

Yönetici Rotasyonunun Okul Kültürüne Etkileri

Eğitim Dünyası Araştırma ve
Geliştirme Dergisi
Cilt: 1 Sayı: 3
Sayfa Aralığı: 16-31
10.5281/zenodo.17992017
e-ISSN: 3062-3863
edagonline.com
© Eğitim 2023 Derneği

Aşkın Aydın 

Millî Eğitim Bakanlığı, e-posta: aydinaskin75@gmail.com

Kaynak Göster:

Aydın, A. (2025). Yönetici rotasyonunun okul kültürüne etkileri. *EDAG Online*, 1(3), 16-31.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.17992017>.

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, yönetici rotasyonunun okul kültürü üzerindeki etkilerini okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda incelemektir. Nitel araştırma deseninde yürütülen çalışmada veriler, Düzce ilinde görev yapan okul müdürleri ve öğretmenlerle gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmeler aracılığıyla toplanmıştır. Elde edilen veriler, içerik analizi yöntemiyle çözümlenmiş; tema, alt tema ve kodlar oluşturularak bulgular sistematik biçimde sınıflandırılmıştır. Araştırma bulguları, okul yöneticilerinin liderlik becerileri, iletişim biçimleri, hoşgörülü yaklaşımları ve iş birliğini teşvik eden tutumlarının okul kültürünü olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Katılımcı görüşlerine göre güçlü bir okul kültürü; iş birliği, uyum, motivasyon, akademik başarı ve ortak değerlerin benimsenmesi gibi unsurlarla ilişkilendirilmektedir. Yönetici rotasyonunun okul kültürü üzerindeki etkileri incelendiğinde, rotasyonun olumlu transfer, yenilik, çeşitlilik ve sahiplenme gibi olumlu sonuçlar doğurabildiği; buna karşılık iletişim eksikliği, duyarsızlık ve düzenin bozulması gibi olumsuz etkilere de yol açabildiği belirlenmiştir. Özellikle yeni atanan yöneticilerin okulun geçmiş kültürünü yeterince tanınamalarının, uyum sürecinde sorunlara neden olabildiği ifade edilmiştir. Sonuç olarak, yönetici rotasyonunun okul kültürü üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkiler oluşturduğu, ancak uygun şekilde planlandığında ve etkili iletişim, liderlik ve uyum süreçleriyle desteklendiğinde okul kültürünün gelişimine katkı sağlayabileceği görülmüştür. Araştırma bulguları, yönetici rotasyonu uygulamalarının okulun özgün kültürel yapısı dikkate alınarak planlanması ve geçiş süreçlerinin sistematik biçimde yönetilmesi gerektiğine işaret etmektedir.

Anahtar Kelimeler: Okul kültürü, okul yöneticileri, yönetici rotasyonu, liderlik, nitel araştırma.

ABSTRACT

The aim of this study is to examine the effects of administrator rotation on school culture based on the views of school administrators and teachers. Designed as a qualitative study, the research data were collected through semi-structured interviews conducted with school principals and teachers working in the province of Düzce. The collected data were analyzed using the content analysis method, and themes, sub-themes, and codes were systematically developed. The findings indicate that school administrators' leadership skills, communication styles, tolerant attitudes, and practices that promote collaboration have a positive impact on school culture. According to the participants, a strong school culture is associated with cooperation, harmony, motivation, academic achievement, and the internalization of shared values. Regarding the effects of administrator rotation on school culture, the results reveal that rotation may lead to positive outcomes such as positive transfer, innovation, increased diversity, and a sense of ownership; however, it may also result in negative effects including communication problems, insensitivity, and disruption of organizational order. In particular, the participants emphasized that newly appointed administrators' lack of familiarity with the school's historical and cultural background may cause difficulties during the adaptation process. In conclusion, administrator rotation has both positive and negative effects on school culture. When it is carefully planned and supported by effective communication, leadership, and adaptation processes, administrator rotation can contribute to the development of school culture. The findings suggest that rotation practices should be planned by taking into account the unique cultural characteristics of schools and that transition processes should be managed systematically.

Key Words: School culture, school administrators, administrator rotation, leadership, qualitative research.

GİRİŞ

Eğitim sistemlerinin etkililiği ve sürdürülebilir başarısı, büyük ölçüde okulların örgütsel yapısına ve bu yapıyı yönlendiren yönetim süreçlerine bağlıdır (Bursalıoğlu, 2009). Okulların başarısı, yalnızca öğretim programlarının niteliğiyle değil; okulda hâkim olan liderlik anlayışı, yönetsel uygulamalar ve örgütsel kültürle de yakından ilişkilidir (Balyer, 2012; Şişman, 2011). Bu bağlamda okul yöneticileri, eğitim kurumlarının amaçlarına ulaşmasında belirleyici bir role sahiptir. Okul yöneticilerinin insan ve fiziksel kaynakları etkili biçimde kullanabilme, karar alma süreçlerini sağlıklı biçimde yönetebilme ve okul paydaşlarını ortak hedefler doğrultusunda yönlendirebilme becerileri, okulun genel başarısını doğrudan etkilemektedir (Hoy & Miskel, 2012; Kaya, 1993).

Okul yönetiminde etkililik, yalnızca yönetsel yeterliklerle sınırlı olmayıp yöneticilerin motivasyon düzeyi, çalışma arzusu ve liderlik davranışlarıyla da ilişkilidir. Okullarda örgütsel verimlilik, büyük ölçüde insan kaynaklarının potansiyelinin ortaya çıkarılmasına bağlıdır (Demirtaş & Ekmekyapar, 2012). Bu potansiyelin etkin biçimde kullanılabilmesi ise okul yöneticilerinin karar verme becerileri ve motivasyon düzeyleriyle yakından ilişkilidir. Nitekim yapılan araştırmalar, okul yöneticilerinin etkili liderlik davranışları sergilemelerinin öğretmen motivasyonu, örgütsel bağlılık ve okul iklimi üzerinde anlamlı etkiler oluşturduğunu ortaya koymaktadır (Leithwood, Harris & Hopkins, 2008; Sağlam & Arabacı, 2012).

Örgütlerde bireylerin paylaştıkları değerler, normlar, inançlar ve davranış kalıpları örgüt kültürü kavramı çerçevesinde ele alınmaktadır (Alvesson & Sveningsson, 2008). Örgüt kültürü; örgüt üyelerinin nasıl düşündüğünü, davrandığını ve örgütle nasıl ilişki kurduğunu belirleyen temel bir yapı olarak tanımlanmaktadır (Schein, 2010). Örgüt kültürü, örgütün resmî yapılarından ziyade gayri resmî ilişkiler, paylaşılan anlamlar ve ortak değerler üzerinden şekillenmekte; çalışanları birbirine bağlama, örgüte aidiyet kazandırma ve örgütsel davranışlara yön verme işlevi görmektedir (Geylani, 2013; Karadağ & Özdemir, 2015). Bu yönüyle okullar da zaman içerisinde kendilerine özgü kültürel özellikler geliştiren sosyal örgütler olarak değerlendirilmektedir.

Okul kültürü, okulun paylaşılan değerleri, inançları ve normları doğrultusunda şekillenen ve okulun işleyişini derinden etkileyen bir yapı olarak tanımlanmaktadır (Özdemir, 2012). Güçlü bir okul kültürüne sahip okullarda öğrenci başarısının arttığı, öğretmenlerin okula bağlılıklarının ve iş doyumlarının daha yüksek olduğu, okulun genel etkililiğinin güçlendiği çeşitli araştırmalarla ortaya konmuştur (Çelikten, 2006; Deal & Peterson, 2009; Demirtaş, 2010; Fırat, 2007). Buna karşılık zayıf okul kültürüne sahip okullarda iletişim sorunlarının arttığı, motivasyonun düştüğü, örgütsel çatışmaların yoğunlaştığı ve aidiyet duygusunun zayıfladığı görülmektedir (Balcı, 2014; Özdemir, 2006).

