

Okul Yöneticilerinin Göreve Geliş Biçimlerinin Okul Kültürüne Yansımaları*

Reflections on the School Culture of Types of School Administrators' Appointments

Gözde TÜRK MENOĞLU **, Tuncer BÜLBÜL ***

Öz: Bu araştırma okul yöneticilerinin göreve geliş biçimlerinin okul kültürüne yansımalarını yönetici görüşlerine dayalı olarak incelemek amacıyla yapılmıştır. Bu araştırma nitel araştırma yöntemlerinden biri olan durum çalışması ile desenlenmiştir. Araştırmanın çalışma grubunu belirlemek üzere amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu Tekirdağ ili Çorlu ilçesinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı bulunan lise, ortaokul ve ilkokullarda görev yapan 12 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırma ile ilgili veriler 2014-2015 eğitim-öğretim yılında toplanmıştır. Çalışma grubunda yer alan yöneticilerden veri toplanabilmesi için yarı yapılandırılmış görüşme formu geliştirilmiştir. Araştırmada elde edilen veriler içerik analizi tekniği ile çözümlenmiştir. Araştırma sonuçları şöyle özetlenebilir; yöneticilerin tamamı, okul yöneticilerinin sınavla göreve gelmeleri gerektiğini düşünmektedir. Okul yöneticilerinin çoğu yöneticilerin eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim alarak göreve gelmeleri gerektiği görüşündedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin çoğu, okul yöneticilerinin görevlendirilmesi uygulamasını olumsuz olarak değerlendirmiştir. Okul yöneticileri okul yöneticilerinin sınavla, yönetim alanında lisansüstü eğitimle ve görevlendirilme ile göreve gelmelerinin okul kültürüne birçok açıdan etkileri olduğunu düşünmektedirler.

Anahtar Kelimeler: okul yöneticisi, okul kültürü

Abstract: This research was conducted to examine the reflections on the school culture of the types of school administrators' appointments according to administrators' view. This research has been designed as a case study which is one of the qualitative methods. In order to determine study group of the research, maximum variety sampling method, which is one of the purposeful sampling methods, was used. The working group of this research has been formed among 12 school administrators employed in high schools, secondary schools and elementary schools depending on the Ministry of National Education and located in Çorlu, Tekirdağ. The data on this research were collected in 2014-2015 academic year. A semi-structured interview form was prepared in order to collect data from the school administrators in the working group. The data obtained in the study were analyzed using content analysis technique. The findings from this study may be summarized as follows; all of the participants in the research think that school administrators should be appointed by examination. Most of the school administrators are of the opinion that the administrators should be appointed after taking post-graduate in educational administration trainings. Most of the administrators who have interviewed have assessed that the application as the assignment of school administrators negative. School administrators think that the examination of school administrators, post-graduate in educational administration training and the assignment of taking office have some effects on the school culture.

Keywords: school administrators, school culture

* Bu çalışma birinci yazarın yüksek lisans tezinden üretilmiştir. Çalışma, 10. Ulusal Eğitim Yönetimi kongresinde sözlü bildiri olarak sunulmuş ve özeti yayınlanmış bildirinin genişletilmiş halidir.

** Biyoloji Öğretmeni, Milli Eğitim Bakanlığı, Tekirdağ-Türkiye, e-posta: gozdekarapinar@hotmail.com

*** Doç. Dr., Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Edirne-Türkiye, e-posta: tuncerbulbul08@gmail.com

GİRİŞ

Okulların etkililiğinde, okul kültürü çok önemli bir faktördür. Okul kültürünün şekillenmesinde ise en önemli öge okul yöneticisidir. Çünkü bir okulda amaçların gerçekleştirilmesi için eğitim ve diğer personeli örgütleyen, etkileyen, yönlendiren, koordine eden ve denetleyen okul yöneticisidir (Gürsel, 2003). Okul yöneticisi okulu, amaçlarını gerçekleştirecek nitelikte yöneten kişidir. Bu nedenlerle okul yöneticisinin, öğretmenlikle birlikte yönetimde de yetişmiş olması gerekmektedir (Başaran, 1994).

Okul yönetiminin önemi, aslında yönetimin görevinden doğmaktadır. Yönetimin görevi, örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul yönetiminin görevi, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul yönetiminin önemini ayrıca, okul yöneticisinin yetki ve sorumluluğu da belirler. Yönetimin çok yönlü tanımları, yöneticiye çok yönlü yetki ve sorumluluklar yüklemiş bulunmaktadır. Bunlar okul yönetiminin değerini yükselttiği kadar, önemini de arttırmaktadır (Bursalıoğlu, 2008).

Örgütte görevli öğretmenlerinin davranışlarına ve okulun amaçlarına yön vermede, okulu gerçek anlamda amaç yönelimli bir sistem yapmada, okul yöneticisinin yararlanabileceği önemli araçlardan biri okul kültürüdür (Aydın, 2007). Çünkü okul ortamında yönetici ve öğretmenlerin ortak hareket etmesini sağlayan temel faktör kültürdür. Kültürün ana öğelerinden değerler ve normlar, okul bileşenlerinin ortak hareket etmesini sağlar. Paylaşılan değerler ve normlar ne derece güçlüyse, bileşenlerin ortak hareket etme ihtimali o derece artar. Örgütsel kültür, örgütün temel kişiliğini oluşturur. Okulları sahip oldukları kültürle birbirinden ayırabiliriz (Çelik, 2009). Okulun tarih ve gelenekleri, okul bileşenlerinin birikimleri; karşılıklı etkileşimleri zamanla o okula özgün bir kültürün gelişmesine neden olmaktadır. Bu kültür norm, inanç, tutum, beklenti, davranış ve eğilimlerden oluşmaktadır. Sonunda okulda nelere önem verildiği, nelerin değersiz bulunduğu, nasıl hareket edileceği konusunda bileşen arasında bir ortaklaşma doğmaktadır (Balcı, 2007).

Okul içerisinde kültürün belirlenmesi ve şekillendirilmesi yöneticinin sorumluluğundadır. Yönetici, okul kültürünün saptanmasında ya da oluşturulmasındaki rolünün ne olduğunu anlayabilmek için öncelikle öğretmenlerin, öğrencilerin ve toplumun geçmişteki deneyimlerini anlaması gerekir. Okul kültürünü anlamaya çalışan bir yönetici için mevcut kültürün incelenmesi ve tanınmasının akıllıca atılacak ilk adım olduğu söylenilebilir. Daha sonra yapacağı en önemli işler de, okulun hedeflerine önem vermek, okulun değerlerine sürekli olarak ve açık bir şekilde örnek olmak, okulda meydana gelen kritik olaylara tepki göstermek ve bu olayların içinde yer almak, bir güdüleme ve takdir ifadesi olarak da öğretmenleri ve öğrencileri ödüllendirmek olarak sıralanabilir (Çelikten, 2003).

Okulda olumlu bir kültür yaratılmasında okul yöneticisine büyük iş düşmektedir. Yönetici odasında oturmakla olumlu bir okul kültürü yaratamaz. Oysa okul yöneticisinin adil, tutarlı, yetenekli olması, doğru yer ve zamanda "görülebilir" olması, yenilikleri başlatması, olumlu girişimlere destek vermesi olumlu öğrenme ortamına zemin hazırlamaktadır. Yöneticinin beklentilerini öğrenci ve öğretmenlere ulaştırması, bunları pekiştirmesi, dikkatini okulun gidişatına yoğunlaştırması, diğer işlerini ve zorunluluklarını öğrenci ve öğretmenlerin binadan ayrılmasından sonra yapması okulda olumlu bir kültürün gelişmesine katkı getirmektedir (Swyner, 1986; Akt: Balcı, 2007).

Bilimsel ve teknolojik alanda meydana gelen gelişmeler, eğitim sistemlerini de değiştirmeye zorlamıştır. Eğitim sistemlerinin bu değişmelere uyum sağlayabilmesi için okulların başarısından birinci derecede sorumlu olan yöneticiler değişimin gereklerini karşılayacak şekilde yetiştirilmelidir (Çelikten, 2001). Ülkemizde eğitim yöneticisinin lisansüstü eğitim ve hizmet içi eğitim yoluyla yetiştirilmesinde uygulamalı bilgi boyutu hiç dikkate alınmamıştır. Bu durum eğitim yöneticisi adaylarının sorun odaklı düşünme, karar verme, takım çalışması ve kaos ortamında yönetim gibi alanlarda yetersiz kalmalarına yol açmıştır (Çelik, 2002).

Örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmak için, örgütteki insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanmak gerekir. Okul yöneticisinin böyle yapabilmesi, okul yönetimi kavram ve süreçlerini iyi bilmesiyle olanaklıdır. Bu kavram ve süreçleri davranışa çevirebilmesi

için, okul yöneticisinin bu alanda akademik bir eğitim görmüş olması zorunludur (Bursalıoğlu, 2008). Özellikle gelişmiş ülkeler etkili okulları yaratmak, okullarda etkin öğrenmeyi sağlayabilecek gerekli iklim ve kültürü yaratabilmek ve okulların üstlendikleri toplumsal işlevleri yerine getirebilmelerini sağlamak amacıyla, okul yöneticilerinin seçimine ve yetiştirilmesine büyük önem vermektedirler. Okul yöneticisi yetiştirme konusu Türkiye’de de yıllardır tartışılan bir konudur (Memduhoğlu, 2007). Okul yöneticilerinin tüm yönetsel süreçlerde başarılı olabilmeleri için, iyi yetişmeleri yanında, okul yöneticilerini seçme ve atanma ölçütlerinin mesleki bilgi ve becerilere dayandırılmasını zorunlu kılmaktadır (Özmen ve Kömürlü, 2010).

Türkiye’de eğitim yöneticisi yetiştirmeye yönelik girişimler Cumhuriyetin ilk yıllarına dayanmaktadır. John Dewey tarafından 1924’ten sonra Türk Eğitim Sistemi ile ilgili olarak hazırlanan raporda, okul yöneticisi yetiştirecek ders ve programların açılmasına ilişkin bazı önerilerde bulunulmuş ise de, kayda değer bir uygulamanın yapıldığı görülmemektedir (Cemaloğlu, 2005). Yönetici yetiştirme konusunda ilk somut adımın 1928 yılında Gazi Eğitim Enstitüsüne bağlı olarak açılan Pedagoji Bölümü ile atıldığı söylenebilir. Pedagoji bölümüne yeni kurulan eğitim örgütlerinin yönetici, müfettiş ve öğretmen ihtiyacını karşılamak üzere meslekte tecrübeli, başarılı, yönetici ve müfettiş olmaya yetenekli ilkökul öğretmenleri yazılı ve sözlü sınavlardan sonra alınmışlar ve hazırlanmışlardır. Bu hazırlık sürecinde adaylara eğitim öğretim mesleği, yöneticilik ve müfettişlik konularında temel bilgiler verilmiştir (Can ve Çelikten, 2000).

789 Sayılı Maarif Teşkilatına Dair Kanun “Meslekte asıl olan öğretmenliktir” maddesiyle, öğretmenlerin yönetim görevlerini yürütülebileceğine işaret edilmiştir. Bu anlayışla 1960’lı yıllara kadar her öğretmenin eğitim yöneticisi olabileceği inancıyla hareket edilmiş ve eğitim yöneticiliğinde öğretmen eğitimi temel alınmıştır. Okul yöneticisi yetiştirme konusunda 1953 yılında TODAİE’nin kurulması, Türkiye’de kamu yönetiminin ve onun bir alt alanı olarak eğitim yönetiminin ayrı bir alan olarak ele alındığını göstermektedir. 1979-1980 öğretim yılından itibaren de eğitim yönetimi uzmanlık programları açılmıştır. 1962 yılında hazırlanan MEHTAP raporunda eğitim yöneticiliğinin özel bir uzmanlık işi olması gerektiği, bu alanda yöneticiler yetiştirmek üzere üniversitelerde bölümler açılması önerilmiştir (Cemaloğlu, 2005).

1964 yılında Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi’nin kurulmasıyla, eğitim yöneticilerinin yükseköğretim bazında eğitimi ele alınmıştır. Ankara Üniversitesi Senatosu, 4936 sayılı Üniversiteler Kanunu’nun ikinci maddesine dayanarak, 31.03.1964 gün ve 463/2718 sayılı karar ile Eğitim Fakültesi’ni kurmuş, bu karar Millî Eğitim Bakanınca da onaylanmıştır. 1965-1966 öğretim yılında öğretime başlamış olan Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi, bu dönemde alanında süresi dört yıl olan ve türündeki tek fakültedir. 1982 yılında adı Eğitim Bilimleri Fakültesi olmuştur. Bu fakültede Eğitim Yönetimi, Teftişi, Ekonomisi ve Planlaması Anabilim Dalı’nda Eğitim Yönetimi ve Teftişi Bilim Dalı, Eğitim Ekonomisi ve Planlaması Bilim Dalı kurulmuştur. Bunları sırasıyla Gazi Eğitim Fakültesi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi, İstanbul Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi, 100. Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi izlemiştir. Bu fakülteler Türk Eğitim sisteminin ihtiyacı olan yönetici, denetici ve uzman ihtiyacını karşılamıştır. Ancak YÖK’ün 06.11.1997 gün ve B.30.0.000.0.01/534-22449 sayılı yazısı ile eğitim fakültelerinin ilgili bölümleri kapatılmış, sadece yüksek lisans ve doktora eğitimi veren kurumlar olarak varlığını sürdürmektedirler (Cemaloğlu, 2005).

