır. Bu sebeple toplanan veriler, konu hakkında detaylı ve derinlemesine bilgi vermelidir. Çünkü verilerin ayrıntılı biçimde sunulması, araştırmanın sonunda elde edilen sonuçların geçerlik ve güvenilirliğine dair önemli bir gösterge olarak kabul edilmektedir (Yıldırım & Şimşek, 2021).

Bu çalışmada araştırma deseni olarak nitel araştırma fenomenoloji (olgu bilim) deseni kullanılmıştır. Çünkü, olgu bilim araştırmasındaki temel nokta, bireylerin deneyim ve olguları ile ilgili ortak sorunları ele almaktır. Fenomenolojik araştırmaların bireysel tecrübelerle odaklı olmasından dolayı genellikle küçük gruplarla çalışma yürütülmektedir (Şata, 2020).

2.2. Çalışma Grubu

Fenomonoloji araştırmalarında faydalanılacak veri kaynakları, araştırmaya konu olan olguyu deneyimlemiş ve bu yaşamışlığı paylaşabilen, dışı vurabilen bireyler veya gruplardır. Bu kişiler veya gruplar çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır. Fenomonolojik araştırmalarda, araştırmacıların bilgi edinmek istedikleri olgunun kapsamına uygun örneklem seçmeleri gereklidir. Örneklem seçiminde hedef daha fazla örneklemin temsil edilmesi değil, kasıtlı seçilen örnekleme araştırma konusu hakkında detaylı bilgiyi sağlayabilecek birey ya da grupların olmasıdır (Büyüköztürk, Akgün, Karadeniz, Demirel ve Kılıç, 2021). Bu araştırmanın çalışma grubu, amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme ile belirlenmiştir. Yöneticilerin aynı kurumda çalışma süresinin 4 ile 8 yıl arasında olması durumunun hem yöneticiler hem de öğretmenler tarafından farklı açılardan deneyimlenmesi sebebiyle bu araştırmada hem yöneticilerin hem de öğretmenlerin konu ile ilgili fikirleri alınmıştır. Çalışma grubunda yer alan öğretmen ve idarecilerin en az 10 kıdem yılına sahip olması ve en az 2 farklı okulda çalışması ölçütlerinden dolayı amaçlı örneklem çeşitlerinden ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Birden fazla okulda çalışma ölçütünün sebebi, katılımcıların aynı kurumda çalışma süresinin veya yer değiştirme sonucu farklı okulda çalışma sürecinin araştırma konusuna etkisi hususundaki fikirlerine ihtiyaç duyulacak olmasıdır. Katılımcıların demografik bilgileri Tablo 1’de sunulduğu şekildedir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Tablosu

KOD	CİNSİYET	YAŞ	KIDEM ARALIĞI	ÇALIŞTIĞI KURUM SAYISI	UNVAN
Ö1	Kadın	36-45	15-20	5	Öğretmen
Ö2	Kadın	36-45	21-25	7	Öğretmen
Ö3	Erkek	36-45	10-15	5	Öğretmen
Ö4	Erkek	46-55	25-30	8	Öğretmen
Y1	Kadın	36-45	10-15	6	Müdür Yardımcısı
Y2	Kadın	30-35	10-15	5	Müdür Yardımcısı
Y3	Erkek	36-45	10-15	3	Müdür Yardımcısı
Y4	Erkek	36-45	21-25	8	Okul Müdürü

- ✓ Araştırmaya 4 kadın, 4 erkek olmak üzere toplam 8 kişi katılmıştır.
- ✓ Katılımcılar, 2 kadın ve 2 erkek öğretmen olmak üzere toplam 4 öğretmen; 2 erkek ve 2 kadın olmak üzere toplam 4 yöneticiden oluşmaktadır.
- ✓ Katılımcılardan 1 tanesi 30-35, 6 tanesi 36-45, 1 tanesi 46-55 yaş aralığındadır.
- ✓ Katılımcılardan 4’ü 10-15 yıl, 1 tanesi 15-20 yıl, 2’si 21-25 yıl, 1 tanesi ise 25-30 yıl kıdem aralığındadır.
- ✓ Katılımcılardan ikisi 8 farklı okulda, bir katılımcı 3 farklı okulda, üç katılımcı 5 farklı okulda, bir katılımcı 6 farklı okulda, bir katılımcı 7 farklı okulda çalışmıştır.

