OKUL MÜDÜRLERİNİN ROTASYONA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ Ideas of School Principals about Rotation

Veysel OKÇU

Yrd. Doç. Dr. Siirt Üniversitesi,
Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü,
veysel.okcu56@gmail.com

Yunus Emre AVCI

Arş. Gör. Dr. Dicle Üniversitesi,
Z. G. Eğitim Fakültesi, İlköğretim Bölümü,
yunusavci027@hotmail.com

Hatice AVCI

Öğrt. Diyarbakır İl Milli Eğitim Müdürlüğü,
materialday@windowslive.com

Öz

2010 yılı ağustos ayında aynı okulda beş yıl ve daha üstü görev yapan okul müdürleri zorunlu yer değiştirmeye tabi tutulmuştur. İl içi yapılan bu değişiklikte birtakım sorunlar ortaya çıkmış ve değişiklik bazı çevrelerce “sürgün” olarak nitelenmiş ve yargı yoluna gidilmiştir. Sonuçlanan ve kazanılan davalar olduğu gibi henüz sonuçlanmamış davalar ve yargı yoluna gitmeden durumu kabullenen müdürler de vardır. Bu çalışmanın amacı Milli Eğitim Bakanlığı’nca yayımlanan 13 Ağustos 2011 tarihli ve 27318 sayılı resmi gazetede yer alan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik kararları doğrultusunda yapılan müdür rotasyonlarına ilişkin müdürlerin görüşlerini almaktır. Bu amaçla Kilis ili merkez ilçesinde görev yapan 21 ilköğretim ve ortaöğretim müdürüyle görüşmeler yapılmıştır. Görüşme formu alan uzmanları ve okul müdürlerinin görüşleri de dikkate alınarak hazırlanmıştır. Görüşme formundaki sorular okul müdürlerine doğrudan sorulmuş, bazı müdürlerin konuşmaları ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınmıştır. Görüşmenin cihaz ile kaydedilmesini istemeyen müdürlerde ise karşılıklı sorular sorulmuş ve yanıtları araştırmacı tarafından not edilmiştir. Veriler içerik analizi ile yorumlanmış tablolar halinde sınıflandırılarak sunulmuştur. Araştırma sonuçlarına göre; yöneticiler rotasyon uygulamasının olumlu anlamlar ifade ettiğini, uygulamanın gerekli olduğunu belirtmişlerdir. Pasiflikten kurtarma, yenileşme, motive etme, çalışanlarla ilişkilerin seviyesini koruma ve yeni bakış açıları sağlama gibi faydalarının olacağı görüşleri ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Okul müdürleri, rotasyon, yer değişikliği, atama, yönetici

Abstract

In 2010, in August, five years or more serving school principals in the same school were subjected to compulsory rotation. In this rotation in-city, several problems emerged in and this rotation is called "exile" in some quarters and resorted to the Judgement. As well as resulted and winned-cases, there are still incomplete-cases and there are school-principals admitting the situation without resorting to the Judgement.

The aim of this study is to receive opinions of the principals related to principal rotations which are done in the direction of the decisions taking place 27318 numbered official newspaper by the Minisry of National Educational Institutions Regulaõtions on the Appintment and Displacement. Fort his purpose, the interviews were conducted with 21 primary and secondary school principals, serving the central town of Kilis. The interview form was prepared to be paid attention to the ideas of branch experts and school principals, too.

Questions in the interview form are asked directly to the school principals, narrations of some school principals are recorded by voice-recorder. And, to te school principles who don't want to record of the inteerview with the voice-recorder, mutual questions are asked and the answers written dorn by the researcher. The data have been interpreted by content analysis and presented by classified-charts.

According to the study results, managers stated that rotation application expresses positive meanings and the application is necessary, too. The ideas like activation, innovation, motivation, keeping the level of relationships with workers and new view-points enabling and their benefits have emerged in.