Okul yöneticisi yetiştirme konusu Türkiye’de Milli Eğitim Şûraları başta olmak üzere birçok yasal metinde de yerini almıştır. Eğitim yöneticilerinin “özellikle de okul yöneticilerinin” yetiştirilmesi konusu 7. Milli Eğitim Şûrasından itibaren eğitsel temel bir konu olmuştur. Eğitim yöneticisi yetiştirme en kapsamlı şekilde 14. Milli Eğitim Şûrasında ele alınmıştır (Kaya, 1996). Bununla birlikte Türkiye’de 1990’lı yılların başından itibaren MEB tarafından çıkarılan yönetmeliklerle yönetici atama ve yükseltmelerinin yasal dayanakları oluşturulmaya çalışılmıştır. 1990 yılında çıkarılan "Millî Eğitim Bakanlığınca Bağlı Kurum Yöneticilerinin Nitelikleri ile Atanmaları Hakkında Yönetmelik", 1993 yılında çıkarılan "Millî Eğitim Bakanlığınca Bağlı Kurum Yöneticilerinin Atama Yönetmeliği", 1995 yılında çıkarılan "Millî

TÜRKİYE'DE EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN YETİŞTİRİLMESİ

Eğitim Bakanlığına Bağlı Kurum Yöneticilerinin Atama Yönetmeliği" gibi yönetmeliklerle (Çamur, 2003) eğitim yöneticisi yetiştirme ve ataması hükümlere bağlanmıştır. Türk Eğitim Sisteminde yönetim stratejilerine yönelik çalışmalar özellikle 1993 yılında gerçekleştirilen 14. Milli Eğitim Şurası'nda önemle ele alınmış ve nihayet 23 Eylül 1998 tarih ve 23472 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren atama yönetmeliği ile Milli Eğitim Bakanlığı kurum yöneticilerinin atanması son şeklini almıştır (Çelenk, 2002). 1998 yılında çıkarılan yönetmelik, eğitim yönetimi yönetici atamalarında profesyonelleşmenin başlangıcı olarak değerlendirilebilir. Ayrıca bu yönetmelik, Türk Eğitim tarihinde eğitim yöneticilerinin hizmet öncesi yönetim alanında yetiştirilmesini öngören ilk yönetmelik olma özelliğine sahiptir (Taş ve Önder, 2010). MEB tarafından çıkarılan yönetmelikler daha sonraki yıllarda da devam etmiştir.

10.06.2014 tarih ve 29026 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan "Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik" halen yürürlükte olan yönetmeliktir ve okul yöneticilerinin görevlendirilmesi bu yönetmeliğe göre yapılmaktadır (MEB, 2014).

2014'te çıkarılan yönetmeliğe göre; yönetici olarak görevlendirileceklerde aşağıdaki genel şartlar aranır (MEB, 2014):

1. Yükseköğretim mezunu olmak,
2. Son başvuru tarihi itibarıyla Bakanlık kadrolarında öğretmen olarak görev yapıyor olmak,
3. Görevlendirileceği eğitim kurumuna, görevlendirileceği tarihte alanı itibarıyla öğretmen olarak atanabilme şartını taşıyor olmak,
4. Görevlendirileceği tarih itibarıyla, son dört yıl içinde adli veya idarî soruşturma sonucu yöneticilik görevi üzerinden alınmamış olmak.

Millî Eğitim Bakanlığı eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin 2007-2014 yılları arasındaki yönetmeliklere ait yönetici olarak atanacaklarda aranacak genel şartların karşılaştırılması Tablo 1'de belirtilmiştir.

Tablo 1. Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin 2007-2014 Yılları Arasındaki Yönetmeliklerin Yönetici Olarak Atanacaklarda Aranacak Genel Şartların Karşılaştırılması

13.04.2007	24.04.2008	13.08.2009	04.08.2013	10.06.2014
Yükseköğrenim görmüş olmak,	Yükseköğrenim görmüş olmak,	Yükseköğrenim görmüş olmak,	Yükseköğrenim mezunu öğretmen olmak,	Yükseköğretim mezunu olmak,
Rehberlik ve araştırma merkezi, turizm eğitim merkezlerine atanacaklar dışında diğer eğitim kurumlarına atanacaklarda branşı itibarıyla öğretmen olarak atanabilecek nitelikte olmak,	Rehberlik ve araştırma merkezi, turizm eğitim merkezlerine atanacaklar dışında diğer eğitim kurumlarına atanacaklarda atanacağı eğitim kurumunda aylık karşılığı okutabileceği ders bulunmak,	Okul öncesi eğitim kurumlarına, rehberlik ve araştırma merkezi, turizm eğitim merkezlerine atanacaklar dışında diğer eğitim kurumlarına atanacaklarda atanacağı okul ve kurumda aylık karşılığı okutabileceği ders bulunmak,	Atanmak üzere başvurulacak eğitim kurumuna alanı itibarıyla öğretmen olarak atanabilmek veya bu eğitim kurumunda aylık karşılığı okutabileceği ders bulunmak; fen ve sosyal bilimler liseleri ile bilim ve sanat merkezleri yöneticiliği için bu okullarda öğretmenlik yapmış veya yapmakta olmak,	Görevlendirileceği eğitim kurumuna, görevlendirileceği tarihte alanı itibarıyla öğretmen olarak atanabilme şartını taşıyor olmak,

Tablo 1. (Devamı) Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin 2007-2014 Yılları Arasındaki Yönetmeliklerin Yönetici Olarak Atanacaklarda Aranacak Genel Şartların Karşılaştırılması

13.04.2007	24.04.2008	13.08.2009	04.08.2013	10.06.2014
Öğretmenlikte adaylığı kaldırılmış olmak.	Öğretmenlikte adaylığı kaldırılmış olmak,	Bakanlık kadrolarında en az üç yıl öğretmen olarak görev yapmış olmak,	Son başvuru tarihi itibarıyla Bakanlık kadrolarında öğretmen olarak görev yapıyor olmak, Yazılı sınavın son başvuru tarihi itibarıyla müdürlük sınavı için bir yıl müdür yardımcılığı veya müdür yardımcılığı veyahut müdür yetkili öğretmenlik yapmış olmak; müdür yardımcılığı sınavı için de en az iki yıl asıl öğretmenlik yapmış olmak,	
Son yıla ait sicil notu iyi derecede ve varsa son üç yıllık sicil notu ortalaması iyi derecede olmak.	Son yıla ait sicil notu iyi olmak kaydıyla son üç yıllık sicil notu ortalaması 76 puandan aşağı olmamak,	Varsa son üç yıllık sicil notu ortalaması olumlu olmak,	-----	
Son üç yıllık hizmet süresi içinde yöneticilik görevi adli veya idari soruşturma sonucu üzerinden alınmamış olmak. Aylıktan kesme veya maaş kesimi cezasından daha ağır bir disiplin cezası almamış olmak.	Son üç yıllık hizmet süresi içinde, yöneticilik görevi olanların yöneticilik görevi adli veya idari soruşturma sonucu üzerinden alınmamış olmak,	Yöneticilik görevi, son üç yıllık hizmet süresi içinde adli veya idari soruşturma sonucu üzerinden alınmamış olmak,	Yazılı sınavın son başvuru tarihi itibarıyla son dört yıl içinde adli veya idari soruşturma sonucu yöneticilik görevi üzerinden alınmamış olmak veya aylıktan kesme veya daha ağır bir disiplin cezası almamış olmak	
Zorunlu çalışma gerektiren yerler dışındaki eğitim kurumu yöneticiliklerine atanacaklar için ilgili mevzuatına göre zorunlu çalışma yükümlülüğünü sağlık veya eş durumu özrüne dayalı olarak erteletmiş, tamamlamış ya da bu yükümlülüğünden muaf tutulmuş olmak.	Zorunlu çalışma yükümlülüğü gerektiren yerler dışındaki eğitim kurumu yöneticiliklerine atanacaklar için ilgili mevzuatına göre zorunlu çalışma yükümlülüğünü sağlık veya eş durumu özrüne dayalı olarak erteletmiş, tamamlamış ya da bu yükümlülüğünden muaf tutulmuş olmak.	Zorunlu çalışma yükümlülüğü öngörülen yerler dışındaki eğitim kurumu yöneticiliklerine atanacaklar için ilgili mevzuatına göre zorunlu çalışma yükümlülüğünü tamamlamış, bu yükümlülüğünden muaf tutulmuş ya da sağlık veya eş durumu özrüne dayalı olarak bu yükümlülüğünü ertelenmiş olmak,	-----	

TÜRKİYE’DE EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN YETİŞTİRİLMESİ

Tablo 1. (Devamı) Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin 2007-2014 Yılları Arasındaki Yönetmeliklerin Yönetici Olarak Atanacaklarda Aranacak Genel Şartların Karşılaştırılması

13.04.2007	24.04.2008	13.08.2009	04.08.2013	10.06.2014
-----	Başvuruda bulunan adayların atamaları Ek-2’deki Yönetici Değerlendirme Formu üzerinden puan üstünlüğü esasına göre yapılır.	Varsa atanacağı görev için öngörülen seçme sınavında başarılı olmak.	Eğitim kurumu yöneticiliği sınavı, eğitim kurumu müdürlüğü için yazılı ve sözlü sınav aşamalarından, müdür yardımcılığı için ise yazılı sınavdan oluşur.	Eğitim kurumu müdürlüğünde ilk defa veya yeniden görevlendirilmek üzere başvuran adaylardan sözlü sınava alınacaklar, Ek-2’deki Değerlendirme Formu üzerinden belirlenir. Görev sürelerinin uzatılmasını isteyen müdürler Ek-1’deki Değerlendirme Formu üzerinden değerlendirilir.

Kaynak: MEB, 2007; MEB, 2008; MEB, 2009; MEB, 2013; MEB, 2014.

Şimşek (2002) Türkiye’de eğitim yöneticisi yetiştirme pratiğine Cumhuriyetin kuruluşundan beri üç temel yönelimin hâkim olduğunu belirtmektedir. Bunlardan birincisi ve en hâkim olanı 789 sayılı Maarif Teşkilatına Dair Kanun’un 12. maddesinde "meslekte asıl olan öğretmenliktir" vurgusuna dayalı "Çıraklık Modeli”dir. Bu modele göre; eğitim ve okul yöneticiliği için öğretmenlikten gelmek gerekli ve yeterlidir. İkincisi 1970’lerde ortaya çıkan ve akademik çevrelerce kabul gören "Eğitim Bilimleri Modeli” ve son olarak üçüncüsü 1999’da Millî Eğitim Bakanlığı tarafından uygulamaya konan sınav modelidir. Balcı (2008), sınav uygulamasının kaldırılmasını da dördüncü bir dönem olarak bu süreçlere eklemiş ve bu dönemi keyfilik dönemi olarak tanımlamıştır.

Okul yöneticisinin, yönetim süreçlerini başarılı bir şekilde yürütebilmesi ve okulun amaçlarına ulaşması için yöneticilik yeterliklerine sahip olması gerekir. Yöneticilik yeterliklerine sahip olan yönetici, okul başarısını ve eğitimin kalitesini arttıracaktır. Okul kültürünü temsil eden birinci kişi okul yöneticisidir. Bu bağlamda okul yöneticisinin göreve geliş biçimi önem arz etmektedir. Zira bir okul yöneticisinin bulunduğu konumu ve temsil ettiği makamı hak ettiği ile ilgili soru işaretleri varsa, o okulda güvene ve adalete dayalı bir okul kültürü oluşmasını beklemek güçtür. Ama bir okulda öğretmenler, okul yöneticilerinin hak ederek, liyakat ile o mevkie geldiğini düşünüyorlarsa, güvene dayalı bir okul kültürü oluşmasının temeli atılmış olur. Okul yöneticilerinin göreve geliş biçimi etkili okul kültürünün oluşturulması açısından büyük önem taşımaktadır. Bu tartışmalardan hareketle bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin göreve geliş biçimlerinin okul kültürünü nasıl etkilediğini ortaya koymaktır.