Okul kültürünün niteliğini belirleyen pek çok değişken bulunmaktadır (Atmaca & Dağ, 2023). Okulun yaşı ve tarihsel geçmişi, bulunduğu sosyoekonomik çevre, fiziki ve teknolojik olanakları, öğrenci ve veli profili, öğretmen ve yönetici beklentileri ile eğitim sisteminin yapısal özellikleri bu değişkenler arasında yer almaktadır (Özdemir, 2006; Şişman, 2011). Bu değişkenlerden biri de okul yöneticilerinin görev süresi ve görev yerlerinde yapılan değişikliklerdir.

Bu bağlamda yönetici rotasyonu, okul kültürü üzerinde etkili olabilecek önemli bir yönetim uygulaması olarak öne çıkmaktadır. Yönetici rotasyonu, okul yöneticilerinin belirli bir süre sonunda başka bir okula veya farklı bir göreve atanmasını ifade etmektedir. Bu uygulamanın; yöneticilerin mesleki deneyimlerini artırma, yenilikçi bakış açıları geliştirme ve örgütsel dinamizmi destekleme gibi olumlu yönleri olduğu belirtilmektedir (Balcı, 2014). Ancak yönetici rotasyonunun okulun kurumsal hafızası, kültürel sürekliliği ve paylaşılan değerler sistemi üzerinde çeşitli etkiler yaratabileceği de göz ardı edilmemelidir.

Yönetici değişiklikleri, okulun yerleşik kültürel yapısında belirsizlikler yaratabilmekte; öğretmenler, öğrenciler ve veliler açısından uyum sorunlarına yol açabilmektedir. Yeni yöneticilerin okulun kültürel kodlarını yeterince tanımamaları ya da farklı bir yönetim anlayışı benimsemeleri, okul kültürünün istikrarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Özellikle sık gerçekleştirilen yönetici rotasyonlarının, okul kültürünün sürekliliğini zayıflatabileceği ve örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkileyebileceği ifade edilmektedir (Çelikten, 2006; Özdemir, 2006).

Her ne kadar yönetici rotasyonu birçok eğitim sisteminde yaygın bir uygulama olsa da bu uygulamanın okul kültürü üzerindeki etkilerini ele alan çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Bu nedenle, yönetici rotasyonunun okul kültürü üzerindeki etkilerinin incelenmesi, eğitim yönetimi alanına önemli katkılar sağlayacaktır. Bu çalışmada, yönetici rotasyonunun okul kültürü üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, yönetici rotasyonunun okul kültürü üzerindeki etkilerini incelemektir. Böylece yönetici rotasyonunun okul kültürünün oluşturulması ve sürdürülmesi sürecine yansımaları ile okul çalışanlarının motivasyonu ve iş memnuniyeti ile öğrencilerin okula bağlılık düzeyleri üzerindeki etkilerinin belirlenmesi hedeflenmektedir. Araştırmada, yönetici rotasyonunun okul kültürü üzerindeki olumlu ve olumsuz etkilerinin ortaya konulması ve elde edilen bulgular doğrultusunda okul yöneticilerine, eğitim politika yapıcılarına ve ilgili paydaşlara yönelik öneriler geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Okul müdürlerinin okul kültürünün oluşturulması ve sürdürülmesi sürecindeki olumlu etkileri nelerdir?
2. Okul müdürlerinin okul kültürünün oluşturulması ve sürdürülmesi sürecindeki olumsuz etkileri nelerdir?
3. Müdür rotasyonunun okul kültürünün oluşturulması ve sürdürülmesi üzerindeki olumlu etkileri nelerdir?
4. Müdür rotasyonunun okul kültürünün oluşturulması ve sürdürülmesi üzerindeki olumsuz etkileri nelerdir?

YÖNTEM

Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada, zorunlu rotasyona tabi tutulan okul yöneticilerinin okul kültürü üzerindeki etkilerini derinlemesine incelemek amacıyla nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim (fenomenoloji) deseni kullanılmıştır. Olgubilim deseni, bireylerin farkında oldukları ancak ayrıntılı ve bütüncül bir anlayışa sahip olmadıkları olgulara ilişkin yaşantı ve algılarını ortaya koymayı amaçlamaktadır (Yıldırım & Şimşek, 2005). Bu doğrultuda çalışmada, zorunlu yönetici rotasyonu olgusunun okul kültürüne yansımaları, doğrudan bu süreci deneyimleyen okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri temelinde ele alınmıştır.

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, zorunlu yönetici rotasyonu uygulamasından doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenen ve farklı okul kademelerinde görev yapan 16 eğitim çalışanı oluşturmaktadır. Katılımcılar; ilköğretim, ortaokul, lise ve özel eğitim düzeylerinde görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenlerden seçilmiştir. Çalışma grubunun belirlenmesinde, araştırmanın amacı doğrultusunda amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu yaklaşım, farklı görev, kademe, branş ve kıdemlere sahip

katılımcıların görüşlerini yansıtarak olgunun çok boyutlu biçimde ele alınmasına olanak sağlamıştır. Çalışmaya katılanların demografik özelliklerini Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1.

Çalışma Grubunun Demografik Özellikleri

Kod	Cinsiyet	Kademe	Branş	Görevi	Kıdem
G1	Kadın	Ortaokul	İngilizce	Öğretmen	12
G2	Erkek	Ortaokul	Sosyal Bilgiler	Müdür	12
G3	Erkek	Ortaokul	Sosyal Bilgiler	Müdür	8
G4	Erkek	İlkokul	Sınıf Öğretmeni	Müdür	21
G5	Kadın	Ortaokul	Rehberlik	Öğretmen	9
G6	Kadın	Ortaokul	Fen Bilimleri	Öğretmen	13
G7	Kadın	1.,2.3. Kademe	Rehberlik	Müdür	26
G8	Kadın	Ortaokul	Türkçe	Öğretmen	23
G9	Erkek	İlkokul	Sınıf Öğretmeni	Müdür	10
G10	Kadın	İlkokul	Sınıf Öğretmeni	Öğretmen	21
G11	Erkek	İlkokul	Sınıf Öğretmeni	Öğretmen	23
G12	Kadın	İlkokul	Sınıf Öğretmeni	Müdür Yrd.	22
G13	Erkek	Lise	Rehberlik	Müdür	15
G14	Erkek	Lise (Özel Eğitim)	Özel Eğitim	Müdür Yrd.	8
G15	Erkek	Ortaokul	Teknoloji ve Tasarım	Müdür	14
G16	Kadın	Lise (Özel Eğitim)	Görsel Sanatlar	Müdür	16

Tablo 1’e göre çalışma grubunda yer alan katılımcıların 9’u kadın, 7’si erkektir. Katılımcıların görev dağılımı incelendiğinde; 7’sinin okul müdürü, 3’ünün müdür yardımcısı ve 6’sının öğretmen olduğu görülmektedir. Katılımcılar ilkokul, ortaokul, lise ve özel eğitim kurumlarında görev yapmakta olup; sınıf öğretmenliği, rehberlik, sosyal bilgiler, İngilizce, fen bilimleri, Türkçe, teknoloji ve tasarım ile görsel sanatlar gibi farklı branşları temsil etmektedir.

Katılımcıların mesleki kıdemleri 8 ile 26 yıl arasında değişmekte olup, bu durum yönetici rotasyonu uygulamasının okul kültürü üzerindeki etkilerinin hem deneyimli hem de görece daha az kıdeme sahip eğitimcilerin perspektifinden değerlendirilmesine imkân sağlamıştır. Çalışma grubunun bu çeşitliliği, elde edilen verilerin derinliğini ve olgubilim deseninin doğasına uygun biçimde deneyimlerin zenginliğini artırmaktadır.

Veri Toplama Araçları ve Verilerin Toplanması

Bu çalışmada, yönetici rotasyonuna uğrayan okul müdürlerinin ve bu müdürlerle birlikte çalışan müdür yardımcılarını ile öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda, yönetici rotasyonunun okul kültürü üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın verileri, araştırmacılar tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla toplanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği, katılımcıların deneyimlerini kendi ifadeleriyle ayrıntılı biçimde ortaya koymalarına olanak sağlaması nedeniyle tercih edilmiştir.