Keywords: *School principals, rotation, displacement, assignment, the administrator*

GİRİŞ

Bilgi çağı olarak adlandırılan 21. yüzyılda örgütlerin varlıklarını sürdürebilmesi, gelişme ve değişmelerde topluma önderlik edebilmesi için, örgüt yönetiminin çağdaş bir anlayış kazanması ve yönetimin bilimselleşmesi gerekmektedir. Çünkü bilgi çağı ancak iyi yetişmiş insanlar ve iyi yönetilen örgütlerle yakalanabilir¹. Toplumu eğitmek ve yetiştirmek adına iyi bir yönetime belki de en çok ihtiyaç duyan eğitim örgütleri okullardır. Okul yönetimi, bir bakıma eğitim yönetiminin sınırlı bir alana uygulanmasıdır. Bu alanın sınırlarını genellikle eğitim sistemlerinin amaçları ve yapısı çizer. Eğitim yönetimi nasıl yönetimin eğitime uygulanmasından meydana geliyorsa, okul yönetimi de eğitim yönetiminin okula

¹ BULUÇ, B. 1998: **Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Bileşenleri**. Yeni Türkiye 21.yy. Özel Sayısı I, sayı 19, Ankara, Türkiye Medya Hizmetleri Yayını. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van.

uygulanmasından meydana gelmektedir². Okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak ve havasını koruyacak iç dinamiklerin lideri ise okul yöneticisidir.³

Okul yöneticisi, okulun insan kaynakları ile maddi kaynaklarının sağlanması, bu kaynakların yerinde kullanılması, eğitsel etkinliklerin planlanması, uygulanması, denetlenmesi, okulda olumlu etkileşim-iletişim ve iş birliği ortamının oluşturulması, okul ortamından kaynaklanan her türlü sorunun çözülmesi gibi görevleri yerine getiren kişidir⁴. Okul yöneticisi önemli bir karar verici, kolaylaştırıcı, problem çözen ve sosyal değişim ajanıdır⁵. Evrensel olarak da güçlü bir liderlik davranışının sergilenmesi bakımından da okul yöneticiliği önemlidir. Okul yöneticileri bir eğitimci ve öğretmen olmakla beraber onun ötesinde önemli liderlik becerilerini de göstermelidirler⁶. Bu yönleriyle düşünüldüğünde birçok şekilde okul müdürü, okullardaki en önemli ve etkili bireydir denilebilir. Çünkü okuldaki öğrenme iklimini, profesyonellik düzeyini, öğretmen bağlılığını, öğrenci başarısını ve öğretmenlerin moralini etkileyen yöneticinin tutumları ve süreci yönetmesidir⁷.

Millî Eğitim Sistemi içerisinde istihdam edilmek üzere okul yöneticilerinin seçilmesi ve atanması 2003 yılında *Millî Eğitim Bakanlığı*

² BURSALIOĞLU, Z. 2008: **Okul Yönetiminde Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Ankara: PegemA Yayıncılık

³ ERSOY, S. 2006: **İlköğretim Okullarında Yönetici Ve Öğretmenler Arasındaki İletişim Sorunları (Van İli Örneği)**. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van.

⁴ TAŞDAN, M.-BULUT, K.-TÖSTEN R.-KARAKAYA, V. 2010: **İlköğretim Okullarında Yönetici profili araştırması** (Kars İli Örneği). Aras Havzası Sempozyumu, Kağızman, Kars; SAĞLAM, Ç. A. 2008: **“Okul Örgütü ve Yönetimi.”** (ED.) Memduhoğlu H. B. ve Yılmaz K. **Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi**. Ankara: Pegem Akademi; BAŞARAN, İ. E. 2006: **Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi**. Ankara: Ekinoks Yayınları

⁵ ADAMS, J.P. 1999: **“Good Principals, Good Schools”**. Thrust for Educational Leadership, 29(1): 8–11; BARTH, R.S. 1991: **Improving Schools From Within**. San Francisco, CA: Jossey-Bass.; THOMSON, S.D. 1993: **Principals for Our Changing Schools: Knowledge and Skill Base**. Lancaster, PA: Technomic

⁶ KIM S.-KIM P. E. 2005: **“Profiles of School Administrators in South Korea : A Comparative Perspective.”** Educational Management Administration & Leadership 2005 33: 289

⁷ KORKMAZ, M. 2005: **“Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi: Sorunlar-Çözümler ve Öneriler”**. GÜ, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 25, Sayı 3. 237-252.