YÖNTEM

Okul yöneticilerinin göreve geliş biçimlerinin okul kültürüne yansımalarını yönetici görüşlerine dayalı olarak ortaya koymayı amaçlayan bu araştırma nitel araştırma yöntemlerinden biri olan durum çalışması ile desenlenmiştir. Durum çalışmaları, nicel veya nitel yaklaşımla yapılabilir. Nitel durum çalışmasının en temel özelliği bir ya da birkaç durumun derinliğine araştırılmasıdır. Yani bir duruma ilişkin etkenler bütüncül bir yaklaşımla araştırılır ve ilgili durumu nasıl etkilediği üzerine odaklanılır (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu belirlemek üzere amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu, 2014-2015 eğitim

öğretim yılında Tekirdağ ili Çorlu ilçesinde bulunan ve Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda görev yapan 12 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırmaya 4 ortaöğretim kurumu yöneticisi; 4 ortaokul yöneticisi ve 4 ilkokul yöneticisi katılmıştır. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin 1'i kadın, 11'i erkektir. Örneklem belirlenmesinde okul yöneticilerinin farklı okul türlerinde görev yapanlar arasından seçilmesi ile çeşitlilik sağlanmaya çalışılmıştır. Araştırmada görüşleri alınan okul yöneticilerinin demografik özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 2. Okul Yöneticilerinin Demografik Özellikleri

	Cinsiyeti	Yaşı	Eğitim Durumu	Mesleki Kıdem Yılı	Göreve Gelme Şekli	Okul Yöneticiliği Görevindeki Çalışma Süresi	Kurumdaki Çalışma Süresi	Görev Yapılan Okul Türü
Y ₁	Erkek	48	Lisans	23	Sınavla	12 Yıl	3 Yıl	İlkokul
Y ₂	Kadın	41	Lisans	19	Sınavla	4 Yıl	4 Yıl	İlkokul
Y ₃	Erkek	48	Yüksek Lisans	26	Sınavla	15 Yıl	7 Yıl	İlkokul
Y ₄	Erkek	49	Enstitü	30	Sınavla	4 Yıl	4 Yıl	İlkokul
Y ₅	Erkek	44	Lisans	21	Sınavla	13 Yıl	3 Yıl	Ortaokul
Y ₆	Erkek	42	Lisans	20	Sınavla	10 Yıl	4 Yıl	Ortaokul
Y ₇	Erkek	57	Lisans	33	Sınavla	14 Yıl	2 Yıl	Ortaokul
Y ₈	Erkek	54	Enstitü	34	Sınavla	13 Yıl	4 Yıl	Ortaokul
Y ₉	Erkek	57	Lisans	33	Sınavla	11 Yıl	4 Yıl	Lise
Y ₁₀	Erkek	60	Lisans	36	Sınavla	15 Yıl	4 Yıl	Lise
Y ₁₁	Erkek	44	Lisans	20	Sınavla	2 Yıl	2 Yıl	Lise
Y ₁₂	Erkek	55	Lisans	30	Sınavla	4 Yıl	4 Yıl	Lise

Veri Toplama Aracı

Çalışma grubunda yer alan okul yöneticilerinden araştırma amacı kapsamında veri toplanabilmesi için yarı yapılandırılmış görüşme formu geliştirilmiştir. Görüşme formunda okul yöneticilerinin, okul yöneticilerinin göreve geliş biçimlerinin okul kültürüne yansımalarına ilişkin görüşlerini tespit etmeye yönelik sorular yer almıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formlarının oluşturulmasında öncelikle ilgili alanyazın taranmış ve okul yöneticileri ile ön görüşmeler yapılarak elde edilen bilgilerden yararlanılmıştır. Hazırlanan form konu ile ilgili uzmanlık ve deneyime sahip öğretim üyelerinin görüşlerine sunulmuş ve geribildirimler sonucunda sorulara son şekli verilmiştir. Görüşme formunda yer alan sorular genel olarak şu şekilde ifade edilebilir:

1. Okul yöneticisi yetiştirmede en önemli sorunun ne olduğunu düşünüyorsunuz? (Bu sorunların hangi boyutlarda yaşandığını düşünüyorsunuz?).
2. Okul yöneticisinin sınavla göreve gelmesi okul kültürünü nasıl etkilemektedir?
3. Okul yöneticisinin eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim alarak göreve gelmesi okul kültürünü nasıl etkilemektedir?
4. Okul yöneticilerinin görevlendirilmesi ile ilgili görüşleriniz nelerdir? (İlçe milli eğitim müdürü, insan kaynaklarından sorumlu ilçe milli eğitim şube müdürü, değerlendirilecek eğitim kurumundan sorumlu ilçe milli eğitim şube müdürü, eğitim kurumundaki en kıdemli öğretmen ile kıdemi en az olan öğretmen, öğretmenler kurulunca seçilecek iki öğretmen, okul aile birliği başkan ve başkan yardımcısı ve öğrenci meclisi başkanının değerlendirmesine bağlı olarak 75 ve üstü puan alan okul yöneticilerinin görev süresinin uzatılmasını değerlendiriniz).
5. Okul yöneticilerinin görevlendirme ile göreve gelmesi okul kültürünü nasıl etkilemektedir?

6. Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi nasıl olmalıdır? (Hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim bakımından değerlendiriniz).

Verilerin Toplanması

Veri toplama sürecinde çalışma grubunu oluşturan okul yöneticileri ile yapılan görüşmeler yüz yüze yürütülmüştür. Her bir görüşme öncesi görüşülecek kişiye konu hakkında ön bilgi verilmiş, kendisinin belirlediği yer ve zamanda görüşmeyi yapabilmek üzere randevu alınmıştır. Görüşmeler katılımcıların tercihi ve bilgisi dahilinde zaman zaman ses kayıt cihazı ile zaman zaman not alma şeklinde kayıt altına alınmıştır. Görüşme sırasında okul yöneticilerini yönlendirici, araştırmanın veri toplama sürecini olumsuz etkileyebilecek durumlardan kaçınılmıştır. Görüşmecilere kimliklerinin gizli tutulacağı hatırlatılmış, görüşme sonucu elde edilecek verilerle ilgili endişe duymamaları gerektiği izah edilmiştir. Yöneticilerle yapılan görüşmeler 30 dakika ile 1 saat arasında gerçekleşmiştir.

Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen veriler içerik analizi tekniği ile çözümlenmiştir. İçerik analizinde temel amaç, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır. Toplanan verilerin önce kavramsallaştırılması, daha sonra da ortaya çıkan kavramlara göre mantıklı bir biçimde düzenlenmesi ve buna göre veriyi açıklayan temaların saptanması gerekmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

Geçerlik ve Güvenirlik

İç ve dış geçerlik için uzman görüşü alınmıştır ve iki okul yöneticisi ile ön görüşme yapılmıştır. Dış geçerlik için doğrudan alıntılar ve amaçlı örneklem metodu kullanılmıştır. Görüşler arasındaki tutarlık, iç güvenirlilik için incelenmiş ve dış güvenirlilik için uzman görüşü alınmıştır. Veriler çerçevesinde kodlamalar yapılmıştır. İçerik analizi sonucunda önceden belirlenen temaların yanı sıra yeni temalara da ulaşılmıştır. Elde edilen alt temalar, eğitim bilimleri ve nitel araştırma konularında uzman olan öğretim üyelerinin görüşlerine sunularak elde edilen alt temalar üzerinde kodlayıcılar arası güvenirlilik analizi gerçekleştirilmiştir. Bu işlemde Miles ve Huberman’ın kullandığı, $\text{Güvenirlilik} = \left[\frac{\text{Görüş Birliği}}{\text{Görüş Birliği} + \text{Görüş Ayrılığı}} \right] \times 100$ formülünden yararlanılmıştır ve kodlayıcılar arası güvenirlilik yüzdesi % 85 olarak hesaplanmıştır. Güvenirliğin %70’in üzerinde olması araştırma verilerinin değerlendirilmesinin güvenilir olduğunu gösterir (Miles ve Huberman, 1994).

BULGULAR VE TARTIŞMA

Ülkemizde okul yöneticilerinin göreve geliş biçimleriyle ilgili bazı yönelimler ön plana çıkmıştır. Bu yönelimlerde özellikle sınav, lisansüstü eğitim ve görevlendirme uygulaması üzerinde durulan konulardır. Okul kültürünün oluşumunda, sürdürülmesinde ve değiştirilmesinde en önemli faktör olan okul yöneticilerinin göreve geliş biçimi okul kültürünü önemli ölçüde etkilemektedir. Görüşme yapılan okul yöneticileri tarafından dile getirilen görüş ve ifadelerin hangi okul yöneticisine ait olduğunu belirtmek için tırnak içine alınan ifadelerin sonlarına (Yönetici, Cinsiyet, Yaş) biçiminde kodlar eklenmiştir.

Okul Yöneticilerinin Göreve Geliş Biçimlerine İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerine, okul yöneticilerinin sınavla, eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim alarak ve görevlendirme ile göreve gelişleriyle ilgili düşünceleri sorulmuştur. Bu konudaki yönetici görüşleri "Göreve Geliş Biçimi" teması altında üç alt temada gruplandırılmıştır. Bu temalar Tablo 3'te yer almıştır.

Tablo 3. Okul Yöneticilerinin Göreve Geliş Biçimlerine İlişkin Görüşler

Tema	Alt Temalar	Olumlu Görüşler (f)	Olumsuz Görüşler (f)
Göreve Geliş Biçimi	Sınavla Atama	12	-
	Lisansüstü Eğitim	9	3
	Görevlendirilme	3	9

Görüşler incelendiğinde okul yöneticilerinin tamamının sınavla göreve gelmeyle ilgili olumlu görüş belirttiği ve sınavsız göreve gelmeye birçok açıdan olumsuz baktıkları görülmektedir.

Okul yöneticisi sınavsız olarak geldiği zaman, şöyle düşünün; bir insanı bir yerde bir üst kademeye getireceksiniz, yönetici yapacaksınız. O yöneticiyi her şeyden önce herkesin kabullenmesi gerekir. İnsanın yapısında bu var. Birisinin üst makamdaki birisini kabullenebilmesi için, ona karşı gerçekten insan normları içerisinde ve eğitim öğretim süreci içerisinde ona saygı duyuyor olması lazım. Çünkü saygı olmadan bu iş yürümez. Ancak onun geliş şekli bir takım haksızlıklara sebebiyet veriyse, kişi de aynı kriterlere sahipken, o değil de diğeri geldiye o zaman şu ortaya çıkacaktır: Senin benden ne üstün yanın var? Ben senin emirlerini niye dinleyeyim? Bu sefer kişi emirleri sorgulamaya başlayacaktır. Oradaki bir takım küçük problemler, çok basit şeyler zaman içerisinde büyüyecek, kocaman sorunlar yumağı haline gelecek ve içerisinden çıkamaz sorunlar haline geleceğini düşünüyorum. Bu anlamda okul içerisindeki barışın da öğretmenler arasındaki barışın da ve okul ikliminin de çok düzgün ve pozitif olacağını düşünmüyorum (Yönetici 1, Erkek, Yaş 48).

Görüşler incelendiğinde okul yöneticilerinin tamamının sınavla göreve gelmeyle ilgili olumlu görüş belirttiği ve sınavsız göreve gelmeye birçok açıdan olumsuz baktıkları görülmektedir. Bu görüşler, Yeloğlu'nun araştırma sonuçları ile örtüşmektedir. Yeloğlu'nun (2008) araştırmasına göre, okul yöneticileri ve yardımcıları, ÖSYM'nin yapacağı genel yetenek, eğitim yönetimi ve mevzuat ağırlıklı bir sınavla belirlenmelidir. Ayrıca yönetim bilgi ve deneyiminin de dikkate alınması gerekir.

Yöneticiler, bir diğer ölçüt olarak okul yöneticilerinin lisansüstü öğretim almaları konusunda olumlu görüş belirtmişlerdir. Okul yöneticileri, yöneticilik vasfının doğuştan getirilen bazı özelliklere bağlı olduğunu ve bu özelliklerin lisansüstü eğitimle desteklenmesi gerektiğini düşünmektedirler.

Yani ben olumlu olacağını düşünüyorum. Tabii yönetimin insanda doğuştan olduğunu düşünüyorum. Sonradan da kazanılacak şeyler var ama genelde yöneticilik doğuştan olan, genlerinden gelen bir şey ama her ikisi birlikte olursa daha iyi olur, yüksek lisans da buna katkı yapar (Yönetici 9, Erkek, Yaş 57).

Bu konudaki görüşler incelendiğinde okul yöneticilerinin büyük bir çoğunluğu eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim alarak göreve gelmeyle ilgili olumlu görüş belirtmişlerdir. Okul yöneticileri, lisansüstü eğitimin kişinin ufkunu açacağını ve yöneticilik becerilerine katkı sağlayacağını düşünmektedirler. Bu görüşler, Günay'ın (2004) araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir. Günay'ın yapmış olduğu araştırma sonuçlarına göre, okul yöneticiliklerine, eğitim yönetimi alanında lisans veya lisansüstü eğitim almış öğretmenlik deneyimi olan kişilerin başvurması tercih edilmelidir.

Birkaç yönetici ise eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim alarak göreve gelmeyle ilgili olumsuz görüş belirtmişler ve mesleki tecrübeye vurgu yapmışlardır.

Yüksek lisans yapmış olmak demek eğitim yönetiminde her şeyi bilmek anlamına gelmiyor. Eğitimde tecrübeler önemlidir. Eğitim yöneticiliği kitaplarda anlatıldığı gibi değildir. Eğitim yöneticiliği bizzat yaşayarak, deneyerek, uzun yıllar yöneticilik yapılarak, tecrübe edilerek elde edilen problemleri hızlı şekilde çözebilme, hızlı karar verebilme, doğru karar verebilme, uygun hareket edebilme ve aynı şekilde bütün paydaşları mutlu, memnun

edebilme becerileri ancak ve ancak tecrübeyle sabittir. Eğitimde başarının tahsille değil, ortaya koyduğu eserlerle ortaya çıkması gerekiyor (Yönetici 10, Erkek, Yaş 60).

Eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim olarak göreve gelmeyle ilgili olumsuz görüş belirten okul yöneticileri, okul yöneticiliğinde eğitimden daha çok tecrübenin önemli olduğunu düşünmektedir. Kıdem ve kademenin önemine vurgu yapan okul yöneticileri, gerçek okul yöneticiliğinin kitaplarla öğrenilemeyeceğini, ancak mesleki deneyimle öğrenilebileceği görüşündedir. Günay'a (2004) göre; yönetici olarak seçilecek kişiler için sınav önkoşul olarak görülmesine rağmen, yönetim bilgi ve becerisi ile meslekî deneyimin de dikkate alınması gerekmektedir. Başaran'a (1996) göre; kimi yöneticiler, bilimsel bilgilerle, uygulamanın birbirinden farklı olduğunu, "teori ile pratiğin" çoğu zaman uyuşmadığını savunurlar. Bu tür bir savunma yöneticinin bilimden yararlanamamasının ussallaştırılmasından başka bir anlam taşımamaktadır. Eğer kuramlar bilimsel bilgilere dayanıyor ise, bilimler insanlığın deneyimlerine dayandığından, uygulama içinde çatışma içinde olamazlar.

Katılımcıların, okul yöneticilerinin üst makamlarca görevlendirilmesi konusunda görüşleri sorulmuştur. Yöneticiler, görevlendirme uygulamasının yöneticinin özgüvenini olumsuz etkileyeceğini düşünmektedir.

Güvenceyi yakalayamadığı sürece, yöneticinin özgüveni kaybolur. Hata yapmayım derken daha çok hata yapar. Yöneticinin özlük hakkı olmalı. 2 yıllık atama olabilir mesela. 2 yıl sonunda başarılı olursa göreve devam edebilir. Belirsizlik durumu ailesel açıdan da sıkıntı yaratır. Ailedeki huzursuzluk okula yansır. Bu durum yöneticinin motivasyonu ve okula bağlılığını olumsuz etkiler. Yarın ne olacağını bilmeyen yönetici başarılı olmaz (Yönetici 8, Erkek, Yaş 54).

Okul yöneticilerinin büyük bir çoğunluğu yöneticileri göreve getirmede en son uygulama olan görevlendirilmeyle ilgili olumsuz görüş belirtmişlerdir. Günümüzde geline son noktada okul yöneticilerinin göreve gelmesinde yetiştirilme kavramı git gide terk edilmiş, yeni bir uygulama olan görevlendirme uygulaması yürürlüğe konmuştur. Okul yöneticilerinin göreve getirilmesinde ortaya çıkan bu son eğilim, keyfi uygulamaları gündeme getirmiştir. Balcı'nın da (2008) vurguladığı gibi; "keyfilik modelinde" okul yöneticilerinin atanmasının kural ve standardı olmadığı bir noktaya dönülmüştür.

Okul yöneticilerinin çok azı ise yöneticileri göreve getirmede en son uygulama olan yöneticilerin görevlendirilmesi yöntemini olumlu bulmaktadır.

Görevlendirme kavramı okul yöneticisini motive edebilir etmelidir de. Bunu böyle görmeyen ve bakmayan okul yöneticisi yönetici vasfında değildir. İdeal bir okul kültürü kişisel konumsal şartlara değil misyonun kutsallığına odaklanmalıdır (Yönetici 7, Erkek, Yaş 57).

Görevlendirme ile ilgili olumlu görüş belirten okul yöneticileri, okul yöneticilerinin kişisel bir konum olmadığını, önemli olanın okul yöneticisi değil, okul yöneticiliği olduğunu düşünmektedir.

Okul Yöneticilerinin Sınavla Göreve Gelmesinin Okul Kültürüne Etkilerine İlişkin Bulgular: "İyi Bir Başlangıç..."

Okul yöneticilerinin sınavla göreve getirilmesinin okul kültürünün boyutlarına olumlu yansımalarının olabileceği konusunda yoğunlaşmaktadır. Okul yöneticilerinin sınavla göreve gelmesinin okul kültürünü hangi boyutlarda etkileyeceği konusundaki alt temalar Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 4. Okul Yöneticilerinin Sınavla Göreve Gelmesinin Okul Kültürüne Etkilerine İlişkin Görüşler

Tema	Alt Temalar	(f)
Sınavla Atama	Öğretmenlerce kabul edilme	8
	Okul iklimi	4
	Karar süreci	3
	İletişim	3
	Öğrenci başarısı/Eğitim-öğretim	2

Yöneticiler, okul yöneticilerinin sınavla göreve gelmesinin okulda iletişimi, öğrenci başarısı/eğitim-öğretimi, karar sürecini, okul iklimini ve okul yöneticisinin öğretmenlerce kabul edilmesinde olumlu etkisi olacağı görüşündedir. Yöneticilerin çoğunluğu, sınavla göreve gelen okul yöneticilerinin öğretmenlerce kabul edileceğini ve diğer birçok süreci olumlu etkileyeceğini düşünmektedirler.

Sınavsız gelen kişi torpille geldiği düşünüleceği için öğretmenlerce kabul görmez. Okulda olabilecek farklı gruplaşmalara neden olur ve gelen yönetici rahatsız olduğu grupları dağıtma çabasına girebilir. Bu da tedirginlik yaratır. Okul iklimi ve çalışma barışı açısından hoş olmaz. Karar süreci de bundan olumsuz etkilenir. Ama sınavla gelen kişi için durum tam tersidir (Yönetici 6, Erkek, Yaş 42).

Araştırmaya katılan yöneticilerin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin sınavla göreve gelmesiyle okul kültürü arasında bir ilişki söz konusudur. Sınavla göreve gelen okul yöneticilerinin öğretmenlerce kabul göreceği görüşü hakimdir. Balcı'nın (2007: 126) aktardığına göre; liderlik yeteneklerinin araştırılmasında Cross (1981), Fiedler'in (1967) kuram ve amaçlarını kullanır. Fiedler'e göre en önemli öge, istenme (favorableness) derecesidir. Grubun kabulü, liderin formal gücü, görev yapısının açıklığı istenmeyi yaratır, durumsal davranışlar etkili sonuca götürür.

Araştırmaya katılan yöneticilerin, sınavla göreve gelmenin iletişimi olumlu etkileyeceğini düşündüğü söylenebilir.

Sınavsız atamada, bir defa yöneticinin kabul görmesinde sıkıntı olur. Okulun paydaşları tarafından kabul görme sıkıntısı yaşayabilir. Yani bu göreve liyakatından dolayı atanmadığı düşünülebilir. Bu görevi hak etmediği düşünülebilir. Tabi sınavsız atanan biri de çok güzel performanslar gösterebilir bu ayrı bir şeydir ama ben onun olacağını zannetmiyorum. Liyakata, bazı kriterlere önem verilmeden atama yapıldıysa sınavsız atamada sıkıntılar olacağını düşünüyorum. Okul yöneticisi, liderdir. Kabul görmesi gerekir. Kabul görmediği sürece iletişimde sıkıntı yaşanır. Eğitim boyutunda da olumsuz etkilenmeler olur (Yönetici 9, Erkek, Yaş 57).

Yöneticilerin bazıları, sınavla göreve gelen okul yöneticilerinin saygı göreceğini, sınavsız olarak göreve gelen okul yöneticilerinin saygı görmeyeceğini buna bağlı olarak iletişim sorunları yaşanacağını düşünmektedir. Özellikle yöneticinin deneyim ve bilgisine güvenmeyen, yöneticisinden gurur duymayan, yöneticisini benimsemeyen öğretmenlerle yönetici arasında yalnızca yukarıdan aşağıya doğru olan tek yönlü bir iletişim söz konusudur (Celep, 2000). Yöneticisinden gurur duyan, yöneticisini benimseyen öğretmenlerle yönetici arasında ise sağlıklı bir iletişim kurulabilir.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin bazıları sınavla göreve gelmenin karar sürecini ve okul iklimini olumlu etkileyeceğini düşünmektedir.

Sınavla gelen kişi öğretmenlerce kabul görür, hak ederek geldiği düşünülür ve buna bağlı olarak öğretmenlerce saygı görür. Bu durumdan karar süreci ve okul iklimi olumlu etkilenir (Yönetici 3, Erkek, Yaş 48).

Bir örgütün kültürü, örgütsel yapı, motivasyon, liderlik, karar verme, iletişim ve değişim gibi eğitim yönetimi ile ilgili diğer kavramlarla ilişkilidir (Lunenburg ve Ornstein, 2013: 55). Örgütün varlığını sürdürmesi, büyümesi ve gelişmesi üzerinde etkili olan kararların

alınmasında da yöneticilerin sahip olduğu değer, norm ve inançların içinde yaşanılan çevrenin beklentilerine uygun olması da diğer önemli bir husus niteliği taşır (Ataman Unutkan, 1995: 80). Sınavla göreve gelen okul yöneticisi öğretmenlerce kabul görür ve okulla ilgili alınacak kararlarda öğretmenlerin karara katılmalarında daha istekli bir tutum geliştirebilir.

Okul yöneticilerinin bazıları ise sınavla göreve gelmenin eğitim öğretimi olumlu etkileyeceğini düşünmektedir.

Sınavsız gelen okul yöneticisine öğretmenler saygı duymaz. Öğretmenler saygı duymuyorsa, o makama uygun bulmuyorsa, otorite boşluğu oluşur. Eğitim öğretim aksar. Ortak karar almada aksamalar olur. Bu da okul iklimini ve çalışma barışını olumsuz etkiler (Yönetici 12, Erkek, Yaş 55).

Öğrencinin iyi öğrenmesinde okul yöneticisinin doğrudan bir katkısı olmamakla birlikte öğrenci ve öğretmenlere yönelik politikaları ile dolaylı katkıları olmaktadır. Okul yöneticileri için yapılan sınavda başarılı olan okul yöneticileri, okullarında öğrenci başarısını ve çalışmayı bir okul kültürü haline getirebilir. Sınavla göreve gelen okul yöneticileri, öğrenci başarısını destekleyici ortamları yaratabilir.

Çeşitli araştırma bulgularına göre, öğretmenler, üstleri tarafından desteklendiğinde, eğitimin kalitesini geliştirmek için daha çok çaba harcamakta ve daha çok risk almaktadır. Kapsamlı araştırmalar da, arkadaş canlısı, açık, destekleyici, kendini mükemmelliğe adanmış yöneticilerin çoğunlukla öğrenci başarısının artmasına yardım eden güçlü bir okul kültürü yarattıklarını göstermektedir (Hoy ve Hannum, 1997; Akt: Şimşek, 2003).

Okul Yöneticilerinin Eğitim Yönetimi Alanında Lisansüstü Eğitim Alarak Göreve Gelmesinin Okul Kültürüne Etkilerine İlişkin Bulgular: "Eğitim Şart! (Değil)"

Okul yöneticilerinin görüşleri, eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim teması altında beş alt temada gruplandırılmıştır. Okul yöneticilerinin yönetim alanında lisansüstü eğitim alarak göreve gelmesinin okul kültürüne etkileri konusundaki alt temalar Tablo 5'te yer almaktadır.

Tablo 5. *Okul Yöneticilerinin Eğitim Yönetimi Alanında Lisansüstü Eğitim Alarak Göreve Gelmesinin Okul Kültürüne Etkilerine İlişkin Görüşler*

Tema	Alt Temalar	(f)
Eğitim Yönetimi Alanında Lisansüstü Eğitim	Vizyon Oluşturma	4
	İletişim	3
	Öğretmenlerce kabul edilme	8
	Okul iklimi	3
	Okul kültürüne etkisi olmaz	3
	Karar süreci	2

Görüşleri alınan yöneticiler, okul yöneticilerinin eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim alarak göreve gelmesinin, okul kültürüne iletişim, öğretmenlerce kabul edilme, karar süreci, okul iklimi ve vizyon oluşturma gibi boyutlarda olumlu katkılar sağlayacağı görüşündedir. Okul yöneticilerinin çoğunluğu yönetim alanında alınacak lisansüstü eğitimin, okul yöneticilerinin öğretmenlerce kabul edilmesine ve iletişime katkı sağlayacağı görüşündedir.

Bir kere her şeyden önce kişi okula geliş biçimi itibarıyla bir kere üst pozisyonda gelmiş olacak. Diğerlerinden daha donanımlı olduğundan elindeki belgesiyle gelmiş olacak. Bu durum itibarıyla alttan ondan emir alacak kişiler, bu öğretmen öğrenci veliye tüm paydaşları içine katarsak kişiyi o pozisyonda olmayacakları için ister istemez onu kabullenmek zorunda kalacaklardır ve emirleriyle alakalı bir takım şeyleri sorgularken ya da çalışmalarını yürütürken kişinin doğru yaptığına kanaat getireceklerdir. Diğer tarafta ise tam tersine benimle aynı konumda, söylediklerini yanlış buluyorum, eksik buluyorum diyecekler; oysa bir tarafta kişi eğitim yönetimi ile ilgili bilgi beceri sahibi ve sertifika

sahibi ve diyecekler ki ona; bu kişi bu işin uzmanı. Dolayısıyla daha az sorunlarla karşılaşacağını düşünüyorum. Problemlerin daha az olacağını, iletişimin ve işleyişin de daha iyi olacağını düşünüyorum (Yönetici 1, Erkek, Yaş 48).