Görüşme formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların cinsiyet, görev, görev yapılan kademe, branş ve mesleki kıdem gibi kişisel ve mesleki bilgilerine ilişkin sorular yer almaktadır. İkinci bölümde ise, araştırmanın amacına yönelik olarak hazırlanmış beş açık uçlu görüşme sorusu bulunmaktadır. Bu sorular aracılığıyla katılımcıların okul kültürü algıları ile yönetici ve öğretmenlerin okul kültürünün oluşturulması ve sürdürülmesindeki rolleri ve yönetici rotasyonunun okul kültürü üzerindeki etkilerine ilişkin görüşleri derinlemesine incelenmiştir.

Görüşme soruları aşağıda sunulmuştur:

- Okul kültürü kavramına ilişkin görüşleriniz nelerdir?
- Yöneticilerin ve öğretmenlerin okul kültürünün oluşturulması ve sürdürülmesindeki olumlu etkileri nelerdir?
- Yöneticilerin ve öğretmenlerin okul kültürünün oluşturulması ve sürdürülmesindeki olumsuz etkileri nelerdir?
- Yönetici rotasyonunun okul kültürünün oluşturulması ve sürdürülmesindeki olumlu etkileri nelerdir?
- Yönetici rotasyonunun okul kültürünün oluşturulması ve sürdürülmesindeki olumsuz etkileri nelerdir?

Görüşmeler, katılımcılarla önceden randevu alınarak, okullarda veya katılımcıların tercihleri doğrultusunda belirlenen uygun ortamlarda yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Görüşmelere başlanmadan önce katılımcılara araştırmanın amacı hakkında bilgi verilmiş, katılımın gönüllülük esasına dayandığı vurgulanmış ve elde edilecek verilerin gizlilik ve etik ilkeler çerçevesinde kullanılacağı açıklanmıştır. Bu süreçte katılımcıların kimlik bilgilerinin gizli tutulacağı ve görüşme kayıtlarının yalnızca bilimsel amaçlarla değerlendirileceği belirtilmiştir. Çalışmada, Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesinde belirtilen etik ilkelere titizlikle uyulmuştur.

Verilerin Analizi

Araştırma verilerinin çözümlenmesinde, metin içerisindeki anlamların sistematik biçimde ortaya çıkarılmasını amaçlayan içerik analizi tekniği kullanılmıştır. İçerik analizi sürecinde veriler öncelikle ayrıntılı biçimde incelenmiş, ardından benzer anlamlar doğrultusunda kodlar oluşturulmuş ve bu kodlar bir araya getirilerek alt temalar ve temalar belirlenmiştir. Bu aşamalar aracılığıyla katılımcı görüşlerinden elde edilen veriler, araştırmanın amacı doğrultusunda anlamlı ve bütüncül bir yapıya kavuşturulmuştur.

Geçerlik ve Güvenirlik

Araştırmada nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenirliliğin sağlanmasına yönelik olarak inandırıcılık, tutarlılık, aktarılabilirlik ve teyit edilebilirlik ölçütleri dikkate alınmıştır (Yıldırım & Şimşek, 2005). Ayrıca araştırmanın her safhasında 2 akademisyenin görüşleri alınmıştır.

Araştırmada inandırıcılığın sağlanması amacıyla veri toplama süreci ayrıntılı biçimde açıklanmış, görüşmeler doğrudan araştırmanın amacına uygun katılımcılarla gerçekleştirilmiş ve elde edilen veriler görüşme kayıtlarına dayalı olarak analiz edilmiştir. Katılımcı görüşlerinden doğrudan alıntılara yer verilerek bulguların verilerle desteklenmesi sağlanmıştır. Ayrıca görüşme soruları hazırlanırken alan yazın incelenmiş ve soruların araştırma amacını kapsayıcı nitelikte olmasına özen gösterilmiştir. Tutarlılığın sağlanması için veri analizi süreci açık ve sistematik bir biçimde yürütülmüş; kodlama, alt tema ve tema oluşturma aşamaları ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Kodlamalar sırasında veriler birden fazla kez okunmuş ve benzer ifadeler aynı kodlar altında toplanarak iç tutarlılık sağlanmıştır. Analiz sürecine ilişkin açıklamalar, araştırmanın tekrarlanabilirliğini destekleyecek düzeyde sunulmuştur. Aktarılabilirlik kapsamında, çalışma grubunun özellikleri, veri toplama süreci ve araştırmanın bağlamı ayrıntılı biçimde betimlenmiştir. Bu sayede elde edilen bulguların benzer bağlamlarda yürütülecek çalışmalara ne ölçüde aktarılabilirliği okuyucunun değerlendirmesine bırakılmıştır. Son olarak teyit edilebilirliğin sağlanması amacıyla, araştırma sürecinde elde edilen veriler, oluşturulan kodlar ve temalar arasındaki ilişki açık biçimde ortaya konmuş; bulguların araştırmacı yorumlarından ziyade katılımcı ifadelerine dayalı olarak oluşturulmasına

özen gösterilmiştir. Araştırma sürecine ilişkin tüm aşamalar şeffaf biçimde raporlanarak araştırmacı öznelliğinin en aza indirilmesi hedeflenmiştir.

BULGULAR VE YORUM

Yöneticilerin ve Öğretmenlerin Okul Kültürü Algısına İlişkin Bulgular

Yöneticiler, okulun etkililiği ve başarısı üzerinde belirleyici bir role sahiptir. Okul yöneticileri, okul kültürünün oluşumunda ve sürdürülmesinde merkezi bir konumda yer almakta; öğretmenler, öğrenciler ve diğer paydaşlar arasında etkileşimi sağlayan bir liderlik işlevi üstlenmektedir. Bu bağlamda yöneticilerin okul kültürüne ilişkin algıları, okulun işleyişini ve öğrenme ortamını dolaylı ya da doğrudan etkileyebilmektedir. Yöneticilerin okul kültürüne yönelik algılarının anlaşılması, eğitim kurumlarının gelişimi ve etkililiği açısından önemli görülmektedir.

Yönetici algılarının, eğitim politikalarının uygulanması, öğretmenlerin yönlendirilmesi, okul içi iş birliği, öğretmen motivasyonu ve öğrenci başarısı gibi unsurlarla ilişkili olduğu ifade edilmektedir. Bu nedenle, okul yöneticilerinin okul kültürüne yönelik algılarını inceleyen çalışmaların, okul yönetimi ve eğitim politikaları alanına katkı sunması beklenmektedir. Ayrıca bu araştırmadan elde edilen bulguların, yönetici rotasyonu politikalarının değerlendirilmesi ve okul kültürünün güçlendirilmesine yönelik uygulamaların geliştirilmesi açısından yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

Bu doğrultuda araştırmada, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin “okul kültürü” kavramına ilişkin görüşleri analiz edilmiş ve bu görüşlere dayalı olarak oluşturulan kodlamalar Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 1.

Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Okul Kültürü Kavramına İlişkin Görüşlerine Ait Alt Tema ve Kodlar

Tema	Alt Temalar	Kodlar	Katılımcı
Okul Yöneticilerinin Okul Kültürü Algısı	Olumlu Algı	İş birliği yapma	M1, Ö4, Ö5, M8
		Mutluluk Getirmesi	Ö1, MY1
		Dürüstlük	M1, Ö3
		Uyum sağlama	Ö1, M2, M8
		Samimi olma	Ö3
		Adaletli bir ortam	Ö3
		Öğrencinin gelişimini artırma	MY1, M8
		Başarı	M4, Ö4, M7
		Özverili çalışma	MY1
	Olumsuz Algı	Huzursuzluk	M3, M5
		Çalışma hevesini düşürme	M3

Olumlu Algı

Tablo 2’de görüldüğü üzere, katılımcıların yöneticilerin okul kültürüne ilişkin algılarına yönelik görüşleri, olumlu algı ve olumsuz algı olmak üzere iki alt tema altında toplanmıştır. Katılımcı görüşleri incelendiğinde, yöneticilerin okul kültürüne ilişkin algılarında olumlu algının daha baskın olduğu görülmektedir. Olumlu algı alt teması kapsamında en sık vurgulanan unsurlar; iş birliği, uyum, başarı, dürüstlük, adalet, samimiyet, özveri ve öğrenci gelişimi olarak belirlenmiştir.