Yönetici Atama ve Görevde Yükseltme Yönetmeliğinde belirlenmiştir. Adı geçen yönetmeliğe ek olarak 11.01.2004'te Resmî Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren yeni "Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği" okul müdürlerinin seçilmesine yeni düzenlemeleri getirmiştir⁸. 13.08.2009 27318 sayılı resmi gazeteyle tarihinde tekrar bir düzenleme, 10.9.2009/27345 tekrar, 29.8.2009/27334 tekrar, 15.5.2010/27582 tekrar, 9.10.2010/27724 tekrar, 09.08.2011/28020 tekrar ve 21.07.2012/28360 tekrar düzenlemeler şeklinde değişikliklere gidilmiştir.

Ülkemizde partiler üstü bir eğitim politikası oluşturulamamış, her gelen hükümetin silbaştan değiştirdiği politikalardan dolayı sistem bir türlü oturmamış, eğitim politikalarında süreklilik sağlanamamıştır. Ayrıca plansız ve hazırlıksız değiştirilen bu uygulamalar önemli ölçüde kaynak israfına da sebep olmuştur⁹. Hükümetin alt yapısı tamamlanmamış, ani surette alınan kararları ve yeni girişimleri (yeni program, okul geliştirme projeleri, atama yönetmelikleri vs.) uygulama ve bunlara uyum sağlama çabası¹⁰ çeşitli problemleri doğurmuştur. Bu durum yönetici atama ve yer değiştirme yönetmeliği için de geçerlidir. Zorunlu yer değişikliğini içeren yönetmeliğe bakıldığında her ne kadar uygulamanın olumlu yönleri çok olsa da önemli mağduriyetlerin ve eleştirilerin de olduğu kamuoyundaki tartışmalardan ve yargıya intikal eden davalardan anlaşılmaktadır.

Millî Eğitim Bakanlığınca "Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği" olarak yapılan zorunlu yer değişikliğini içeren **09.08.2011/28020 RG** maddesi;

(Madde 22-: (2) (3) Eğitim kurumu müdürlerinden bulundukları eğitim kurumunda aralıksız asaleten 5 yıllık çalışma süresini tamamlayanların görev yerleri, 7 nci ve 8 inci maddelerde atanmak istedikleri eğitim kurumları için öngörülen şartları taşımak kaydıyla yapacakları tercihleri dikkate alınmak suretiyle il içinde; aynı tipteki eğitim

⁸ ŞİŞMAN M.-TURAN S. 2004: "Eğitim ve Okul Yönetimi." Özden Y. (Ed.) Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı. (s. 111) Ankara: Pegem A Yayınları

⁹ GEDİKOĞLU, T. 2005: "Avrupa Birliği Sürecinde Türk Eğitim Sistemi: Sorunlar ve Çözüm Önerileri." Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, (Cilt 1, Sayı 1. 66-80), Mersin.

¹⁰ BOLAM vd. 2000; DUNNING, 1996; MALE, 2001 akt. ÇINKIR, Ş. 2010: "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Sorunları: Sorun Kaynakları ve Destek Stratejileri." İlköğretim Online, 9(3), 1027-1036

kurumları olacak şekilde bu Yönetmelik ekinde yer alan EK-2 Yönetici Değerlendirme Formu üzerinden yapılacak değerlendirme sonucu puan üstünlüğü esasına göre değiştirilir. Eğitim kurumu müdür başyardımcıları ile müdür yardımcılarında bulundukları eğitim kurumunda görev yaptıkları yönetim kademesinde aralıksız asaleten 8 yıllık çalışma süresini tamamlayanların görev yerleri, durumlarına uygun eğitim kurumları olacak şekilde bu Yönetmelik ekinde yer alan EK-2 Yönetici Değerlendirme Formu üzerinden yapılacak değerlendirme sonucu puan üstünlüğü esasına göre değiştirilir.)

yöneticiler için önemli sorunları beraberinde getirmiştir.

Milli eğitimin yöneticiler için zorunlu yer değiştirme politikası bir bakıma yatay personel hareketliliğidir. Personel hareketliliğin temel hedefi; mevcut personel kaynaklarının en uygun biçimde değerlendirilmesidir¹¹. Zorunlu yer değişikliğine dair yapılan araştırmalara göre yöneticiler uygulamanın önemli ve de gerekli olduğunu, ancak birtakım düzenlemelere gidilmesi gerektiğini belirtmişlerdir¹².