Yöneticiler, lisansüstü eğitim olarak göreve gelen okul yöneticilerinin öğretmenlerce sorgulanmaksızın kabul edileceğini, işin uzmanı olarak görüleceğini buna bağlı olarak iletişimin daha sağlıklı olacağını ve karşılaşılan problemlerin azalacağını düşünmektedir. Bu görüşler Çelik Sönmez'in görüşleriyle örtüşmektedir. Örgütsel kültürün anlamlı kılınması ancak iletişim sağlanmasıyla gerçekleşir. Bundan dolayı örgütsel kültür ile iletişim arasında çok yakın bir ilişki vardır (Çelik Sönmez, 2005).

Yöneticilerin bazıları, okul yöneticilerinin eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim olarak göreve gelmesinin, okul iklimine ve karar sürecine olumlu katkılar sağlayacağı görüşündedir.

Öncelikle paydaşlarına ideal bir rol model olur. Olumlu okul iklimi ya da maksimum yararın daha kolaylıkla sağlanması için oldukça önemli bir donanımdır. İdeal bir lokomotifir. Bu donanımdaki okul yöneticisi, diğer mevkidaşlarının da olduğu platformlarda mutlak ekstra saygınlık görür ve onların da kariyer yapmaları için tetiklenmesine sebebiyet verebilir. Lisansüstü eğitim, okul iklimine olumlu yansıtacağından katımlı karar vermede gelişir (Yönetici 7, Erkek, Yaş 57).

Eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim olarak göreve gelen okul yöneticileri sorgulanmaksızın öğretmenlerce kabul görmektedir. Bu durum, okul iklimine ve karar sürecine olumlu bir şekilde yansıtacaktır. Çelik'e (2009) göre, okul ikliminin oluşturulmasında temel görev, okul yöneticisine düşmektedir. Okul yöneticisi etkili bir okul kültürü ve iklimi oluşturarak öğretmenlerin iş doyumunu ve motivasyonunu artırabilir ve sağlıklı bir okul kimliğinin gelişmesine yardımcı olabilir.

Ataman Unutkan'a (1995) göre; örgüt kültürü yönetimin bir sonucudur. Karar almada yöneticilere bir çerçeve çizen, çalışanların ortak amaçlar doğrultusunda faaliyet göstermelerini teşvik eden ve bu faaliyetlerin iç içe geçerek birbirlerini tamamlamalarını sağlamaya yardımcı olan örgüt kültürü, bu yönleriyle etkin bir yönetim aracı niteliği taşır ve yönetimi büyük ölçüde etkiler. Ancak örgüt kültürü ile yönetim arasındaki ilişki karşılıklıdır.

Yöneticilerin bazıları, okul yöneticilerinin eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim olarak göreve gelmesinin, vizyon oluşturmaya olumlu katkılar sağlayacağı görüşündedir.

Lisansüstü eğitime olumlu bakıyorum. Okul yöneticisi, sunulanı değil bilgi ve vizyon tabanı olduğu için rekabet ortamında kendi hedeflerini koyar. Bu da onu diğerlerinden farklı kılar. Diğerleri şablonların peşinde koşarlar ve başarılı olamazlar. Ben kendi adıma okuduğum kitapların bile diğerlerinden farklı olmamı sağladığını düşünüyorum. Hele ki burada akademik bir eğitim söz konusu olursa kişiyi çok farklı kılar. Öğretmenler de kendisinden yüksek olana saygı duyar, bakış açısı değişir. Tabii yöneticilikte kendi melekelerinin olması da çok önemli. Kimse kendi gölgesini geçemez (Yönetici 8, Erkek, Yaş 54).

Yöneticinin okula ilişkin vizyon geliştirebilmesine, eğitim yönetimi alanında yapacağı lisansüstü eğitim katkı sağlar. Okul yöneticilerinin bazıları lisansüstü eğitime bağlı olarak okul yöneticilerinin yöneticilikle ilgili bilgi ve becerisinin gelişeceğini ve bu durumun vizyon geliştirmeye olumlu yansıtacağını düşünmektedir. Cunningham ve Gresso'a (1993; Akt: Terzi, 2000) göre, tüm okulların güçlü veya zayıf, işlevsel veya işlevsiz kültürleri vardır. Başarılı okulların mükemmel bir vizyona güçlü ve işlevsel kültürlere sahip oldukları gözlenmektedir.

Çelik'e (1995) göre, vizyon, örgütsel kültür ve liderlik ilişkisi açısından büyük önem taşımaktadır. Vizyon, güçlü bir kültürde eyleme dönüşme şansı bulabilir. Bir okul örgütünde güçlü bir örgütsel kültür yoksa o okulda örgütsel vizyonun gerçekleşmesi oldukça zordur. Bir okulun vizyonu yoksa misyonu da yoktur. Vizyonsuz bir okul yöneticisi karanlıkta yolunu kaybeden bir insan gibidir, nereye gideceğini bilemez. Vizyon geleceğe yönelik hedefleri gösterir. Eğitim yöneticisi bir eğitim lideri olarak vizyon geliştirmeye çalışmalıdır.

Okul yöneticilerinin çok azı, yönetim alanında alınan lisansüstü eğitimin okul kültürüne bir etkisi olmadığını düşünmektedir.

Yönetim alanında yüksek lisans olayında maalesef bazı üniversiteler bu yüksek lisansı bir ticari metaya dönüştürdüler. Arz talep dengesi de gayet güzel olduğu için 5 bin-6 bin lira bir maliyetle, parayla bir nevi belge sahibi oldular. Bunun göstermelik olduğuna inanıyorum. Eğitim yönetimi alanında yüksek lisansın hizmet içi eğitim daire başkanlığı kanalı aracılığıyla bakanlığın üniversitelerle işbirliği içerisinde yapılması gerektiğine, kontrollü olması gerektiğine inanıyorum. Yoksa alınacak belgenin kağıt üzerinde belge olmaktan fazla bir değeri kalmaz. Aksi takdirde göstermelik olduğunda bunun kuruma yansayan bir durumu olmuyor (Yönetici 5, Erkek, Yaş 44).

Okul Yöneticilerinin Görevlendirilmesi Uygulamasına İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin görüşleri, görevlendirme teması altında beş alt temada gruplandırılmıştır. Bu temalar Tablo 6'da yer almaktadır.

Tablo 6. *Okul Yöneticilerinin Görevlendirilmesi Uygulamasına İlişkin Görüşler*

Tema	Alt Temalar	Olumlu Görüşler (f)	Olumsuz Görüşler (f)
Görevlendirme	Sözlü sınav	3	9
	4 yıllık süre	4	6
	4+4 yıllık süre	5	-
	Özlük hakkı	-	6
	Komisyonla görev süresinin uzatılması	3	9

Görevlendirme uygulamasıyla ilgili görüşleri alınan okul yöneticileri bu yeni uygulamayla ilgili; sözlü sınav, 4 yıllık süre, 4+4 yıllık süre, özlük hakkı ve komisyonla görev süresinin uzatılması konuları üzerinde durmuştur. Okul yöneticilerinin çoğunluğu, sözlü sınavla ilgili olumsuz görüştedir.

Sözlü sınavı kim yapacak? Yeterliliği nedir? Okul yöneticisini ölçüp değerlendirebilecek yeterliliğe sahip midir? 10 yıllık öğretmenliği bulunan ve bir sınavdan geçip şube müdürlüğü yapmış birisi sizin yeterliliğinizi ölçme durumunda olacaktır. Yani Mimar Sinan'ın ustalığını taş ustası ölçüyordur (Yönetici 10, Erkek, Yaş 60).

Okul yöneticilerinin çoğu sözlü sınavla görevlendirilmeye olumsuz görüş belirtmişlerdir. Okul yöneticileri, sözlü sınavların objektifliğiyle ilgili kaygılarının olduğunu vurgulamışlardır. Sözlü sınavı yapacak kişilerin, kendilerinden kıdem, kademe, tecrübe, yeterlik açısından daha üstün olmaları gerektiğini, aksi halde yapılacak değerlendirmeye subjektifliğin karışabileceğini belirtmişlerdir. Yeloğlu (2008) tarafından yapılan araştırmada; eğitim kurumlarına yönetici atamalarında mülakat sınavının objektifliği tartışıldığı için yapılmaması gerektiği, yapılacaksa da Bakanlık ve üniversitelerce oluşturulacak ortak komisyonca mülakat sınavı yapılması gerektiği, eğitim kurumlarına atanacak yöneticilerin yayınladıkları kitapları ve bilimsel araştırmaların da dikkate alınması gerektiği vurgulanmaktadır. Okul yöneticilerinin çok azı; sözlü sınavla ilgili olumlu görüş belirtmişlerdir.

Bakanlığımız 4 yıl önce yazılı sınavı esası getirmişti. Bunun sonucunda, birtakım olumsuzluklar da ortaya çıktı. Örneğin bir kişi 100 üzerinden 90 puan almış ama kimlik, kişilik ve diğer insani donanımlar bakımından yeterli değil. Gençlere, çocuklara, paydaşlara yanlış bir rol model. Bunun zararlı yansımalarını o eğitim kurumu yaşayacak mı? Sistem, anneler babalar evlatlar bu olumsuz yansımalara kurban mı olacak, sırf yöneticileri yazılı sınavdan 90 almış diye? Öyle inanıyorum ki bakanlığımız bu olumsuz örnekleri saptayarak çözümü görsel, işitsel testsel ölçütlerle değerlendirmeye uygun görmüş, böyle bir seçim modeli ortaya çıkartmıştır. Ben bu bağlamda sözlü sınava olumlu bakıyorum (Yönetici 7, Erkek, Yaş 57).

Okul yöneticilerinin belirlenmesinde sözlü sınavın da bir yol olabileceğini düşünen okul yöneticileri, sözlü sınavın objektif yapılması şartıyla uygun olabileceğini düşünmektedir. Bir okul yöneticisi ise, yazılı sınavın okul yöneticilerinin seçiminde bazı açılardan yetersiz kaldığını, yazılı sınavdan yüksek puan almanın yeterli olmadığını ve okul yöneticilerinde bulunması gereken bazı kişisel özelliklere sahip olup olmadığını tespit edilmesinin ancak sözlü sınav ile olabileceğini belirtmiştir. Bu görüşler Doğan, Demir ve Pınar'ın çalışmasıyla örtüşmektedir. Doğan, Demir ve Pınar'ın çalışmasına göre; yöneticiliğin sadece bürokratik bir süreç olmadığını yöneticilerin aynı zaman da temsil yeteneğinin de olması gerektiğini belirten bazı katılımcılar yöneticilerin temsil yeteneğinin ancak sözlü bir değerlendirme ile sınanabileceğini ifade etmişlerdir (Doğan, Demir ve Pınar, 2014).

Okul yöneticilerinin çok azı; 4 yıllık görevlendirme süresinin okul kültürü oluşturabilmek için yeterli olduğunu belirtmişlerdir. Okul yöneticileri, görevlendirme uygulamasındaki sıkıntının, 4 yıllık süre olmadığını, asıl problemin bundan sonra okul yöneticisi olarak görevlendirilip görevlendirilmeyeceklerine dair belirsizlik olduğunu düşünmektedir.

Biz zaten atanırken 8 yıllık için atandık. 8 yıldan sonra her şartta gideceğimizi biliyorduk. Bu şartla görevimize başladık. Sonrasında bir değişiklik oldu 5 yıl, sonra tekrar bir değişiklik oldu 6 yıl. Hani biz bu işe talip olurken belli bir süre sonra tamam artık, gitmemiz gerektiğinin bilincindeydik. Şu anki sıkıntı aslında bizim şu yıldan sonra görev değiştireceksiniz mevzusu değil. Biz şu andan sonra nasıl bir yolla tekrar görev alabileceğiz veya alamayacağız? Bunu tam olarak somut yaşamamamız veya çok objektif bulmamamız sebebiyle bizim motivasyonumuz ve birçok faktör etkileniyor bundan (Yönetici 2, Kadın, Yaş 41).

Okul yöneticileri, 4 yıllık süre için görevlendirilme ile ilgili çoğunlukla olumsuz görüş belirtmişlerdir. Yöneticiler, 4 yıllık sürenin okul kültürü açısından yetersizliğine vurgu yapmışlardır.