Katılımcılar, okul kültürünü; yönetici, öğretmen ve diğer çalışanların iş birliği içinde oluşturduğu ortak değerler bütünü olarak tanımlamakta ve güçlü bir okul kültürünün okulun

performansı ve başarısı ile doğrudan ilişkili olduğunu ifade etmektedir. Bu kapsamda bazı katılımcı görüşleri aşağıda sunulmuştur:

“İyi bir kültür iş birliği, dürüstlük ve sıkı çalışma gibi özellikleri teşvik eden mesajlardan doğar.” (M1)

“Okulun ve içindeki tüm unsurların birbirlerine karşı destek ile birlik beraberlikle çalışmasıdır.” (Ö4)

“Okul kültürü yönetici, öğretmen ve diğer çalışanların iş birliği ile oluşan değerler bütünüdür.” (Ö5)

“Okulun samimi, dürüst ve adaletli bir ortam olmasının okul kültürünü oluşturan olumlu etkenler olduğunu düşünüyorum.” (Ö3)

“Okul kültürü çalışan herkesin uyumlu ve mutlu bir şekilde çalışması için gereklidir.” (Ö1)

Bu görüşler, katılımcıların okul kültürünü; iş birliğini destekleyen, adalet ve dürüstlük ilkelerine dayanan, çalışanların motivasyonunu ve okul başarısını artıran bir yapı olarak algıladıklarını göstermektedir. Katılımcılara göre olumlu bir okul kültürü, okul topluluğunun ortak hedeflere yönelmesini kolaylaştırmakta ve öğrenci gelişimini destekleyen bir öğrenme ortamının oluşmasına katkı sağlamaktadır.

Olumsuz Algı

Yöneticilerin okul kültürüne ilişkin algıları teması altında yer alan olumsuz algı alt temasında ise sınırlı sayıda katılımcı görüş bildirmiştir. Bu katılımcılar, okul kültürünün kırılgan bir yapıya sahip olabileceğini ve kurallara uyulmaması ya da dış çevresel etkenler nedeniyle olumsuz yönde etkilenebileceğini ifade etmişlerdir.

Katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıda yer almaktadır:

“Bu kuralların herhangi birisi tarafından bozulması demek kültürün alt üst edilmesi demektir.” (M3)

“İnsan faktöründen dolayı birçok farklılaşma meydana gelmektedir.” (M5)

Bu görüşler, okul kültürünün; kurallar, gelenekler ve paylaşılan değerler temelinde şekillendiğini, ancak sosyoekonomik ve sosyokültürel faktörler ile bireysel farklılıklar nedeniyle olumsuz yönde etkilenebileceğini ortaya koymaktadır. Katılımcılar, okul kültürünün sürdürülebilirliğinin sağlanabilmesi için kurallara uyumun ve ortak değerlerin benimsenmesinin önemine dikkat çekmektedir.

Okul Yöneticilerin ve Okul Kültürü Oluşturmasındaki Etkileri

Okul kültürü, bir okulun kimliğini, değerlerini, normlarını ve işleyişini belirleyen temel bir yapı olarak değerlendirilmektedir. Bu kültürün oluşumunda ve sürdürülmesinde okul yöneticileri merkezi bir role sahiptir. Okul yöneticileri, sahip oldukları liderlik anlayışı ve yönetim uygulamaları aracılığıyla okul kültürünü şekillendirmekte ve yönlendirmektedir. Yöneticilerin vizyonu, değerleri ve liderlik yaklaşımları; okulda iş birliği, öğrenme ortamı ve okul topluluğu içerisindeki ilişkilerin niteliği üzerinde etkili olabilmektedir.

Okul yöneticilerinin okul kültürüne etkisi, liderlik becerileri, yönetim tarzları ve iletişim süreçleri bağlamında ele alınabilir. Yöneticilerin katılımcı ve kapsayıcı bir liderlik anlayışı benimsemeleri, okulun misyon ve vizyonunun ortaklaşa oluşturulmasına katkı sağlamakta; bu durum, paylaşılan değerlerin güçlenmesine ve okul kültürünün kurumsallaşmasına zemin hazırlamaktadır. Bununla birlikte, yöneticilerin çalışanlarla kurdukları açık ve etkili iletişim,

çalışanların karar alma süreçlerine katılımını artırarak okul kültürünün olumlu yönde gelişmesine katkı sunmaktadır.

Ayrıca okul yöneticilerinin liderlik uygulamaları, öğretmenlerin ve diğer çalışanların motivasyon ve kuruma bağlılık düzeyleri üzerinde etkili olabilmektedir. Çalışanların mesleki gelişimlerinin desteklenmesi, emeklerinin takdir edilmesi ve adil bir yönetim anlayışının benimsenmesi, okul kültürüne yönelik olumlu algıların oluşmasını kolaylaştırmaktadır. Son olarak, yöneticilerin kaynakları etkin kullanma ve iş süreçlerini düzenleme becerileri, okulun işleyişini destekleyerek okul kültürünün sürdürülebilirliğine katkı sağlamaktadır.

Tablo 2.

Okul Yöneticilerinin Okul Kültürü Oluşturmasındaki Olumlu ve Olumsuz etkilerine Ait Alt Tema ve Kodlar

Tema	Alt Temalar	Kodlar	Katılımcı
Okul Yöneticilerinin Okul Kültürü Oluşturmasındaki Etkileri	Olumlu Etkileri	Önderlik yapma	Ö1, M4
		Sosyal etkinlikler düzenleme	Ö1
		Motivasyonun artması	M1, M8
		Akademik başarının artması	M2
		Hoşgörü	Ö3, Ö5, MY1
	Olumsuz Etkileri	Birlikte hareket etme	M7
		Ayrımcılık yapma	Ö1, Ö6, MY2
		Düzenin bozulması	M1
		Zıtlasma	M2
		İletişimsizlik	M4, M5
		Baskıcı yönetim	Ö5

Tablo 3’te görüldüğü üzere, katılımcı görüşleri doğrultusunda “okul yöneticilerinin okul kültürü oluşturmasındaki etkileri” teması altında olumlu etkiler ve olumsuz etkiler olmak üzere iki alt tema belirlenmiştir. Katılımcı görüşleri incelendiğinde, okul yöneticilerinin okul kültürü oluşturmasındaki olumlu etkilerinin daha baskın olduğu görülmektedir. Olumlu etkiler kapsamında en sık vurgulanan kod hoşgörü, olumsuz etkiler kapsamında en sık vurgulanan kod ayrımcılık yapma olarak öne çıkmaktadır.

Olumlu Etkiler

Olumlu etkiler alt temasında; önderlik yapma, sosyal etkinlikler düzenleme, motivasyonun artması, akademik başarının artması, hoşgörü ve birlikte hareket etme kodları yer almaktadır. Katılımcılar, okul yöneticilerinin liderlik rollerinin okul kültürünün oluşumu ve sürdürülmesinde belirleyici olduğunu ifade etmektedir.

Bu kapsamda bazı katılımcı görüşleri aşağıda sunulmuştur:

“Okul kültürünün sürdürülmesinde yönetici kilit rol oynar.” (M4)

“Okuldaki tüm öğelerin daha motive şekilde çalışmalarını sağlar.” (M1)

“Yönetici ve öğretmen arasındaki uyum ve diyalog iyi ise doğrudan okul kültürü olumlu etkilenir ve okulun akademik başarısı artar.” (M2)

“Hoşgörü temelinde birleşmelidir.” (Ö5)

Katılımcı görüşleri, okul yöneticilerinin sergilediği liderlik, hoşgörü ve iş birliğine dayalı yaklaşımların öğretmen motivasyonunu artırdığını ve okul kültürünün olumlu yönde gelişmesine katkı sağladığını göstermektedir. Ayrıca, yöneticilerin öğretmenlerle birlikte ortak

hedefler belirlemesi ve bu hedeflere yönelik iş birliği içinde hareket etmesi, okul kültürünün sürdürülebilirliğini destekleyen önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

Olumsuz Etkiler

Okul yöneticilerinin okul kültürü oluşturmadaki olumsuz etkiler alt temasında ise; ayrımcılık yapma, düzenin bozulması, zıtlasma, iletişimsizlik ve baskıcı yönetim kodları belirlenmiştir. Katılımcılar, yöneticilerin bu tür tutum ve davranışlarının okul kültürünü olumsuz yönde etkileyebileceğini ifade etmektedir.