Araştırma raporunda, katılımcıların kimliklerini ortaya çıkaracak herhangi bir bilgiye yer verilmemiştir. Katılımcılardan öğretmen olanlar Ö1, Ö2, Ö3, Ö4 olarak ve yönetici olan katılımcılar Y1, Y2, Y3, Y4 olarak kodlanmıştır. Katılımcıların görüşme esnasındaki ifadelerinden bazıları, destekleyici kanıtlar olarak alıntılar şeklinde bulgular kısmında yer almaktadır.

2.3. Verilerin Toplanması ve Analizi

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış mülakat yönteminde, araştırmacılar soruları mülakat öncesinde hazırlar fakat katılımcılara ve mevcut şartlara göre bazı esneklikler sağlayabilirler. Yani, soruları yeniden düzenleyebilir ya da soruların sırasını değiştirebilirler. Cevapların eksik veya net olmaması durumunda tekrar soru sorarak katılımcılara cevaplarını açık hale getirme fırsatı sunabilirler (Çepni, 2012).

Araştırmacılar, bazı katılımcılar ile kendileri için uygun olan yer ve saatte buluşmuş ve yarı yapılandırılmış mülakatları gerçekleştirmişlerdir. Pandemi sebebiyle katılımcıların bazıları ile görüşmeler yüz yüze değil telefonla yapılmıştır. Katılımcılara uygun olan gün ve saatlerde yapılan telefon görüşmeleri ile yarı yapılandırılmış mülakat soruları kendilerine sorulmuştur. Her mülakat yaklaşık 15-20 dakika sürmüştür. Katılımcıların sorulara verdikleri cevaplar, mülakat esnasında Word dosyasına katılımcı ifadeleri değiştirilmeden yazılmıştır. Mülakat sonunda, her katılımcıya sorulara verdikleri ve araştırmacılar tarafından kayda geçirilen cevaplar okunmuştur. Katılımcılar, mülakat sorularına verdikleri yanıtların kayda geçirilmiş ifadelerini dinlemiş ve cevaplarının bazılarına eklemeler yapmışlardır. Bazı cevaplarda ise düzeltmeler yapmışlardır. Mülakat sonunda her katılımcı verdiği cevapları teyit etmiştir. Araştırmacılar, katılımcılara öncelikle bir yöneticinin aynı okulda 4 yıl görev yapmasının okul kültürü, okul başarısı ve öğretmenlerin kuruma bağlılıklarına etkisi açısından yeterli olup olmadığını sormuşlardır. Sonra sırasıyla, yöneticilerin görev süresinin 4 yıl olmasının okul kültürü, okul başarısı ve öğretmenlerin kuruma

bağlılıklarına etkisi konusunda katılımcı fikirleri alınmıştır. Katılımcı cevapları betimsel analiz yöntemiyle analiz edilerek sunulmuştur. Betimsel analizde amaç elde edilen bulguların düzenlenerek ve yorumlanmış biçimde okuyucuya sunulmasıdır. Bu sebeple, katılımcı görüşlerini yansıtmak amacıyla sık sık alıntılara yer verilmektedir (Çepni, 2012).

3. BULGULAR

Yöneticilerin aynı kurumda görev yapma sürelerinin 4 yıl olması konusunda katılımcılara “Bu sürenin kurum kültürüne etkisi olabilir mi? Şayet olabilirse nasıl etkiler?” soruları yöneltilmiştir. Verilen cevaplarda öne çıkan unsurlara Tablo 2’de yer verilmiştir.