4 yıllık süre kesinlikle yeterli bir süre değil. Ben bulunduğum okullarda 5 yıl çalıştıktan sonra ayrıldım. 4 yıllık süre yeterli değil. Bir ekip yapılanması söz konusu. Okul yöneticisi, ekibini oluşturacak, kurum kültürü zenginleştirilecek ve bunun kurumdaki paydaşlara yayılması sağlanacak. Bir okul yöneticisi tabi ki bir okulda çok uzun süre kalmamalı. Kurumda kurumsal körlük oluşmadan kurum değiştirmesi gerektiğine inanıyorum. Bunda sağlıklı sürenin 8 yıl olduğunu düşünüyorum. Zaten yeni yönetmelikteki değerlendirmede de bir 4 yıl daha başarılar dikkate alınarak görev süresinin uzatılması dikkate alınmış, yeni yönetmelikteki bu maddeyi beğeniyorum. Yöneticinin performansı objektif bir şekilde ölçüldüğü takdirde yöneticilerin bir 4 yıl daha okulda kalmalarının okul verimine, performansına çok faydası olacağına inanıyorum (Yönetici 5, Erkek, Yaş 44).

Katılımcılar okul kültürünün oluşturabilmesi ya da istenen doğrultuda değiştirilebilmesi için en az 5 yıl süre olması gerektiğini söylemişlerdir. Okul yöneticileri, 4 yıllık görev süresinin bir 4 yıl daha uzatılmasını doğru bulduklarını ve okul yöneticisinin en fazla 8-10 yıl aynı okulda görev yapması gerektiğini düşünmektedir. Yeloğlu (2008) tarafından yapılan araştırmaya göre; eğitim kurumu yöneticiliklerine atanacak yöneticilerin aynı kurumda çalışma sürelerinin sınırlandırılmasıyla ilgili olarak; yöneticinin aynı kurumda çalışma süresinin en az 5 en fazla 8 yıl olması gerekmektedir.

Okul yöneticilerinin önemli bir kısmı görevlendirme uygulamasını özlük hakkı bakımından olumsuz değerlendirmişlerdir.

Bir okul yöneticisi görevlendirme uygulamasını "Bir sınıfta kadrolu öğretmen yerine vekil öğretmenin durumu ne ise, bir okulda atama yerine görevlendirilen yöneticisinin durumu da aynı olur"(Yönetici 10, Erkek, Yaş 60) şeklinde belirtmiştir.

Okul yöneticileri özellikle görevlendirmeyi özlük hakkı açısından olumsuz değerlendirmekte, görevlendirmeyi garantisi olmayan bir konum olarak görmekte ve bu durumun okul yöneticisi üzerinde psikolojik baskı yaratacağı görüşündedirler. Yöneticiler, atama yerine görevlendirmenin okul yöneticisinin özgüvenini zedeleyebileceğini belirtmişlerdir. İş güvencesinin olmadığı bu istihdam türü, okul yöneticilerinin görevlendirme ile ilgili

kaygılarının temelini oluşturmaktadır. Demirci (2011) tarafından yapılan araştırmaya göre; esnek istihdam salt işten çıkarılma riski taşıyan çalışanlarla değil, aynı zamanda yüksek düzeyde istihdam belirsizliği ile karşı karşıya olan çalışanlarla da ilgilidir. Dolayısıyla esneklik, eşitsizlik, belirsizlik, istikrarsızlık, güvencesizlik ve kırılganlığın, giderilememesinin bir ifadesidir. Rosenblatt ve Ayalla'ya (1996) ait araştırma bulguları iş güvensizliğinin, örgütsel bağlılığı, algılanan performansı, algılanan örgütsel desteği, ayrılma isteğini ve değişime karşı direnci olumsuz etkilediğini ortaya koymuştur (Akt: Balay, 1999).

Yöneticilere, ilçe milli eğitim müdürü, insan kaynaklarından sorumlu ilçe milli eğitim şube müdürü, değerlendirilecek eğitim kurumundan sorumlu ilçe milli eğitim şube müdürü, eğitim kurumundaki en kıdemli öğretmen ile kıdemi en az olan öğretmen, öğretmenler kurulunca seçilecek iki öğretmen, okul aile birliği başkan ve başkan yardımcısı ve öğrenci meclisi başkanının değerlendirmesine bağlı olarak 75 ve üstü puan alan okul yöneticilerinin görev süresinin uzatılması hakkındaki düşünceleri sorulmuştur. Kurulacak komisyonun değerlendirmesine bağlı olarak okul yöneticilerinin 4 yıllık görev süresi dolduktan sonra 4 yıl daha görev süresinin uzatılmasıyla ilgili okul yöneticilerinin çoğunluğu bu konuda olumsuz görüştedir.

Buradaki ilçe milli eğitim müdürü ve şube müdürlerinin bu sürece katılmasını çok sağlıklı bulmuyorum. Bunun liyakatı engellediğine inanıyorum. Üst amirlerin okul yöneticisinin seçiminde etkisinin olmasının hatta çok etkisinin olmasının çok büyük hata olduğunu düşünüyorum. Çünkü bu kişilerin siyasi veya üstten gelecek yönlendirmelerle puan vereceklerine inanıyorum (Yönetici 5, Erkek, Yaş 44).

Okul yöneticileri, komisyon tarafından değerlendirmenin kayırmacılığa neden olabileceğini, bu nedenle hak edenlerin hak ettiği yere gelemeyeceğini düşünmektedir. Okul yöneticileri, eğer bir komisyon tarafından değerlendirme olacaksa bunun ağırlıklı olarak belli kişilerce değil, yöneticiyi daha yakından gözlemleyebilmeleri itibarıyla tüm paydaşlar tarafından yapılması ve komisyondaki görüşlerin eşit bir yüzdeyle temsil edilmesi gerektiğini düşünmektedir. Yönetici seçimlerinde özneliliğin sonuçlara yansıtacağını düşünen okul yöneticileri, siyasi baskıların yaşanabileceği görüşündedir. Bu görüşler Doğan, Demir ve Pınar'ın görüşleriyle örtüşmektedir. Doğan, Demir ve Pınar'ın araştırmasında; değerlendirme sistemi içerisinde insan unsurunun olmasının öznel yaklaşımlara neden olabileceğini belirten katılımcılar, sözlü sınav komisyonunda yer alan kişilerin yoğun bir baskı altında kalacaklarını ve bu baskıdan dolayı sağlıklı karar veremeyeceklerini dile getirmişlerdir. Komisyonda yer alan üyelere güvenmek adına elinde herhangi bir dayanak olmadığını belirten katılımcılar, komisyon üyelerinin yönetici seçme konusunda ne düzeyde yeterliliğe sahip olduğunun soru işareti olarak her zaman zihinlerde kalacağı söylemiyle yaşanan çelişkiye dikkat çekmişlerdir (Doğan, Demir ve Pınar, 2014).

Kurulacak bir komisyonun değerlendirmesine bağlı olarak okul yöneticilerinin 4 yıllık görev süresi dolduktan sonra 4 yıl daha görev süresinin uzatılmasıyla ilgili görüşleri alınan okul yöneticilerinin bir kısmı olumlu görüştedir.

İlk defa böyle bir şeyle karşılaşyoruz. Yani yeni bir uygulama. Hatta ben de bu uygulamaya tabi olacağım. Dolayısıyla bakalım nasıl bir şey olacak. Sadece bunlarla atanmak aslında yine aynı noktaya geliyoruz; insanların objektif kriterlere göre davranması, adaletli ve yansız karar vermesi, herhangi bir şeyden etkilenmemesiyle bağlantılı. Buradaki 75 puan değerlendirmesi yapan insanların adil bir şekilde değerlendirme yapmalarını normal karşılıksak bu doğru ama acaba bizim toplum yapımızda bu ne kadar doğru değerlendirilir onu da göreceğiz (Yönetici 9, Erkek, Yaş 57).

Okul yöneticilerinin bazıları yapılacak puanlamanın adil olması koşuluyla kurulacak komisyonla değerlendirilmenin uygun olduğunu düşünmektedir. Doğan, Demir ve Pınar (2014) tarafından yapılan çalışmada, sözlü sınav konusunda daha iyimser bir tablo ortaya konmuştur. Bazı katılımcılar her ne kadar objektifliği tartışma konusu olsa da yöneticilerin sözlü sınava alınmasını gerekli bir uygulama olarak değerlendirmektedirler. İyi bir yöneticinin insan ilişkilerinde başarılı, ikna kabiliyeti olan ve sempati duyulan bir lider olması gerektiğine vurgu

yaparak yönetici atamalarında adaylarla mutlaka görüşme yapılması gerektiğini dile getirmişler.

Okul Yöneticilerinin Görevlendirilme Şeklinde Göreve Gelmesinin Okul Kültürüne Etkilerine İlişkin Bulgular: "Kaos"

Araştırmada okul yöneticilerinin, görevlendirme şeklinde göreve gelmesinin okul kültürüne etkilerine ilişkin görüşlerini ortaya çıkarmak için okul yöneticilerine, görevlendirme uygulamasının okul kültürüne yansımalarıyla ilgili görüşleri sorulmuştur. Bu konudaki yönetici görüşleri "Görevlendirme Uygulaması" teması altında 6 alt temada gruplandırılmıştır. Bu temalar Tablo 7'de yer almıştır.

Tablo 7. *Okul Yöneticilerinin Görevlendirme Şeklinde Göreve Gelmesinin Okul Kültürüne Etkilerine İlişkin Görüşler*

Tema	Alt Temalar	(f)
Görevlendirme Uygulaması	Motivasyonda azalma	9
	Okula bağlılıkta azalma	8
	Vizyon oluşturmama	4
	Çalışmaya dayalı kültürün oluşması	3
	Demokratik seçim kültürünün oluşması	3
	Kadro hareketinin artması	2

Görüşleri alınan okul yöneticileri, görevlendirme uygulamalarının motivasyonda azalma, okula bağlılıkta azalma, vizyon oluşturmama, çalışmaya dayalı okul kültürünün oluşması, demokratik seçim kültürünün oluşması, kadro hareketinin artması konularına yansıtacağını düşünmektedir. Okul yöneticilerinin çoğunluğu görevlendirme uygulamasının okul yöneticilerinin motivasyonunu ve okula bağlılığını olumsuz etkileyeceği görüşündedir.

Okul yöneticisi gelecek kaygısı taşır. Tekrar görevlendirilmezsem düşüncesiyle verimliliği düşer. Her an gideceğini bilmek okul yöneticisinin motivasyonunu ve okula bağlılığını düşürür. Belirsizlik ortamı okul yöneticisini iş yapamaz duruma getirir (Yönetici 3, Erkek, Yaş 48).

Okul yöneticileri, bu uygulamada kendilerinin görevlerine devam edip edemeyeceğinin bir garantisi olmadığından, bu durumun üzerlerinde psikolojik baskılar ve gerginliklere sebep olacağını düşünmektedir. Özdemir'e (2006) göre; bazı okullar bünyelerinde zayıf kültürü barındırırlar. Bu tür okullarda; diyalog zayıflamıştır, motivasyon düşüktür, üyeler arasında kuşku ve düşmanlık hisleri yaygındır.

Okul yöneticilerinin bir kısmı ise görevlendirme ile göreve gelen okul yöneticisinin vizyon oluşturmada sıkıntılar yaşayacağını düşünmektedir.

Görevlendirme ile gelen yönetici geleceğini göremediğinden okulun vizyonuna da katkı sağlayamaz. Vizyon oluşturmak çok uzun vadeli planlamaları içeren bir iştir. Üç ay beş ay sonrası garanti olmayan okul yöneticisi nasıl vizyon oluştursun? Oluşturacağı vizyona paydaşlarını nasıl inandırabilsin? (Yönetici 10, Erkek, Yaş 60).

Okul yöneticilerinin görevlendirilmesi, garantisi olmayan bir konumu beraberinde getirmiştir. Bu durum okul yöneticilerinin kurumlarıyla ilgili geleceğe yönelik planlar yaparken isteksiz ve özgüvensiz olabilmelerine neden olmaktadır. Oysa vizyon, geleceğe yönelik uzun vadeli hedefleri ve çalışanları bu hedefler için motive etmeyi içerir. Bu görüşler Güney'in görüşleri ile örtüşmektedir. Vizyon, örgütün geleceğe yönelik felsefesini yansıttığı için çalışanları etkileyen önemli bir öğedir. Vizyon, örgütün değer, amaç ve hedeflerini açık ve net olarak yansıtmaktadır. Bu nedenle vizyon örgütsel bağlılığı artıran bir araçtır. Vizyon, çalışanları daha verimli iş yapmaya yönlendirir. Çünkü vizyon, örgütün geleceğini yansıtmaktadır. Bu da çalışanlara güç vererek örgüte olan bağlılıkları artırır (Güney, 2007). Okul yöneticisi, geleceğin okul kültürünü biçimlendirmeye çalışırken okulun nasıl cazibe

merkezi haline getirileceği konusunda bir vizyon geliştirebilmelidir (Çelik, 2009). Olumlu bir okul kültürü geliştirebilmek için belirli bir vizyon gereklidir (Ediger, 1997; Akt: Özdemir, 2006).

Görevlendirmenin okul kültürüne yansımalarıyla ilgili görüşleri alınan okul yöneticilerinin çok azı, görevlendirme uygulamasının okuldaki kadro hareketinin artmasına neden olacağını düşünmektedir.