Bu kapsamda bazı katılımcı görüşleri aşağıda yer almaktadır:

“Eğer ayrımcılık yapılırsa ortam olumsuz etkilenir.” (Ö1)

“Kararları birlikte almama, taraf tutulması okul kültürünü olumsuz etkiler.” (Ö6)

“Yöneticilerin tutumları kötü ise okul kültürü oluşmaz.” (MY2)

“Etkili iletişim becerileri olmayan bir yönetici kültürü aktaramaz.” (M4)

Bu görüşler, okul yöneticilerinin kapsayıcı olmayan, baskıcı ya da iletişime kapalı tutumlarının okul içi uyumu zayıflattığını ve okul kültürünün oluşumunu ve sürekliliğini olumsuz etkilediğini ortaya koymaktadır. Katılımcılara göre, demokratik olmayan yönetim anlayışı ve iletişim sorunları, öğretmenler ve yöneticiler arasında zıtlasmaya yol açarak okul iklimini olumsuz yönde etkilemektedir.

Yönetici Rotasyonunun Okul Kültürü Üzerindeki Etkileri

Yönetici rotasyonu, okul yönetiminde görev yapan yöneticilerin belirli bir süre sonunda farklı okullara ya da farklı yönetsel rollere atanmasını içeren bir uygulamadır. Bu uygulama, okul yönetimi alanında uzun süredir tartışılan bir konu olup, özellikle okul kültürü üzerindeki olası etkileri bakımından dikkat çekmektedir. Okul yöneticileri, okul kültürünün oluşumu ve sürdürülmesinde merkezi bir role sahip olduklarından, yöneticilerin görev yerlerinin değiştirilmesi okulun yerleşik değerleri, normları ve ilişkiler ağı üzerinde çeşitli etkiler yaratabilmektedir.

Yönetici rotasyonu, okul kültürünü etkileyebilecek hem olumlu hem de olumsuz dinamikler barındırmaktadır. Olumlu açıdan bakıldığında, rotasyon süreci kurumsal bilgi ve deneyimin farklı okullara aktarılmasına olanak tanımaktadır. Farklı okullarda görev yapmış yöneticilerin, yeni görev yerlerine farklı bakış açıları, yönetim anlayışları ve deneyimler taşıması, okul kültürünün zenginleşmesine ve yenilikçi uygulamaların ortaya çıkmasına katkı sağlayabilmektedir. Bu durum, mevcut uygulamaların sorgulanmasını, rutine dönüşmüş alışkanlıkların gözden geçirilmesini ve okulun gelişimine yönelik yeni fırsatların doğmasını mümkün kılabilir.

Bununla birlikte, yönetici rotasyonu okul kültürü açısından bazı riskler de barındırmaktadır. Yönetici değişiklikleri, okulda yerleşik olan ilişkilerin, normların ve çalışma alışkanlıklarının kesintiye uğramasına neden olabilir. Özellikle güven, aidiyet ve iş birliği gibi unsurların oluşumu zaman gerektirdiğinden, sık veya plansız rotasyon uygulamaları öğretmenler ve diğer çalışanlar arasında belirsizlik, güvensizlik ve kaygı duygularını artırabilir. Bu durum, okul kültürünün sürekliliğini ve istikrarını olumsuz yönde etkileyebilir.

Dolayısıyla, yönetici rotasyonunun okul kültürü üzerindeki etkileri, rotasyonun sıklığına, planlanma biçimine ve uygulama sürecinin nasıl yönetildiğine bağlı olarak farklılaşmaktadır. Etkili bir geçiş süreci, iletişim ve katılımcı bir yönetim anlayışı ile desteklenmeyen rotasyon uygulamaları, okul kültüründe zayıflamaya yol açabilirken; iyi planlanmış ve destekleyici bir rotasyon süreci okul kültürünün gelişimine katkı sağlayabilir.

Yönetici rotasyonunun okul kültürü üzerindeki etkilerinin incelenmesi önemlidir; çünkü okul kültürü, çalışanların motivasyonu, iş birliği düzeyi ve kurumsal başarı üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Olumlu bir okul kültürü, öğrenci başarısını ve çalışan memnuniyetini artırırken, olumsuz bir okul kültürü performans düşüklüğüne, isteksizliğe ve örgütsel bağlılığın zayıflamasına neden olabilmektedir. Bu nedenle, yönetici rotasyonu politikalarının okul kültürü üzerindeki etkilerinin anlaşılması, eğitim kurumlarının etkinliği ve sürdürülebilirliği açısından önemli bir gereklilik olarak değerlendirilmektedir.

Tablo 4.

Yönetici Rotasyonunun Okul Kültürü Üzerindeki Olumlu ve Olumsuz etkilerine Ait Alt Tema ve Kodlar

Tema	Alt Temalar	Kodlar	Katılımcı
Yönetici Rotasyonunun Okul Kültürü Üzerindeki Etkileri	Olumlu Etkileri	Olumlu transfer	Ö1, M1, M7
		Yenilik getirmek	M3, Ö4, MY1
		Çeşitliliğin artması	M8
		Sahiplenme	Ö5
	Olumsuz Etkileri	İletişim eksikliği	Ö1, M1
		Duyarsızlık	M5, Ö6
		Düzenin bozulması	MY1

Tablo 4'te görüldüğü üzere katılımcı görüşlerine göre yönetici rotasyonunun okul kültürü üzerindeki etkileri teması altında olumlu etkiler ve olumsuz etkiler olmak üzere iki alt tema oluşturulmuştur. Katılımcı ifadeleri incelendiğinde, yönetici rotasyonunun okul kültürü üzerinde hem geliştirici hem de zayıflatıcı sonuçlar doğurabildiği görülmektedir. Bununla birlikte, olumlu etkilere ilişkin kodların sayıca ve içerik bakımından daha çeşitli olduğu dikkat çekmektedir.

Olumlu Etkileri

Olumlu transfer kodu kapsamında katılımcılar, farklı okullarda görev yapan yöneticilerin önceki görev yerlerinde edindikleri deneyim ve iyi uygulamaları yeni okullarına taşıyabildiklerini ifade etmişlerdir. Bu durum, okul kültürünün gelişmesi ve iyi uygulamaların yaygınlaşması açısından önemli bir katkı olarak değerlendirilmektedir:

“Yıllardır aynı ortamda çalışan müdür, farklı bir okula gittiğinde eski okulunda gördüğü olumlu yönleri yeni okuluna transfer etmiş olur.” (Ö1)

“İyi bir okul kültürüne sahip bir okulda çalışan müdür, başka bir okula geçtiğinde bu güzel uygulamaları da beraberinde götürür.” (M1)

Yenilik getirmek kodu, yönetici rotasyonunun okulda dinamizm ve değişim yarattığını ortaya koymaktadır. Katılımcılar, yeni yöneticilerin farklı bakış açıları ve yönetim anlayışlarıyla okul kültüründe yenilenmeye katkı sunduğunu belirtmiştir:

“Yönetici rotasyonu, yöneticinin kişisel özelliklerine bağlı olarak okulda yeniliği ve dinamizmi ortaya çıkarabilir.” (M3)

Çeşitliliğin artması kodu, farklı liderlik tarzlarının ve yönetim deneyimlerinin okul ortamına taşınmasıyla okul kültürünün zenginleştiğine işaret etmektedir. Sahiplenme kodu kapsamında ise yöneticilerin yeni okulda kendilerini kabul ettirme ve okulu tanıma sürecinde okul kültürünü daha bilinçli şekilde sahiplendikleri vurgulanmıştır.