Tablo 2. Yöneticilerin Görev Süresinin Kurum Kültürü Üzerindeki Etkilerine Dair Öğretmen ve Yönetici Görüşleri

TEMA	f	%
Olumlu Etki (Ö1, Ö3, Ö4, Y2, Y4)	5	62,5
Olumsuz Etki (Ö2, Ö4, Y1, Y3)	4	50
Yeterli Süre (Ö3, Ö4, Y2)	3	37,5
Yetersiz Süre (Ö1, Ö2, Y1, Y3, Y4)	5	62,5
Yönetici Vasıfları (Ö1, Ö3, Ö4, Y1, Y3, Y4)	6	75
Yönetici Tecrübesi (Ö3, Y2)	2	25
Mezunları izleme (Ö4, Y4)	2	25

Katılımcılar, yöneticilerin aynı kurumdaki görev sürelerinin 4 yıl ile sınırlı tutulmasının kurum kültürüne olumlu etkileri hakkındaki görüşlerini şöyle ifade etmişlerdir: “*Bu süre içinde yönetici, çalışanları ve işleyişi daha iyi tanır. Bu durumun kurum kültürüne etkisinin olumlu olacağını düşünüyorum. Çünkü, kurumun işleyişini bilen yönetici kriz anında sorunları hızlı ve kolaylıkla çözebilir.*” (Ö1, Ocak 2022). “*Her 4 yılda gelen yeni yöneticinin, mevcut kurum kültürünün üzerine yenilikler ve daha iyi özellikler ekleyeceğini varsayarsak kültürü oluşturan değerler, kurallar ve okula ait inançlar daha iyi seviyeye daha kısa sürede gelecektir.*” (Ö3, Ocak 2022). “*Olumlu etkisi vardır. Okulun geçmişini öğrenir ve kültürünü bu sürede tanırız.*” (Y4, Ocak 2022). Görüldüğü üzere katılımcılar, yöneticilerin 4 yıl süreyle değişmesinin kurum kültürüne yeni bir bakış açısı ve değişimi getireceğini ve zamanın sınırlı olmasından dolayı da sorunların daha hızlı çözülebileceğini düşünmektedirler.

Katılımcılar, yöneticilerin aynı kurumdaki görev sürelerinin 4 yıl ile sınırlı tutulmasının kurum kültürüne olumsuz etkileri hakkındaki görüşlerini şöyle ifade etmişlerdir: “*Bu sürenin kurumu tanımak, işleyişini öğrenip katkı sağlamak, eksiklerini görmek konularında olumsuz etkileri olacağını düşünüyorum.*” (Ö2, Ocak 2022). “*Dört yıl ile sınırlı olması okul kültürünü oluşturma konusunda olumsuz etkili olur.*” (Y1, Ocak 2022). Bir katılımcı, okul kültürünün sadece yöneticiyle ilgili bir durum olmadığını ve bu sürenin etkilerinin olumlu veya olumsuz olmasının yöneticiden yöneticiye ve okuldan okula farklılık gösterebileceğini belirtmiştir. “*İdareciden idareciye etkinin olumlu veya olumsuz olması değişebilir. Okul kültürü oluşması sadece müdüre bağlı değildir. Öğretmenlerle ve öğrencilerle de ilgilidir.*” (Ö4, Ocak 2022).