Eğer bir kurumda idari kadro başarılıysa, paydaşlar, öğretmenler kurumdaki memnun ise, kurumda kadro hareketi en aza iner. Bu da daha sonra ortak bir motivasyon sağlar. O yüzden okul yöneticisinin istediği, amaçladığı hedefleri, vizyon ve misyonu okula benimsetmesinin görevlendirme ile 4 yılda olacağını düşünmüyorum. Öğretmenlik duygusal bir meslek, bizim okul yöneticiliği de devletin diğer birimlerindeki yöneticilikler gibi olmadığı için bir süreç gerektirdiğine inanıyorum (Yönetici 5, Erkek, Yaş 44).

Okul yöneticilerinin çok azı, devamlılık, istikrar olmayan bir okul ortamında öğretmenlerin daha fazla yer değiştireceğini, kadro hareketinin daha fazla olacağını belirtmişlerdir.

Kültür, bir yönüyle rasyonalite karşıtı bir kavram olup aynı zamanda bir meşruyet aracıdır. Diğer taraftan, güçlü örgüt kültürüne sahip örgütlerde, üyelerin moralinin ve motivasyonlarının yüksek düzeyde olması beklenebilir. Buna bağlı olarak güçlü örgütlere sahip örgütlerde işgücü devri, işten ayrılma ve işe devamsızlık gibi olayların da görece az olduğu görülmüştür (Deetz, 1985; Akt: Şişman, 2007). Güçlü kültürün spesifik bir sonucu da işgören devir hızının düşük olmasıdır. Güçlü bir kültürde örgütün neyi temsil ettiği konusunda işgörenler arasında yüksek bir fikir birliği vardır. Böyle bir amaç birliği bağlılığa sadakate örgütsel adanmışlığa yol açar. Bunlar sonuçta işgörenlerin örgütten ayrılma eğilimlerini azaltır (Terzi, 2000).

Okul yöneticilerinin bir kısmı ise görevlendirme uygulamasının okul kültürüne olumlu katkı sağlayacağını belirtmiştir. Bir okul yöneticisi görevlendirme uygulamasının okul kültürüne etkisini “Yerimizi garantilediğimizde çalışmamaya başlıyoruz. Devlete sırt dayıyoruz. Görevlendirmede okul yöneticisi daha çok çalışması gerektiğini bilecek. Görevlendirmenin tek olumlu yanı bu olsa gerek” (Yönetici 8, Erkek, Yaş 54) şeklinde belirtmiştir.

Okul yöneticilerinin bir kısmı, bu uygulama sebebiyle okul yöneticilerinin daha çok çalışması gerektiğini ve buna bağlı olarak okulda çalışmaya dayalı bir kültür oluşacağını düşünmektedir.

Kurum kültürünün örgütsel davranış üzerindeki etkisini tahlil etmek zor olmakla beraber, araştırmalar kurum kültürüyle performans arasında doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bugün birçok araştırmacı ve yazar, kültürün kurum içinde işbirliği, karar alma, kontrol ve iletişim yapılarını kolaylaştırdığını ve işyerine bağlılığı arttırdığına inanmaktadır. Bu özellikle, başarıdaki engelleri ortadan kaldırarak, performansı arttıran kültür yaratmak isteyen kurumlar için geçerlidir. Nasıl ki ekme yapımında maya önemliyse, örgütsel başarıda da "üretkenlik kültürü" önemli bir öğedir (Akıncı Vural, 2012).

Okul yöneticilerinin bir kısmı görev süresinin uzatılması için komisyonun görüşlerinin alınmasını demokratik seçim kültürü oluşması açısından faydalı bulmaktadır.

Ben olaya pozitif açıdan bakıyorum. Bu yöntemi demokratik seçim kültürü adına bir başlangıç olarak yararlı görüyorum. Okul yöneticisi paydaşlarının kimliklerine saygı yükleyerek, onure edildiklerini düşünüyorum. Yönetici için de özgüven geliştirici olarak değerlendiriyorum. Bunun sonucu olarak kurumsallaşmaya, aidiyetliğe takım oyunculuğuna, kurumu sahiplenme bakımından da olumlu katkı sağlayacak yöntem olarak değerlendiriyorum. Ülkemizde bu yöntem için alt yapı eksikliği olduğunu duyuyorum. Onlar içinde şöyle düşünüyorum "Bir yerden başlamak lazım" (Yönetici 7, Erkek, Yaş 57).

Okul yöneticilerinin çok azı, okul yöneticilerinin görev sürelerinin uzatılmasında çoklu bir değerlendirmenin yapılmasının tartışmalı bir konu olmasına rağmen, demokratik bir seçim kültürünün, okul kültürüne yerleşmesi adına olumlu bir uygulama olduğunu düşünmektedir. Bu görüşler Şişman, Güleş ve Dönmez’in görüşleriyle örtüşmektedir. Okul yöneticilerinin çok azı, okul yöneticilerinin görev sürelerinin uzatılmasında çoklu bir

değerlendirmenin yapılmasının tartışmalı bir konu olmasına rağmen, demokratik bir seçim kültürünün, okul kültürüne yerleşmesi adına olumlu bir uygulama olduğunu düşünmektedir. Demokratik okul kültüründe okul yönetimi, katılımı ve çoğulculuğu destekleyici, bunun yanında azınlıkta kalanların haklarını da gözetici olmalıdır. Okul yönetiminin demokratik ve katılımcı olması; öğretmenlerin, öğrencilerin ve velilerin karar alma sürecine katılmasını gerektirir (Şişman, Güleş ve Dönmez, 2010).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma okul yöneticilerinin göreve geliş biçimlerinin okul kültürüne yansımalarını yönetici görüşlerine dayalı olarak incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında görüşü alınan yöneticilerin büyük çoğunluğu, sınavla göreve gelen okul yöneticilerinin öğretmenlerce kabul edileceğini ve saygı göreceğini düşünmektedir. Yöneticilerin önemli bir kısmı, okul yöneticilerinin öğretmenlerce kabul göreceğini, bu durumun okul iklimi, karar süreci, iletişim ve eğitim-öğretime olumlu yansıtacağını düşünmektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğu, okul yöneticilerinin eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim alarak göreve gelmesine olumlu bakmaktadır. Yöneticiler, lisansüstü eğitim alarak göreve gelmenin vizyon oluşturma, iletişim, öğretmenlerce kabul edilme, okul iklimi ve karar süreci ile ilgili katkılar sağlayacağı görüşündedir. Okul yöneticilerinin bazıları ise eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitimin okul kültürüne herhangi bir etkisi olmadığını, okul yönetiminin eğitimden ziyade tecrübeyle ilgili olduğunu ve eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitimin kağıt üzerinde bir belge olmaktan daha fazlası olmadığını düşünmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre, yöneticilerin büyük çoğunluğu okul yöneticilerinin görevlendirilmesine olumsuz bakmaktadır. Görevlendirme uygulamasını birçok açıdan değerlendiren yöneticiler, okul yöneticilerinin sözlü sınavla görevlendirilmesini sakıncalı bulmaktadır. Okul yöneticileri, sözlü sınavın objektiflikten uzak, taraflı sonuçların ortaya çıkmasına sebep olabileceğini düşünmektedirler. Okul yöneticilerinin çoğunluğu, yazılı sınavın daha objektif olduğunu, hak edenin hak ettiği puanı almasını sağladığını, sözlü sınavın ise bazı kişilerin hak ettiği yere gelmesine engel olabileceğini düşünmektedir. Yeni ve daha önce denememiş bir uygulama olan görevlendirmeyle ilgili okul yöneticileri kaygı duyduklarını, bu uygulamanın belirsizlik ve kaos ortamı yarattığını düşünmektedir.

Okul yöneticilerinin önemli bir kısmı okul kültürü oluşturabilmek için görevlendirme süresinin 4 yıl olmasını yetersiz bulmaktadır. Okul yöneticilerinin bazıları ise 4 yıllık görevlendirme süresini dolduran yöneticilerin, görev süresinin 4 yıl daha uzatılmasının doğru olduğunu düşünmektedir. Okul yöneticilerinin önemli bir kısmı görevlendirmeyi özlük hakkı bakımından olumsuz olarak değerlendirmektedir. 4 yıl için görevlendirilen okul yöneticisinin 4 yıl görevde kalacağını garanti yoktur. Okul yöneticileri, garantisi olmayan bir yöneticinin özgüveninin düşeceği, bu durumun da okula olumsuz yansıtacağı görüşündedir.

Yöneticilerin çoğunluğu, çoklu değerlendirmeye bağlı olarak 75 ve üstü puan alan ve 4 yılını dolduran okul yöneticilerinin görev süresinin 4 yıl daha uzatılması ile ilgili olumsuz görüştedir. Okul yöneticileri, böyle bir komisyonla özellikle üst amirler tarafından değerlendirilmenin kayırmacılığa neden olabileceğini düşünmektedir. Yöneticilerin bazıları, okul yöneticilerinin görev süresinin uzatılmasında, öğretmenlerin, velilerin ve öğrencilerin karara katılmasını olumsuz olarak değerlendirmiştir. Bazı yöneticiler okul yöneticisinin görevine devam edip etmemesinde özellikle öğretmenlerin de söz sahibi olmasının, okul yöneticisinin öğretmenlere karşı idari uygulamalarına yetersiz kalıp, yöneticiyi zayıflatacağını düşünmektedir. Bazı yöneticiler ise, kurulacak komisyonun değerlendirmesine göre yöneticinin görev süresinin uzatılmasında, bu değerlendirmeye tüm paydaşların katılması gerektiği ve komisyondaki görüşlerin eşit bir yüzdeyle temsil edilmesi gerektiğini düşünmektedir.

Görüşleri alınan yöneticilerin, büyük çoğunluğu görevlendirme uygulamasının okul yöneticilerinin motivasyonunda ve okula bağlılığında azalmaya sebep olacağını düşünmektedir. Yöneticilerin bazıları, görevlendirme ile göreve gelen okul yöneticisinin vizyon oluşturmada sıkıntılar yaşayacağını düşünmektedir. Bir okul yöneticisi ise, devamlılık ve istikrar olmayan bir

okul ortamında öğretmenlerin daha fazla yer değiştireceğini, kadro hareketinin daha fazla olacağını düşünmektedir.

Okul yöneticilerinin bir kısmı görevlendirme uygulamasını olumlu değerlendirmiştir ve atanan okul yöneticilerinin, yerini garantilediği için bir süre sonra çalışmamaya başladığını düşünmektedirler. Bu bağlamda bazı yöneticiler görevlendirme uygulamasının, okulda çalışmaya dayalı bir kültür oluşturacağını düşünmektedir. Görüşleri alınan yöneticilerin bazıları, oluşturulacak komisyonun değerlendirmesine bağlı olarak okul yöneticilerinin görev süresinin uzatılmasına olumlu bakmıştır ve bu durumun demokratik seçim kültürü oluşturacağı görüşündedir.

Bu araştırmada ortaya çıkan tartışmalardan çıkarılabilecek genel sonuç; okul yöneticisinin göreve geliş biçiminin çok önemli olduğu ve okul kültürünü birçok boyutta etkilediğidir. Görüşme yapılan okul yöneticilerinin tamamı sınavın, objektifliği ve adaleti sağlayan önemli bir faktör olduğunu düşünmektedir. Görüşme yapılan okul yöneticilerinin sadece bir tanesi eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almış olmasına rağmen, okul yöneticilerinin çoğunluğu lisansüstü eğitimin okul kültürüne olumlu katkılar sağlayacağı ve yöneticinin yönetim becerilerini geliştireceği görüşündedir. Okul yöneticilerinin çoğunluğu, yeni bir uygulama olan görevlendirme ile ilgili belirsizlik ve kaos ortamı oluştuğunu düşünmektedir. Yazılı sınavın tamamen terk edilip, sözlü sınavın tercih edilmesi okul yöneticilerinin birçoğunun kaygı duymasına neden olmuştur. Görüşme yapılan yöneticiler, okul yöneticilerinin görev süresinin uzatılmasında oluşturulacak komisyonun değerlendirmesinden taraflı sonuçların ve kayırmacılığın ortaya çıkabileceğine dair şüphelerini ifade etmiştir. Okul yöneticileri, böyle bir uygulamada tecrübe, liyakat, kariyer gibi temel ilkelerin sonuçlara yansımamasının, hak edenlerin hak ettiği yere gelmesinde sıkıntılar yaratacağını düşünmektedir. Henüz deneme sürecinde, yeni bir uygulama olan görevlendirme ile ilgili daha sağlıklı sonuçlara ulaşmak için belli bir sürenin geçmesi ve elde edilen deneyimlerden pay çıkarılması gerekmektedir.

Öneriler

Sınavla göreve gelen okul yöneticilerinin öğretmenlerce kabul edilme, okul iklimi, karar süreci, iletişim ve öğrenci başarısı konularında başarılı oldukları yönetici görüşlerine dayalı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durum okul kültürüne olumlu yansımaktadır. Bu doğrultuda okul yöneticilerinin göreve gelmesinde sınav uygulaması tercih edilmelidir.