Katılımcı görüşleri genel olarak değerlendirildiğinde, yönetici rotasyonunun uygun süreler ve sağlıklı geçiş süreçleriyle uygulandığında okul kültürünün gelişimine katkı sağlayabildiği, yenilikçi uygulamaların yaygınlaşmasına ve kültürel etkileşimin artmasına olanak tanıdığı söylenebilir.

Olumsuz Etkileri

Yönetici rotasyonunun okul kültürü üzerindeki olumsuz etkileri teması altında iletişim eksikliği, duyarsızlık ve düzenin bozulması kodları öne çıkmaktadır. Katılımcılar, özellikle yeni gelen yöneticilerin okulun mevcut kültürünü yeterince tanımadan sürece başlamasının çeşitli sorunlara yol açabildiğini ifade etmişlerdir.

İletişim eksikliği kodu kapsamında katılımcılar, yöneticinin iletişim becerilerinin zayıf olmasının okul kültürünü olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir:

“Yeni gelen müdürün iletişim eksikliği var ise okulun kültürünü bozabilir.” (Ö1)

“İdarecilerin iletişimi sınırlı ya da cezalandırıcı ise okul kültüründe olumsuz sonuçlar ortaya çıkar.” (M1)

Duyarsızlık kodu, uzun süre aynı kurumda görev yapmanın yöneticilerde rutine alışma ve yeniliklere karşı duyarsızlık oluşturabileceğine işaret etmektedir. Katılımcılar bu durumun okul kültürünün gelişimini olumsuz etkileyebileceğini vurgulamıştır:

“Uzun süre bir okulda kalmak duyarsızlığa sebep olur.” (Ö6)

Düzenin bozulması kodu ise okulda yerleşmiş bir işleyiş ve uyum ortamının, rotasyon süreciyle birlikte zarar görebileceğini göstermektedir. Özellikle mevcut yöneticiyle sağlıklı bir çalışma ortamı oluşmuşsa, yönetici değişiminin okulda huzursuzluğa yol açabildiği ifade edilmiştir:

“Oturmüş olan kuralların ve düzenin bozulmasına sebep olabilir.” (MY1)

Bu bulgular, yönetici rotasyonunun plansız ve iletişim süreçleri gözetilmeden uygulanması durumunda okul kültüründe kırılmalara yol açabileceğini göstermektedir. İletişim, güven, iş birliği ve uyum gibi temel kültürel unsurların zarar görmemesi için rotasyon sürecinin dikkatle yönetilmesi gerekmektedir.

TARTIŞMA

Okul kültürü, bir okulda yer alan tüm paydaşların paylaştığı ortak değerler, normlar ve davranış örüntülerinden oluşan dinamik bir yapıdır. Güçlü bir okul kültürü; iş birliği içinde çalışma, ortak karar alma, sorunları yapıcı yollarla çözebilme ve gruplaşmaları önleyebilme gibi göstergelerle kendini göstermektedir. Bu araştırmanın bulguları, okul yöneticilerinin okul kültürünü pozitif yönlü, güçlü ve anlamlı düzeyde etkilediğini ortaya koymaktadır. Bu durum, güçlü bir okul kültürünün oluşturulması ve sürdürülmesinde yönetici rolünün belirleyici olduğunu göstermektedir.

Araştırmaya katılan katılımcıların görüşlerine göre, okul kültürünün olduğu okullarda çalışanlar arasında iş birliğinin arttığı, buna bağlı olarak uyumun güçlendiği ve daha mutlu bir çalışma ortamının ortaya çıktığı belirlenmiştir. Her ne kadar huzursuzluk ve çalışma isteğinin azalması gibi olumsuz algılara da rastlanmış olsa da genel değerlendirme okul kültürüne ilişkin olumlu algıların baskın olduğunu göstermektedir. Bu olumlu kültürel iklimin öğretmenlerin öz güvenini artırdığı ve dolaylı olarak okul ile öğrenci başarısını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgu, Sezgin’in (2010) okul kültürünün öğretmenlerin okula bağlılığını yordayan önemli bir değişken olduğunu ortaya koyan çalışmasıyla örtüşmektedir. Benzer şekilde Kahveci’nin (2015) araştırmasında güçlü okul kültürüne sahip okullarda öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin yüksek olduğu belirlenmiştir.

Araştırma sonuçları, yöneticilerin liderlik becerileri, iletişim yeterlikleri, hoşgörülü yaklaşımları ve iş birliğini destekleyen tutumlarının okul kültürünün oluşumunda ve sürdürülebilirliğinde kritik bir rol oynadığını göstermektedir. Etkili liderlik sergileyen yöneticilerin bulunduğu okullarda, okul kültürünün daha sağlıklı ve olumlu bir yapıya sahip olduğu görülmektedir. Yöneticiler, okulun misyon ve vizyonunu belirleme sürecinde liderlik

yaparak okul kültürünün temelini oluşturmakta; öğretmenlerin sürece aktif katılımını sağlayarak bu kültürün içselleştirilmesine katkıda bulunmaktadır. Bu bulgular, yöneticinin etkililiği arttıkça okul kültürünün de güçlendiğini ortaya koymaktadır.

Bununla birlikte öğretmenlerin sergiledikleri liderlik davranışlarının da okul kültürünü olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Öztürk'ün (2015) bulgularıyla paralel olarak, öğretmenlerin karar süreçlerine katılımının ve liderlik rollerinin desteklenmesinin güçlü bir okul kültürü oluşturma açısından önemli olduğu söylenebilir. Bu nedenle okul yöneticilerinin öğretmenlerle yakın iş birliği içinde olmaları ve öğretmen liderliğini teşvik etmeleri etkili bir strateji olarak değerlendirilebilir. Yönetici-öğretmen uyumu, açık iletişim ve karşılıklı güven, okul kültürünün gelişimini doğrudan etkilemektedir. Kurşun'un (2019) araştırması da yöneticilerin ve öğretmenlerin liderlik davranışlarının okul kültürünü olumlu yönde etkilediğini ortaya koyarak bu çalışmanın sonuçlarını desteklemektedir.

Öte yandan, yöneticilerin iletişim eksikliği, kayırmacı tutumları ve baskıcı yönetim anlayışları okul kültürünün oluşumunu olumsuz etkileyebilmektedir. Bu tür tutumlar çalışanlar arasında zıtlara yol açarak okulda olumsuz bir iklimin oluşmasına neden olabilmektedir. Bu durum, okul kültürünün sürdürülebilirliği açısından önemli bir risk oluşturmaktadır.

Yönetici rotasyonu, yöneticilerin farklı okullarda görev alarak deneyim kazanmalarını ve liderlik kapasitelerini geliştirmelerini amaçlayan bir uygulamadır (Şimşek, 2012). Rotasyon süreci, yöneticilerin edindikleri deneyimleri yeni görev yaptıkları okullara aktarmalarına olanak tanımakta ve olumlu transferlerin gerçekleşmesini sağlayabilmektedir. Farklı okul deneyimlerine sahip yöneticilerin problem çözme becerilerinin geliştiği ve karşılaşılan sorunlara daha bütüncül çözümler üretebildikleri görülmektedir. Bu yönüyle yönetici rotasyonu, uygun şekilde planlandığında okul kültürünün gelişimine katkı sunabilmektedir.

Ancak okul kültürünün bozulmasına yol açan önemli etkenlerden biri de yönetim kadrolarında yapılan ani ve plansız değişikliklerdir. Argon ve Özçelik'in (2007) belirttiği üzere, değişim bazı okullarda hızla benimsenirken bazı durumlarda dirençle karşılanabilmektedir. Değişime karşı direncin temelinde kayıp korkusu, alışkanlıklar ve belirsizlik yer almaktadır. Töremen'e (2002) göre ise değişime uyum sağlayabilmenin en etkili yolu, bireylerin değişim kapasitesine sahip olmalarıdır.