Katılımcılardan bazıları bir okulda kurum kültürü oluşturmak, geliştirmek, değiştirmek veya sürdürülebilmek için yöneticilerin görev süresinin 4 yıl olmasını yeterli bulurken bazıları bu süreyi yetersiz bulmuş, neden yetersiz bulduklarını açıklamış ve kaç yıl olması gerektiği konusunda önerilerde bulunmuşlardır. “*Bir okulda kültür oluşturmak için 4 yıl sürenin yeterli olduğunu düşünüyorum.*” (Ö3, Ocak 2022). “*Yöneticilerin 4 yıl süreyle değişmeleri iyidir. Yöneticinin, öğretmenleri tanıması, kurum kültürü oluşturma için yeterli bir süredir. Mezunları izlemek için de yeterlidir.*” (Ö4, Ocak 2022). “*Gayet ideal bir süre. Okulu tanımak en az 1 yıl sürer. Okul kültürünü tanımak, okula katkı sağlamak, işleyişi, öğretmenleri tanımak için başlangıç olabilir.*” (Y2, Ocak 2022). “*Sürekli yönetici değişmesi kurum işleyişini ve kültürünü olumsuz etkiler. Bu yüzden görev sürelerinin 4 yıl olması yeterli ama 6 yıl olsa daha iyi olur. Daha az olmamalı.*” (Ö1, Ocak 2022). “*4 yılın yeterli olduğunu düşünmüyorum. Kurumu tanımak, işleyişini öğrenmek, eksikliklerini görmek ve bunları gidermek için yeterli zaman yok.*” (Ö2, Ocak 2022). “*4 yıl süre okul kültürü oluşturmak için yeterli olsa bile devamlılığı için yeterli değildir.*” (Y1, Ocak 2022). “*4 yılın yeterli olduğunu düşünmüyorum. İdeal olan 8 yıldır. Kurumu ve çalışanları tanımak için 4 yıl yeterli olmuyor. Sorunları tespit etmek ve çözüm bulmak için zaman kalmıyor. Okulda yeni bir kültür oluşturmak için de yeterli bir süre değil.*” (Y3, Ocak 2022). “*4 ya da 8 yıl yöneticinin etkili çalışması için yeterlidir ancak 8 yıl daha idealdir. Çünkü, yönetici kısa-orta ve uzun vadeli planlar yapabilir. 8 yıl görev süresi, tespit edilen problemlerin çözümünde, kaynakların verimli kullanımında zaman, emek ve enerji tasarrufu sağlar. Mezunları izlemek için de ideal süredir 8 yıl. Mezunlarını izleyen yönetici gelecek için strateji geliştirebilir. Sık sık değişen yöneticiler kurum kültürünü olumsuz etkileyebilir. 8 yıldan fazla olması da iyi olmaz. Kurum kültüründe çalışanlarla yüz-göz olma durumları ortaya çıkabilir.*” (Y4, Ocak 2022).

Katılımcıların, yönetici görev süresinin 4 yıl olmasının okul kültürüne etkilerinin okulda görev yapacak yöneticinin vasıfları, kişilik özellikleri ve tecrübeleriyle de ilgili olduğunu belirtmişlerdir. “*Atanan yönetici tecrübeli bir*

yönetici ise süre çok önemli olmayabilir. İlk seneden itibaren okul kültürüne katkı sağlar.” (Y2, Ocak 2022). “İdareci vasıfsız bir yönetici ise öğretmenler açısından 4 yıl yöneticilik yapması bile çok uzun bir süredir ve kurum kültürü olumsuz etkilenir.” (Y3, Ocak 2022). “Yöneticinin iletişim becerisi iyi ise okul kültürünü oluşturmak için 4 yıl yeter.” (Ö1, Ocak 2022). “Her yönetici kendi bilgi ve tecrübesi doğrultusunda okula ait eski kuralları, davranışları, değerleri ve inançları daha güncel ve daha iyi bir seviyeye taşıyacaktır.” (Ö3, Ocak 2022).

Katılımcılara, yöneticilerin aynı kurumda görev yapma sürelerinin 4 yıl olmasının okul başarısına etkileri konusundaki fikirleri soruldu. Katılımcılar, 4 yılın okul başarısını arttırmak için yeterli olabileceğini, yetersiz de kalabileceğini bu durumların yöneticilerin özellikleri, tecrübesi ve okul paydaşlarının ilişkileriyle ilgili olduğunu belirtmişlerdir. Elde edilen bulgulara Tablo 3’te yer verilmiştir.

Tablo 3. Yöneticilerin 4 yıllık Görev Süresinin Okul Başarısı Üzerindeki Etkilerine Dair Öğretmen ve Yönetici Görüşleri

TEMA	f	%
Yeterli Süre (Ö2, Ö3, Ö4, Y2, Y3)	5	62,5
Yetersiz Süre (Ö1, Y1)	2	25
Liderlik özellikleri (Ö2, Y1)	2	25
Yönetici Tecrübesi (Y2, Y4)	2	25
Yönetici-Öğretmen-Veli İlişkisi (Y2, Y4)	2	25