Daha objektif bir sonuç vermesi itibarıyla okul yöneticilerinin seçiminde sözlü sınav yerine, yazılı sınav uygulaması tercih edilmelidir. Fakat yazılı sınavın içeriği ve niteliği ideal hale getirilmelidir.

Okul yöneticilerinin görevlendirilmesinde, görev süresinin belli olmaması okul vizyonunu oluşturmada sıkıntılara yol açmaktadır. Vizyon oluşturmak uzun vadeli planları içine aldığından, okul yöneticileri görevlendirme uygulamasıyla ilgili kaygılıdır. Bu durum nedeniyle okul yöneticilerinin görevde kalma süresinin belli olduğu bir sistem getirilmelidir.

Görevlendirme uygulaması özlük hakları açısından garantisi olmayan bir konumu beraberinde getirmektedir. Bu durumun okul yöneticilerinin motivasyonunda ve okula bağlılığında azalmaya neden olduğu yönetici görüşlerine dayalı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu doğrultuda görevlendirme uygulaması revize edilmeli ya da okul yöneticilerinin görevlendirilmesi yerine atanması uygulamasına geri dönülmelidir.

Eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim olarak göreve gelen okul yöneticileri öğretmenlerce kabul edilme, okul iklimi, karar süreci, iletişim, vizyon oluşturma konularında başarılı oldukları yönetici görüşlerine dayalı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durum okul kültürüne olumlu yansımaktadır. Bu doğrultuda okul yöneticilerinin göreve gelmesinde hizmet öncesi eğitim mecbur tutulmalıdır. Okul yöneticilerinin görevlendirilmesiyle ilgili yönetmelikte yer alan ve yöneticilerin göstermiş oldukları başarılarına yönelik olarak verilen ödüllerin ve yönetimle ilgili yapılan lisansüstü çalışmaların yöneticilerin değerlendirilmesindeki ağırlıkları artırılmalıdır. Meslekte öğretmen olmak gerekli fakat yeterli olmadığından "yönetici olmak için

yöneticilik eğitimi almış olmak gerekir" ilkesi benimsenmelidir. Eğitim yöneticiliği ikinci görev olarak görülmemelidir.

Üniversitelerde lisans düzeyinde kapatılan Eğitim Yönetimi ve Planlaması, Eğitim Yöneticiliği ve Deneticiliği bölümleri tekrar açılmalı, lisansüstü eğitim programları geliştirilerek arttırılmalıdır. Mevcut yöneticilerin, lisansüstü eğitim almalarını sağlamak için olanaklar geliştirilmelidir. Yönetim alanında lisansüstü eğitim alan eğitim yöneticilerinin aldıkları diplomalar görevde yükselmeye etkili hale getirilmelidir. Meslekte ilerleme; sadece kademe ve dereceye göre değil aynı zamanda akademik çalışmalara katılmış olma koşuluna bağlanmalıdır. Böylece yönetim alanında lisansüstü eğitim almak teşvik edilmiş olacaktır.

Bu araştırmada görüşmeler, görevlendirme uygulamasından önce gerçekleştirilmiştir. Görevlendirme uygulamasından sonra görevlendirilen mevcut okul yöneticileriyle görüşmeler yapılabilir ve bu araştırma karşılaştırmalı çoklu durum çalışmalarına kaynak olabilir.

Araştırma, okul yöneticileri dışında öğretmenlerin konu ile ilgili görüşlerini içerecek şekilde genişletilebilir. Bu araştırma yalnızca Tekirdağ ili Çorlu ilçesinde bulunan 12 okulda yer görev yapan okul yöneticileri ile yapılmış bir çalışmadır. Konu ile ilgili daha geniş çaplı araştırmalar yapılabilir.

KAYNAKLAR

- Aydın, M. (2007). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayıncılık.
- Balay, R. (1999). İşgörenlerin örgütsel bağlılık etkenleri ve sonuçları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 32 (1), 237-246.
- Balcı, A. (2008). Türkiye'de eğitim yönetiminin bilimleşme düzeyi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 14 (54), 181-209.
- Balcı, A. (2007). *Etkili okul*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (1996). *Türkiye eğitim sistemi*. Ankara: Yargıcı Matbaası.
- Başaran, İ. E. (1994). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Yargıcı Matbaası.
- Bursalıoğlu, Z. (2008). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Can, N. ve Çelikten, M. (2000). Türkiye'de eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi süreci. *Milli Eğitim Dergisi*, 148, 8 Şubat 2014 tarihinde http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi_/148/11.htm adresinden alınmıştır.
- Celep, C. (2000). *Eğitimde örgütsel adanma ve öğretmenler*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cemaloğlu, N. (2005). Türkiye'de okul yöneticisi yetiştirme ve istihdamı: var olan durum, gelecekteki olası gelişmeler ve sorunlar. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25 (2), 249-274.
- Çamur, E. (2003). *Türkiye'de Cumhuriyet döneminden 2001 yılına kadar olan eğitim yöneticisi yetiştirme politikalarının incelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çelenk, S. (2002). Geleceğin eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesinde bir model önerisi. *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu (16-17 Mayıs 2002) Bildiriler*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, 191, 65-81.
- Çelik, V. (2009). *Okul kültürü ve yönetimi*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Çelik, V. (2002). Eğitim yöneticisi yetiştirme politikasına yön veren temel eğilimler. *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu (16-17 Mayıs 2002) Bildiriler*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, 191, 3-12.
- Çelik, V. (1995). Eğitim yöneticisinin vizyon ve misyonu. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1 (1), 47-53.
- Çelikten, M. (2003). Okul kültürünün şekillendirilmesinde müdürün rolleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1 (4), 1-6.
- Çelikten, M. (2001). Okul yöneticilerinin problem çözme becerileri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 7 (27), 297-309.
- Demirci, O. (2011). *İlköğretim okullarında çalışan sözleşmeli ve kadrolu öğretmenlerin özlük haklarındaki farklılıklar ve iş motivasyonu*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.

- Doğan, S. Demir, S. B. ve Pınar, M. A. (2014). Yönetici görüşlerine göre MEB 2013 yılı yönetici atama ve yer değiştirme yönetmeliği. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 7 (2), 224-245.
- Günay, E. (2004). *Eğitim kurumlarına yönetici seçme, yetiştirme ve atamaya ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi (Ankara İli Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Güney, S. (2007). Örgütsel bağlılık. (Edt. Güney, S.). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Gürsel, M. (2003). *Okul yönetimi*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Kaya, Y. K. (1996). *Eğitim yönetimi: kuram ve Türkiye'deki uygulama*. Ankara: Bilim Yayınları.
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (2013). *Eğitim yönetimi: kavramlar ve uygulamaları*. (Çev Edt. Arastaman, G.). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Memduhoğlu, H. B. (2007). Türk eğitim sisteminde okulların yönetimi ve okul yöneticilerinin yetiştirilmesi sorunsalı. *Milli Eğitim Dergisi*, 176, 86-97.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook (2th Ed)* California: Sage Publications.
- Milli Eğitim Bakanlığı (2014). Milli Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumları yöneticilerinin görevlendirilmelerine ilişkin yönetmelik. *Resmi Gazete*, 10.06.2014/ 29026.
- Milli Eğitim Bakanlığı (2013). "Milli Eğitim Bakanlığı eğitim kurumu yöneticileri atama ve yer değiştirme yönetmeliği". *Resmi Gazete*, 04.08.2013/ 28728.
- Milli Eğitim Bakanlığı (2009). "Milli Eğitim Bakanlığı eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmelik". *Resmi Gazete*, 13.08.2009/27318.
- Milli Eğitim Bakanlığı (2008). "Milli Eğitim Bakanlığı eğitim kurumları yöneticileri yönetmeliği". *Resmi Gazete*, 24.04.2008/26856.
- Milli Eğitim Bakanlığı (2007). "Milli Eğitim Bakanlığı eğitim kurumları yöneticilerinin atama yönetmeliği". *Resmi Gazete*, 13.04.2007/26492.
- Özdemir, A. (2006). Okul kültürünün oluşturulması ve çevreye tanıtılmasında okul müdürlerinden beklenen ve onlarda gözlenen davranışlar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4 (4), 411-433.
- Özmen, F. ve Kömürlü, F. (2010). Eğitim örgütlerine yönetici seçme ve atamada yaşanan sorunlar ve yönetici görüşleri temelinde çözüm önerileri. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2 (1), 25-33.
- Sönmez Çelik, H. (2005). *Okul müdürlerinin okul kültürünün oluşturulması, sürdürülmesi ve değiştirilmesindeki rolü (Van İli Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- Şimşek, Y. (2003). *Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki (Eskişehir İli Örneği)* Yayınlanmamış Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Şimşek, H. (2002). Türkiye'de eğitim yöneticisi yetiştirilemez. *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu (16-17 Mayıs 2002) Bildiriler*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, 191, 307-312.
- Şişman, M. Güleş, H. ve Dönmez, A. (2010). Demokratik bir okul kültürü için yeterlikler çerçevesi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3 (1), 167-182.
- Şişman, M. (2007). *Örgütler ve kültürler*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Taş, A. ve Önder, E. (2010). 2004 yılı ve sonrasında yayınlanan eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmeliklerin karşılaştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, 171-185.
- Terzi, A. R. (2000). *Örgüt kültürü*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Unutkan Ataman, G. (1995). *İşletmelerin yönetimi ve örgüt kültürü*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Vural Akıncı, Z. B. (2012). *Kurum kültürü*. İstanbul: İletişim Yayınları.

Yeloğlu, D. (2008). *Eğitim kurumlarına yönetici seçme ve atamaya ilişkin okul yöneticilerinin görüşlerinin değerlendirilmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yıldım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

School administrators need to have the administrative proficiencies to achieve the school's aims and to operate administrative processes. School administrator who have administrative competencies, will improve school achievement and quality of education. School administrator is the first person who represents school culture. In this context, the types of school administrators' appointments are very important. If there is any question about whether school administrators deserve to be an authority or not, it is hard to be expect a school culture that based on trustworthy and justice. If a school teachers think that their school administrators' appointment has been done fairly, there will occur a school culture that is based on trustworthy. The types of school administrators' appointment has an important role in terms of creating an effective school culture. In this context, the main purpose of this study is to examine the reflections on the school culture of the types of school administrators' appointments according to administrators' view. There are three sub-problems to be explained in this study. In the first sub-problem, the effects on school culture of school administrators to be appointed after an examination, are explained. In the second sub-problem, the effects on school culture of school administrators' post-graduate degree in educational administration, have been studied. In the third sub-problem it has been looked for a response to the question of how school administrators' assignment affects the school culture.

Method

The research has been designed as a case study which is one of the qualitative methods. In order to determine study group of the research, maximum variety sampling method, which is one of the purposeful sampling methods, was used. The working group of this research has been formed among 12 school administrators employed in high schools, secondary schools and elementary schools depending on the Ministry of National Education and located in Çorlu, Tekirdağ. The data on this research were collected in 2014-2015 academic year. A semi structured interview method was employed in the study. For this aim, the interview form, which was developed on the basis of the literature and expert view, seven questions were asked to find out the administrators' views on the effects of the types of administrators' appointments on school culture. The interviews were tape-recorded. The interviews with the six participants who rejected to be recorded were noted down. The recordings were later deciphered and textualized. The research data obtained in the study were analyzed using content analysis technique.

Expert views were taken for internal validity (plausibility) and external validity and two school administrators were pre-interviewed. In order to obtain external validity of the research, direct quotations and purposeful sampling methods, was used. Consistency between the views was examined for internal reliability and the experts were asked for a confirmation study for external reliability. The interview data were encoded as plain texts under the defined themes. As well as defined themes, the new themes were used which were determined according to interview data. The following formula suggested by Miles and Huberman (1994) was used to calculate the reliability of the research. $R (\text{Reliability}) = \frac{Na (\text{Agreement})}{Na (\text{Agreement}) + Nd (\text{Disagreement})} \times 100$. The reliability of the research was found 85%. Reliability above %70 shows interview data evaluation is reliable (Miles & Huberman, 1994).

Discussion and Results

The findings from this study may be summarized as follows; all of the participants in the research think that school administrators should be appointed by examination. Most of the school administrators are of the opinion that the administrators should be appointed after taking post-graduate in educational administration trainings. Most of the administrators who have interviewed have assessed that the application as the assignment of school administrators negative. School administrators think that the examination of school administrators, post-graduate in educational administration training and the assignment of taking office have some effects on the school culture.

Some suggestions for practitioners in this research are; school administrators winning examination and appointed are successful on acceptance by teachers, school climate, decision process and communication and student achievement issues, this situation reflects on the school culture positively. Therefore, written examinations should always be done to take office of school administrators. School administrators taken post-graduate degrees in the field of educational administration are successful on acceptance by teachers, school climate, decision-making, communication and creating vision issues, this situation reflects on the school culture positively. Therefore, having a master or a doctorate in educational administration must be stipulate in appointments as school administrators and as more superior administrators. The system of assignment of school administrators results in a reduction in the commitment to the school and their motivation and this situation affects the school culture negatively. Therefore, appointment should be preferred instead of assignment. The training policies of educational administrators for the future, avoiding the constant changes, should be created to a specific plan, Ministry of Education and universities must work in cooperation for this.