Bu araştırma bulguları, özellikle kültürü oturmuş okullarda gerçekleştirilen yönetici rotasyonlarının dikkatle planlanmaması durumunda okul kültürünü olumsuz etkileyebileceğini göstermektedir. Okulun geçmişini ve yerleşik değerlerini yeterince tanımayan yöneticilerin uygulamaları, düzenin bozulmasına ve iletişim sorunlarına yol açabilmektedir. Yeni yöneticinin öğretmenler tarafından kabul görmemesi ve duyarsız tutumlar sergilemesi, okul kültürünün zayıflamasına neden olabilmektedir.

Dolayısıyla okul kültürünün güçlendirilmesinde etkili liderlik, sağlıklı iletişim, iş birliği ve paydaş katılımı temel belirleyiciler olarak öne çıkmaktadır. Yönetici rotasyonu ise bu unsurlar gözetilerek planlandığında okul kültürüne katkı sunabilecek; aksi halde kültürel kırılmalara yol açabilecek bir uygulama niteliği taşımaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Okulların amaçlarına uygun biçimde yönetilmesi ve geliştirilmesinde okul yöneticilerinin bakış açıları, liderlik özellikleri ve yönetsel yeterlikleri belirleyici bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda okul yöneticilerinin tutum ve uygulamalarının, okul çalışanlarının performansı ve okul kültürü üzerinde doğrudan etkili olduğu; dolayısıyla okulun genel başarısını etkilediği söylenebilir.

Bu çalışmada elde edilen bulgulara göre katılımcılar, yönetici rotasyonunun okul kültürü üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkilerinin bulunduğunu ifade etmekle birlikte, olumlu

etkilerin daha baskın olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir. Katılımcılara göre uzun süre aynı okulda yöneticilik yapılmasının yöneticilerde mesleki körlüğe yol açabileceği, bu durumun ise okul kültürünün gelişimini sınırlayabileceği değerlendirilmektedir. Bu nedenle yönetici rotasyonunun, yöneticilerin kişisel gereksinimleri ve okulların özellikleri dikkate alınarak adil ve planlı biçimde uygulanması gerektiği vurgulanmıştır.

Araştırma sonuçları, rotasyona uğrayan okul yöneticilerinin okul kültürünü anlamlı düzeyde etkilediğini ve bu etkinin okulların gelişim sürecinde önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Yöneticilerin liderlik becerileri, iletişim yeterlikleri, hoşgörülü yaklaşımları ve iş birliğini destekleyen tutumları; öğretmenlerin motivasyonu, uyumu ve sorumluluk üstlenmesi üzerinde etkili olmakta ve bu durum okul kültürünün oluşumu ile sürdürülebilirliğine katkı sağlamaktadır.

Bununla birlikte araştırmada, yönetici rotasyonunun bazı durumlarda okul kültürü üzerinde olumsuz etkiler doğurabildiği de belirlenmiştir. Yeni atanan yöneticilerin okulun geçmişini ve yerleşik kültürel yapısını yeterince tanımamaları ile iletişim eksiklikleri, öğretmenler arasında uyumsuzluğa ve okul kültürünün zayıflamasına yol açabilmektedir. Buna karşın rotasyon uygulamasıyla yöneticilerin farklı okul türleri hakkında deneyim kazandıkları, liderlik kapasitelerini geliştirdikleri ve edindikleri bu deneyimleri yeni görev yaptıkları okullara aktarabildikleri görülmektedir.

Sonuç olarak yönetici rotasyonu, okul kültürü üzerinde çok boyutlu ve karmaşık etkilere sahip bir uygulamadır. Etkili iletişim kurabilen, hoşgörülü, katılımcı ve güçlü liderlik becerileri sergileyen yöneticiler aracılığıyla yürütülen rotasyon uygulamaları, okul kültürünün olumlu yönde gelişmesine katkı sağlayabilmektedir. Ancak rotasyon sürecinin plansız yürütülmesi ve geçiş sürecinin iyi yönetilememesi, okul kültüründe olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir. Bu nedenle yönetici rotasyonunun dikkatle planlanması ve sürecin destekleyici mekanizmalarla yürütülmesi büyük önem taşımaktadır.

Araştırma bulgularına dayalı olarak aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

- Yönetici rotasyonu sürecinde, yeni atanan yöneticilere okulun geçmişi, kültürel yapısı ve mevcut işleyişi hakkında sistematik bir oryantasyon süreci uygulanmalıdır.
- Rotasyonla görevlendirilen yöneticiler için mentorluk uygulamaları teşvik edilmeli; deneyimli yöneticilerin bilgi ve deneyimlerinden yararlanılması sağlanmalıdır.
- Okul yöneticilerinin rotasyon sürecine hazırlık amacıyla liderlik, iletişim, problem çözme ve değişim yönetimi konularında hizmet içi eğitimlere katılımları desteklenmelidir.
- Rotasyon sürecinde yöneticiler ile öğretmenler arasında düzenli ve yapılandırılmış geri bildirim mekanizmaları oluşturulmalıdır.
- Yönetici rotasyonu planlanırken okulların ihtiyaçları, yöneticilerin deneyim düzeyleri ve bireysel yeterlikleri dikkate alınmalı; uygulama esnek ve bağlama duyarlı bir anlayışla yürütülmelidir.
- Okul yöneticilerinin liderlik davranışları ve iletişim becerileri, sürekli mesleki gelişim programları aracılığıyla desteklenmelidir.

Gelecek Araştırmalara Yönelik Öneriler

- Yönetici rotasyonunun okul performansı, öğretmen memnuniyeti ve öğrenci başarısı üzerindeki etkilerini farklı okul türleri ve rotasyon modelleri açısından inceleyen nicel ve karma yöntemli çalışmalar yapılabilir.

- Yönetici rotasyonunun öğretmenlerin motivasyonu, performansı ve mesleki gelişimi üzerindeki etkilerini ele alan derinlemesine araştırmalar gerçekleştirilebilir.
- Yönetici rotasyonunun okul kültürü, okul iklimi ve öğrenci deneyimi üzerindeki etkilerini öğrenci görüşlerini de kapsayacak biçimde ele alan çalışmalar planlanabilir.

Araştırmanın Önemi ve Sınırlılıklar

Bu araştırma, zorunlu yönetici rotasyonu uygulamasının okul kültürü üzerindeki etkilerini, uygulamadan doğrudan etkilenen okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda incelemesi bakımından önem taşımaktadır. Zorunlu rotasyon süreci, okulun yönetim yapısında değişimlere yol açmakta ve bu değişimler, okul kültürünü oluşturan değerler, ilişkiler ve işleyiş üzerinde belirleyici olabilmektedir. Bu bağlamda, yönetici rotasyonunun okul kültürü üzerindeki etkilerinin bütüncül bir bakış açısıyla ele alınması, okul örgütlerinin dinamik yapısını anlamaya katkı sağlamaktadır.

Okul kültürü, öğretmenlerin, yöneticilerin ve diğer paydaşların paylaştığı ortak değerler, inançlar ve davranış örüntülerinden oluşmakta; okulun işleyişini, çalışma ortamını ve eğitim-öğretim süreçlerini doğrudan etkilemektedir. Yönetici değişimleri ise bu kültürel yapının şekillenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, zorunlu yönetici rotasyonunun okul kültürünü nasıl etkilediğinin ortaya konulması, okul iklimi, öğretmen motivasyonu ve kurumsal uyum açısından önemli bir gereklilik olarak değerlendirilmektedir.

Araştırmanın bir diğer önemi, zorunlu rotasyon uygulamasının işleyişinde karşılaşılan sorunların belirlenmesine olanak sağlamasıdır. Yeni atanan yöneticilerin okulun geçmişini yeterince tanımamaları, iletişim ve uyum süreçlerinde yaşanan güçlükler ile kültürel sürekliliğin kesintiye uğraması gibi durumların tespit edilmesi, uygulamanın geliştirilmesine yönelik somut veriler sunmaktadır. Bu yönüyle araştırma, mevcut uygulamaların değerlendirilmesine ve iyileştirilmesine katkı sağlayabilecek niteliktedir.