Katılımcılardan bazıları, okul başarısı sağlamak, sürdürmek ve hedef belirlemek için 4 yıl sürenin yeterli olduğunu belirtirken bazıları bu sürenin yeterli olup olmayacağı konusunda yöneticinin sahip olduğu liderlik özellikleri, tecrübesi ve okul paydaşlarının birbirleri ile olan ilişkilerinin belirleyici olduğunu düşünmektedirler. “Akademik başarı için hedef belirlemek gerekir, hedef için uygun öğrenci ve öğretmen seçmek, çünkü her hedef herkes için ulaşılabilir olmayabilir. Yönetici, okuldaki öğretmen ve öğrenciyi 4 yılda tanır. Okulun imkânlarını, kaynaklarını öğrenir” (Ö2, Ocak 2022). “Okul başarı için çalışma hedefi olan bir yönetici için 4 yıl süre hızlı ve gayretli olması için etkili olacaktır” (Ö3, Ocak 2022). “Yöneticiler 4 yılda bir değişirse okul başarısı artabilir. Kuruma yenilik ve heyecan getiren bir uygulamadır. Hatta öğretmenler de 4 yılda bir yer değiştirmelidir.” (Ö4, Ocak 2022). “Disiplinli, çalışkan bir yönetici okul başarısını olumlu etkiler, okulunu tanıyan başarılı bir lider başarıyı artırır ancak başarının devamı için 4 yıl yeterli değildir.” (Y1, Ocak 2022). “Lise 1. Sınıftan itibaren öğrenciyi tanyorsunuz, başarısını takip ediyorsunuz ve başarısını arttırmak için çalışıyorsunuz sadece akademik değil sportif ve sanatsal başarı için de en az 4 yıl aynı kurumda çalışmak şart” (Y3, Ocak 2022). “İdarecinin kendisini yetiştirmesine, algısına, çevreyle olan ilişkisine bağlı olarak başarı artabilir de azalabilir de. Öğretmen, veli ve öğrenci ilişkilerini düzenleyen bir okul müdürü başarıyı da artırır” (Y4, Ocak 2022).

Katılımcılara, yönetici görev süresinin ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki hakkındaki görüşleri soruldu. Katılımcılardan birisi yöneticilerin görev süresinin öğretmenin kuruma bağlılığını etkilemeyeceğini belirtirken bazı katılımcılar olumlu ya da olumsuz etkileyeceğini düşündüklerini belirttiler. Elde edilen bulgular Tablo 4’te sunulduğu şekildedir.

Tablo 4. Yöneticilerin 4 yıllık Görev Süresinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisine Dair Öğretmen ve Yönetici Görüşleri

TEMA	f	%
Olumlu Etki (Ö4)	1	12,5
Olumsuz Etki (Ö2)	1	12,5
Etkisi Yoktur (Ö3)	1	12,5
Yönetici Vasıfları (Y1, Y3)	2	25
Liderlik Tarzı (Ö1, Y4)	2	25
Yönetici-Öğretmen İlişkisi (Ö1, Y1, Y2, Y3, Y4)	5	62,5

Yöneticilerin aynı kurumda 4 yıl süreyle görev yapmalarının öğretmenleri kuruma bağlayabileceğini ancak bu durumun yöneticinin vasıfları, sergilediği liderlik tarzı ve öğretmenlerle kurduğu iletişim şekline bağlı olduğunu dile getiren katılımcıların ve yöneticinin görev süresi ile öğretmenin kuruma bağlılığı arasında herhangi bir bağlantı olmadığını dile getiren katılımcı görüşleri şöyledir: “Şayet yönetici çalışanlarının ihtiyacını belirlemiş ve iletişim tarzı iyi olan bir yöneticiyse bu sürede kuruma bağlılık gerçekleşebilir.” (Ö1, Ocak 2022) “Hiçbir etkisi yoktur.” (Ö3, Ocak 2022). “Zaten gideceğim diye düşünen bir idareci olabilir ve fazla emek, çaba harcamaz. En az 8 yıl olsa farklı hissedebilir. Ama 4 yılda öğretmenleri ve okulu benimseyemez ve öğretmeni kuruma bağlayamaz.” (Ö2, Ocak 2022). “İdarecinin kişiliğiyle ilgili bir durumdur. Süre fark etmez. Bir idarecinin aynı kurumda 10-20 yıl çalışması iyi bir şey değildir. Eğitim yeniliktir.” (Ö4, Ocak 2022). “Bu durum idarecinin vasıflarıyla ilgilidir. Şayet idareci üretken, adil, sorun çözmeye odaklanmış ise öğretmen kuruma bağlanır.” (Y1, Ocak 2022). “Öğretmenin kuruma bağlanması yöneticinin görev süresiyle değil, öğretmen ve yönetici arasındaki iletişimle ilişkilidir.” (Y2, Ocak 2022). “İdarecinin benimsediği liderlik türüne bağlıdır. Müdürün, öğretmenleri izleyip değerlendirebileceği ve onlar ödüllendirebileceği süre gereklidir. Bu yüzden idarecilik 4 yıl değil 8 yıl olmalıdır” (Y4, Ocak 2022).