Rotasyon uygulaması bir değişim politikasıdır ve geleneksel yönetim tarzı ile yönetilmeye alışılmış kuruluşlar için pek de sıcak bakılmayan bir kavramdır. Çünkü eskinin kalıp yargıları kırılacak, işini en iyi yapan personel bir anda başka bilmediği bir işe geçecek ve o alışma süresinde hatalar yapacak olma ihtimali ve başarılı olarak nitelendirilirken başarısızlığa uğrama ihtimali olacaktır. Bu rotasyonun bilinen en olumsuz yönüdür¹³. Bunun yanında rotasyonun insan kaynaklarının etkin kullanımını sağlayıcı, motivasyonu artırıcı ve bireysel gelişimi destekleyici yönlerinin daha ağır bastığını söylemek mümkündür.

İlgili araştırmalara bakıldığında rotasyon uygulamasının yöneticilerce benimsendiği anlaşılmaktadır. Kurtulmuş, Gündaş ve Ardic (2012) Diyarbakır il merkezindeki 15 okul yöneticisi ile yaptıkları

¹¹ KERMAN, S. T. 2004: **İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları: Rotasyon Gerekli mi?** Ankara Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Danışmanlığı Anabilim Dalı, Ankara

¹² KURTULMUŞ, M.-GÜNDAŞ, A.-ARDIÇ, T. 2012: “Zorunlu Yer Değişikliği Uygulamasına (Rotasyon) İlişkin İlköğretim Yöneticilerinin Görüşleri”. Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi, sayı 1, www.ejedus.org; Online 2, Online 3, Online 4; KERMAN, 2004.

¹³ KERMAN, 2004.

görüşmede yöneticilerin zorunlu yer değişikliğini olumlu bulduklarını belirtmişlerdir.

Araştırma sonucunda rotasyona dair bazı düzenlemelerin olması gerektiğine dikkat çekmişlerdir. Bunlar; yöneticilerin performansları ve başarılarının da dikkate alınmalı, okullar nitelik ve nicelik olarak sınıflandırılmalı ve atamalarda bu sınıflandırmalar dikkate alınmalı, uygulama tatil dönemlerinde gerçekleştirilmeli ve sistem objektifliğini koruyacak şekilde düzenlenmelidir.

Kerman'ın (2004) Ankara'daki bir bankanın iki şubesinde toplam 35 kişi üzerinde rotasyonun gerekliliği üzerinde yaptığı çalışma sonucunda çalışanların büyük çoğunluğunun rotasyon uygulamasına ihtiyaç duyduğu ve bu isteklerindeki amacın da farklı şeyler öğrenmek ve motivasyonu arttırmak olduğu görülmüştür. Bunun yanında olumsuz görüş beyan eden çalışanların gerekçeleri ise kurumun değişeceğine inanmamaları ve motivasyon düşüklüğünün asıl nedeninin stres altındaki sektörden kaynaklandığını düşünmüş olmalarıdır.

Tonbul ve Sağıroğlu'nun (2012) İzmir'de 99 müdür ve 99 müdür yardımcısı üzerinde yaptığı araştırma sonuçlarına göre; okul yöneticileri, zorunlu yer değiştirme uygulamasını gönülden desteklemeseler de, olumlu yönlerini görmekte ve bazı düzenlemelerin gerçekleşmesi durumunda devam edebileceğini belirtmektedirler.

Yapılan bu araştırma okul müdürlerinin rotasyon algısını, rotasyonun gerekliliğine dair görüşlerini ve eğitim sistemindeki hazır uygulamaya yönelik görüşlerini ortaya koyması açısından önemli görülmektedir. Bununla birlikte ülkemizde rotasyonla ilgili yapılan nitel bir çalışma olarak literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın genel amacı Kilis ili merkez ilçesinde görev yapan okul müdürlerinin görüşleri doğrultusunda okul yöneticilerine uygulanan rotasyonun değerlendirilmesidir. Bu genel amaç çerçevesinde okul yöneticilerinin rotasyona ilişkin fikirleri alınmış ve okul yöneticilerinin görüşlerine bağlı olarak aşağıda yer alan sorulara cevap aranmıştır:

1. Okul yöneticilerine göre rotasyon tek bir kelimedeyi ifade etmektedir?
2. Okul yöneticilerine rotasyon gerekli midir? Niçin?
3. Rotasyonun sakıncaları nelerdir?