Bunun yanı sıra, zorunlu rotasyonun okul müdürlerinin mesleki ve zihinsel süreçleri üzerindeki etkilerinin incelenmesi de araştırmayı önemli kılmaktadır. Rotasyon süreci, yöneticilerin yeni bir okul ortamına uyum sağlamalarını gerektirmekte; bu süreçte ortaya çıkabilecek algılar, tutumlar ve yönetsel yaklaşımlar okul kültürünün şekillenmesinde etkili olabilmektedir. Bu durumların belirlenmesi, yöneticilere yönelik destekleyici uygulamaların ve hazırlık süreçlerinin geliştirilmesine katkı sunmaktadır.

Araştırmadan elde edilen bulguların, eğitim politikalarının geliştirilmesine ve yönetici atama ve rotasyon süreçlerinin daha etkili biçimde planlanmasına rehberlik etmesi beklenmektedir. Yönetici rotasyonunun olumlu yönlerinin güçlendirilmesi ve olası olumsuz etkilerinin azaltılmasına yönelik düzenlemeler için bilimsel bir dayanak oluşturması, çalışmanın politika yapıcılar açısından önemini artırmaktadır. Ayrıca, araştırma sonuçlarının okul yöneticileri ve öğretmenler tarafından değerlendirilmesi, okul kültürünü güçlendirmeye yönelik farkındalık oluşturabilir.

Dolayısıyla bu araştırma, yönetici rotasyonu ile okul kültürü arasındaki ilişkiyi derinlemesine ele alarak alan yazına katkı sunmakta; uygulayıcılara, politika geliştiricilere ve araştırmacılara yol gösterici nitelikte bilgiler üretmeyi amaçlamaktadır. Elde edilen bulguların, okul yönetimi uygulamalarının geliştirilmesine ve genel eğitim kalitesinin artırılmasına katkı sağlaması beklenmektedir.

Bu araştırma, belirli sınırlılıklar çerçevesinde yürütülmüştür. Öncelikle çalışma, Düzce ilinde görev yapan okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşleriyle sınırlıdır. Bu durum, elde edilen bulguların farklı illerde veya sosyo-kültürel açıdan farklı özellikler taşıyan eğitim ortamlarına doğrudan genellenmesini güçleştirebilir. Bölgesel farklılıklar, okulların örgütsel yapıları ve

yerel kültürel dinamikler, okul kültürünün oluşumunu ve yönetici rotasyonunun etkilerini farklı biçimlerde şekillendirebilir.

Araştırmada veriler yarı yapılandırılmış görüşme tekniği aracılığıyla toplanmıştır. Bu durum, katılımcıların yanıtlarının öznel algılarına, bireysel deneyimlerine ve hatırlama süreçlerine dayalı olmasına neden olmaktadır. Katılımcıların sosyal beklentiler, kişisel tutumlar ya da görüşme ortamından kaynaklanan etkenler doğrultusunda yanıt vermeleri olasıdır. Bu bağlamda, elde edilen veriler katılımcıların algılarını yansıtmakta olup mutlak nesnellik iddiası taşımamaktadır.

Araştırmanın bir diğer sınırlılığı, veri toplama sürecinin 2022–2023 eğitim öğretim yılı bahar dönemi ile sınırlı olmasıdır. Yönetici rotasyonu gibi etkileri zaman içinde ortaya çıkabilen bir uygulamanın uzun vadeli sonuçları, bu çalışmada bütün yönleriyle ele alınamamıştır. Farklı dönemlerde ya da daha uzun süreli gözlemlerle yapılacak araştırmalar, yönetici rotasyonunun okul kültürü üzerindeki etkilerine ilişkin daha kapsamlı sonuçlar ortaya koyabilir.

Son olarak, araştırma okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşleriyle sınırlandırılmıştır. Oysa okul kültürü, öğrenciler, veliler ve diğer okul çalışanları gibi çok sayıda paydaşın etkileşimiyle şekillenmektedir. Bu paydaşların görüşlerinin araştırma kapsamı dışında kalması, okul kültürüne ilişkin çok boyutlu değerlendirmelerin sınırlı kalmasına neden olmuştur. Bu nedenle, araştırma bulguları değerlendirilirken bu durumun göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

Yazar Katkıları: Çalışmanın tüm bölümlerinde yazarların katkıları eşit seviyede olmuştur.

Finansman: Bu çalışmada finansal destek alınmamıştır.

Çıkar Çatışması: Bu çalışmada yazarlar arasında veya herhangi bir kurum ya da kuruluşla herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Veri Erişilebilirliği: Verilerin erişilebilirliği için çalışmanın yazarından izin alınması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2008). *Changing organizational culture*. New York: Routhledge.
- Argon, T. & Özçelik N. (2007). İlköğretim okulu yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlikleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(1), 47-63.
- Atmaca, T., & Dağ, S. (2023). Okul marşları ve sloganlarında yer alan değerlerin okul kültürü oluşturma ve kimlik inşası bağlamında incelenmesi. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 13(2), 1259-1284.
- Balcı, A. (2014). *Etkili okul ve okul geliştirme*. Ankara: Pegem Akademi.
- Balyer, A. (2012). Çağdaş okul müdürlerinin değişen rolleri. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(13), 75-93.
- Bursalıoğlu, Z. (2009). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama*. Ankara: Pegem Akademi
- Çelikten, M (2006). Okul kültürünün şekillendirilmesinde müdürün rolleri. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 31(14), 56-61.
- Deal, T. E., & Peterson, K. D. (2009). *Shaping school culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Demirtaş, Z. (2010). Liselerde okul kültürü ile öğrenci başarısı arasındaki ilişki. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(3), 208-223.

- Demirtaş, Z. & Ekmekyapar, M. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin değerlere dayalı yönetim uygulamalarının okul kültürüne etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 18(4), 523-554.
- Fırat, N. (2007). *Okul kültürü ve öğretmenlerin değer sistemleri*. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Geylani, A. (2013). Okul yönetiminde kültürel liderlik yaklaşımı ve toplumsal boyutu. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Karatekin Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 1(1), 1-23.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2012). *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama* (Selahattin Turan, Çeviri Editörü). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kahveci, G. (2015). *Okullarda örgüt kültürü, örgütsel güven, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiler*. Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi, Elâzığ.
- Karadağ, K. & Özdemir, S. (2015). Okul kültürünün oluşturulması ve geliştirilmesine ilişkin okul müdürü görüşleri, *International Journal of Science Culture and Sport (IntJSCS)*, 3(2), 259-273.
- Kaya, Y.K. (1993). *Eğitim yönetimi, kuram ve Türkiye'deki uygulamalar*. Ankara: Set Ofset Matbaacılık Ltd. Şti.
- Kurşun, A.T. (2019). *Okul kültürünün incelenmesi: Bir meta analiz çalışması*. Yüksek Lisans Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Konya.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership & Management*, 28(1), 27-42.
- Özdemir, A. (2006). Okul kültürünün oluşturulması ve çevreye tanıtılmasında okul müdürlerinden beklenen ve onlarda gözlenen davranışlar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(4), 411-433
- Özdemir, S. (2012). İlköğretim okullarında okul kültürü ile örgütsel sağlık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(4), 599-620.
- Öztürk, N. (2015). *Eğitim örgütlerinde örgüt kültürü ve öğretmen liderliği: lider-üye etkileşiminin aracılık rolü*. Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Sağlam, H. & Arabacı, İ. (2012). Zorunlu rotasyon uygulamaları konusunda okul yöneticilerinin görüşleri. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(20), 529-547.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Sezgin, F. (2010). Öğretmenlerin örgütsel bağlılığının bir yordayıcısı olarak okul kültürü. *Eğitim ve Bilim*, 35(156), 142-159
- Şimşek, E. (2012). *İstanbul ilindeki resmi okul ve kurum müdürlerinin 2001-2011 yılları arasındaki yer değiştirme sıklıkları*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Şişman, M. (2011). *Eğitimde mükemmellik arayışı: Etkili okullar*. Ankara: Pegem Akademi.
- Töremen, F. (2002). Eğitim örgütlerinde değişimin engel ve nedenleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12, 185-202.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2005). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.