4.TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmada elde edilen bulgulardan da anlaşılacağı üzere yöneticilerin görev süresinin 4 yıl ile sınırlandırılmasının kurum kültürünü hem olumlu hem de olumsuz yönden etkilemesi mümkündür. Görev süresinin örgüt kültürü oluşturma, değiştirme ve düzenleme bağlamında bu sürenin yeterli veya yetersiz olması kişiden kişiye değişkenlik gösteren bir durumdur. Bu unsurlarda belirleyici etkenler, yöneticinin kurumda çalışma süresinden ziyade sahip olduğu tecrübe, kişilik özellikleri ve liderlik özellikleridir. Dula ve Tang'ın (2021) yaptıkları çalışmada elde ettikleri benzer sonuçlara göre çalışanların, ihtiyaçlarının daha iyi anlaşılması ve algılarının yöneticilerinin sahip olduğu farklı liderlik özelliklerinden etkilenmesi, örgüte ve örgüt kültürüne yenilik getirir. Yöneticinin, bir kurumda çalışanlardan sonradan göreve başlaması halinde var olan örgüt kültürüne göre nasıl bir liderlik tarzını benimsemesi gerektiğini, örgütün geçmişini, inançlarını, çalışanların değerlerini ve önceki liderlerin yaptıklarını araştırması gerekir (Schein, 2019; Konaklı, 2020). Benzer sonuçların elde edildiği başka bir çalışmaya katılan yöneticiler, yönetici görevlendirme süresinin 4 yıl ile sınırlı olmasının yeni bir okul kültürü oluşturmak için yetersiz olduğunu, 4 yıl süreyi dolduran yöneticilerin görev sürelerinin 4 yıl daha uzatılarak 8 yıla çıkarılma uygulamasının iyi bir uygulama olduğunu belirtmişlerdir (Türkmenoğlu & Bülbül, 2015). Araştırmacıların elde ettiği bulgular, bu çalışmaların sonuçları ile benzerdir.

Katılımcılardan bazılarının görüşlerine göre yöneticilerin görev süresinin 4 yıl olması okul başarısını sağlamak ve sürdürmek için yeterli iken bazıları için bu süre yetersiz görüldü. Katılımcılar, göreve başlayan yöneticinin tecrübesi ve liderlik özelliklerinin, öğretmen ve velilerle iletişiminin okul başarısı üzerindeki etkilerinden bahsettiler. Bhujel (2021) okul yöneticilerinin, okul başarısı üzerindeki etkisinin sahip olduğu liderlik özelliklerine, yönetsel beceri ve tecrübesine bağlı olduğunu belirtmiştir. Benzer şekilde Sowell (2018) çalışmasında, okul yöneticilerinin öğrenci başarısı ve okul gelişimi için öğretmenlerle destekleyici, güven uyandıran ilişkiler ve etkili iletişim kurması gerektiğini belirtmiştir. Öğretmenlerin görevlerini iyi yaptıklarına dair onlara olan güvenini ifade eden yöneticilerin, öğretmenlerle sağlıklı iletişim kurduklarını ve bu iletişimin yönetici-öğretmen arasında güven duyulan bir ilişkiye yol açtığını, kendisini iyi hissedenden öğretmenin okul başarısını yükselttiğini ortaya koyan çalışmalar araştırma bulgularını destekler niteliktedir (Leis & Rimm-Kaufman, 2016; Sowell, 2018). Araştırma bulgularını destekleyen başka bir çalışmada, Bilge (2013) okul başarısının artmasının, iyi bir lider olarak okul müdürünün veliler ve öğretmenler arasındaki bağı güçlendirmesine, öğretmenleri okul aile iş birliğine özendirerek biçimde liderlik etmesine ve başarıyı artıracak şekilde iş birliği yapmasına bağlamıştır.

Bu çalışmada, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının daha çok yönetici ile olan ilişkilerinden etkilendikleri ortaya çıkmıştır. Yönetici vasıfları ve liderlik özellikleri öğretmenleri kuruma bağlayan diğer unsurlar olarak kabul edilmektedir. Yöneticilerin görev süresi ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık hisleri arasında bağlantı olmadığı da sunulan görüşler arasındadır. Selvi ve Ağca'nın (2016) çalışmalarında ulaştıkları sonuçlara göre adil ve öğretmenlerinin sorunlarına çözüm arayan bir okul yöneticisinin tutum ve davranışları öğretmenlerin örgütsel bağlılığını artırabilir. Yöneticilerin, öğretmenlerin örgütsel bağlılığını artırmak için başarılı öğretmenleri ödüllendirmesi, öğretmenleri ilgilendiren konularında fikirlerini öğrenerek onlara kendilerini değerli hissettirmesi ve iş stresini mümkün olduğunca azaltan önlemler alması gereklidir. Başka bir deyişle, öğretmenlerin okula bağlılığı yöneticilerin sahip olduğu liderlik özelliklerine bağlıdır. Bektaş, Çoğaltay ve Sökmen'in (2014) yaptığı bir araştırma sonucunda okul yöneticilerinin sahip olduğu ve kullandığı liderlik özellikleri ile öğretmenlerin okul bağlılığı arasında pozitif ve yüksek oranlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Lider davranış özellikleri ile örgütsel bağlılık arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki bulunduğunu ortaya koyan başka bir çalışma da Demirağ ve Çelik (2019) tarafından yapılmıştır.

Sonuç olarak, çalışmada elde edilen ve literatürde yapılmış olan diğer çalışmaların bulguları ile desteklenen bulgulardan yola çıkarak okul yöneticilerinin bir kurumda 4 yıl süreyle çalışmasının okul kültürünü hem olumlu hem de olumsuz etkilemesinin mümkün olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu etkinin olumlu olmasının yöneticinin sahip olduğu liderlik özellikleri, kişilik özellikleri ve tecrübesine bağlı olduğunu söylemek mümkündür. Yöneticilerin görev süresinin 4 yıl ile sınırlandırılmasının okul başarısına etkisi de yine yöneticinin liderlik özelliklerine, meslekî tecrübesine ve okuldaki yönetici, veli ve öğretmen arasındaki ilişkiye bağlı olduğu ortaya çıkmaktadır. Öğretmenlerin örgütsel bağlılığı ve yönetici görev süresi arasındaki ilişki incelendiğinde etkili olan unsurların, yönetici vasıfları, sergilenen liderlik tarzı ve sağlıklı yönetici öğretmen ilişkisi olduğu görülmektedir. Katılımcılar arasındaki yöneticilerin geneli kendilerine verilen görev süresini yetersiz bulmuş ve 4 yılın 6 veya 8 yıla tamamlanması durumunda daha etkili ve verimli çalışabileceklerini belirtmişlerdir. Katılımcılar arasındaki öğretmenler, yönetici görev süresinin yöneticinin okuldaki etkin ve verimli çalışmalarına göre, oluşturdukları huzurlu çalışma ortamına göre kendileri için kısa veya uzun olarak algılanabileceğini belirtmişlerdir.

Bu çalışmada, konu ile ilgili olarak yalnızca öğretmen ve yönetici fikirleri alınmıştır. Oysaki okullar, yönetici, öğretmen, veli, öğrenci unsurlarını da barındıran bir bütündür. Bu sebeple, çalışmacılara, veli ve öğrencilerin de katıldığı çalışmalarla literatüre katkı sağlamaları önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Babaoğlu, E., Nalbant, A., & Çelik, E. (2017). Okul Başarısına Okul Yöneticisinin Etkisine İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Mehmet Akif Ersoy Dergisi*, 93-109.
- Bakanlar Kurulu. (1998). Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticileri Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik. <https://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/23472.pdf> adresinden erişildi.
- Balay, R. (2014). Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık, Pegem Akademi, Ankara
- Başaran, İ.E., (1982). Örgütsel Davranış, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, s.59, Ankara
- Baz, Y. (2012). Yönetici davranışlarının öğretmen verimliliği üzerindeki etkisi (*Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*), Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Bektaş, F., Çoğaltay, N. & Sökmen, Y. (2014). Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilllerinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Rolü. *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2014 (3), 122-130.
- Bhujel, Chandra. (2021). The Role of Principal in Improvement of School Performance: A Qualitative Study in Community School of Nepal. *Research Journal of Education*. <https://www.researchgate.net/publication/348354459> adresinden erişildi.
- Bilge, B. (2013). Öğrenci Başarısını Arttırmada Okul Müdüründen Beklenen Liderlik Özellikleri. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*. 12-23 <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/17493> adresinden erişildi.
- Bursalıoğlu, Z. (1997). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*. Ankara: PEGEM.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün Ö.E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2021). *Eğitimde Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (30.baskı). Ankara: PEGEM
- Çelikten, M. (2006). Okul Kültürünün Şekillendirilmesinde Müdürün Rollerini. *Eğitim ve Bilim*, 31(140). <http://egitimvebilim.ted.org.tr/index.php/EB/article/view/5007/1106> adresinden erişildi.
- Çepni, S. (2012) *Araştırma ve Proje Çalışmalarına Giriş* (6.baskı). Trabzon: Celepler Matbaacılık
- Demirağ, B.& Çelik, M. (2019). Lider Davranış Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 1-21.
- Dilbaz, E. ve Atış, D. (2021). 2017, 2018 ve 2021 MEB Yönetici Seçme Görevlendirme Yönetmeliklerinin Yöneticiliğe İlk Kez Görevlendirme Bağlamında Karşılaştırılması. *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (AUJEF)*, 5(4), 366-384.
- Doğan, S. (2017). Örgüt Kültürü ve İklimi. C.T. Uğurlu (Ed.), *Okul Yönetimi* (s.91-119). Anı Yayıncılık <https://www.researchgate.net/publication/308917034> adresinden erişildi.
- Dula, N., & Tang, H. (2021, Fall). Effects of leadership on an organizational culture producing quality products and services. *Journal of Multidisciplinary Research*, 13(2), 21-41.
- Eğer, H. (2018). Yönetici Atamalarına İlişkin Öğretmen Görüşleri, *Bilimsel Araştırma Projeleri* <http://acikerisim.pau.edu.tr:8080/xmlui/handle/11499/3527> adresinden erişildi.
- Konaklı, T. (2020). Örgüt Kültürü ve İklimi. N.Cemaloğlu & M.Özdemir (Eds.), *Eğitim Yönetimi* (s.315-353). Ankara: PEGEM.
- Millî Eğitim Bakanlığı (2014). Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Kurum Yöneticilerinin Görevlendirilmeleri Yönetmeliği. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/06/20140610-7.htm> adresinden erişildi.
- Millî Eğitim Bakanlığı (2021). Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2021/02/20210205-1.htm> adresinden erişildi.
- Patton, M.Q. (2018). Nitel Araştırma ve Değerlendirme Yöntemleri. (Çev. M.Sümer & T.Kargın). M.Bütün & S.B.Demir (Eds.). 143-203 (2002).
- Selvi, M. S. & Ağca, N. (2016). Okul Yönetici Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi. *International Anatolia Academic Online Journal Social Sciences Journal*, 3 (2), 20-38.

Sowell, M. (2018). It's what principals do: Influencing teachers to support students. *Current Issues in Middle Level Education*, 23(1): 1-21. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1191666> adresinden erişildi.

Şata, M. (2020). Nitel Araştırma Yaklaşımları. E. Oğuz (Ed.), *Eğitimde Araştırma Yöntemleri* (s.99-118). Ankara: Eğiten Kitap.

Turan, S. & Bektas, F. (2013). The relationship between school culture and leadership practices. *Eğitim Araştırmaları-Eurasian Journal of Educational Research*, 52, 155- 168

Türkmenoğlu, G. & Bülbül, T. (2015). Okul Yöneticilerinin Göreve Geliş Biçimlerinin Okul Kültürüne Yansımaları. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 527-549

Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2021). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.