4. Rotasyona alternatif olarak çalışma grubunda yer alan okul yöneticilerinin önerisi nedir?
5. Okul yöneticilerine göre rotasyon kaç yılda bir yapılmalıdır?
6. Sendikaların rotasyona etkisi var mıdır?
7. Araştırmada yer alan okul yöneticileri mesleki hayatlarında hiç rotasyona tabi tutuldu mu? Ne tür bir okuldan ne tür bir okula gidildi?
8. Okul yöneticilerine göre rotasyonun uygulanmasında ilköğretim ve ortaöğretim birlikte mi ele alınmalıdır yoksa ayrı mı tutulmalıdır?
9. Eğitim durumu, kıdem ve sicil notunun rotasyona etkisi olmalı mı?

YÖNTEM

Bu araştırma, sosyal olguları bağlı bulundukları çevre içerisinde araştırmayı ve anlamayı ön plana alan nitel araştırma yaklaşımı çerçevesinde tasarlanmıştır¹⁴. Araştırmanın çalışma grubunu, Kilis İli merkez ilçesinde bulunan kamu ilköğretim ve ortaöğretim okulları içinden basit rastlantısal örnekleme ile seçilen 21 okul müdürü oluşturmaktadır. Veri toplamak amacıyla uzman görüşlerine ve okul müdürlerine başvurularak 9 adet soru hazırlanmış ve oluşturulan taslak görüşme formu okul idarecilerinin kontrolleri doğrultusunda düzenlenerek 9 soruluk yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır. Görüşme formunda yer alan sorular okul müdürleriyle yapılan görüşmelerle araştırmacı tarafından doğrudan sorulmuştur. Okul müdürleriyle yapılan görüşmeler ses kaydına alınmış ve kayıt sonradan araştırmacılarca kağıda aktarılmıştır. Ses kaydını kabul etmeyen müdürlere ise görüşmede sorulan 9 soru araştırmacı tarafından sorulmuş ve cevapları araştırmacı tarafından not alınarak kaydedilmiştir. 21 okul müdürüyle yapılan görüşmelerden elde edilen verilerin içerik analizi yapılmış ve temalar altında gruplanarak tablolar halinde sunulmuştur. Okul müdürlerinin görüşlerinden yapılan doğrudan alıntılar tablolardan sonra aktarılmıştır.

Nitel veri toplamak amacıyla hazırlanan görüşme formunun geçerliliğini arttırma amacıyla öncelikle görüşme 3 okul idarecisiyle yapılmıştır ve ön görüşme yapılan kişiler çalışma grubuna alınmamıştır. Pilot uygulamada ortaya çıkan sorunlar tespit edilip gerekli düzeltmeler yapıldıktan sonra uzman görüşleri de alınarak görüşme formuna son şekli verilmiştir. Aynı zamanda alanda üç uzmana başvurularak görüşme formunun kapsam geçerliliği ile ilgili bilgi alınarak görüşme formunun geçerliliği arttırılmaya çalışılmıştır. Bulgular kendi içinde tutarlı, anlamlı ve

¹⁴ YILDIRIM, A.-ŞİMŞEK, H. 2006: **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**. Ankara.

daha önceden oluşturulan kavramsal çerçeve ve kuramlarla uyumluluğuna bakılarak iç geçerlilik sağlanmıştır.

Çalışmada örneklem genellemeye izin verecek ölçüde çeşitlendirilmiştir. Aynı zamanda örneklemin özellikleri başka bir örneklemle karşılaştırma yapabilecek düzeyde ayrıntılı olarak tanımlanarak dış geçerlilik sağlanmıştır. Bulgularla kuramsal çerçevenin tutarlı olup olmadığı konusunda üç uzman incelemesine başvurulmuştur. Bu sayede çalışmanın geçerliliği sağlanmaya çalışılmıştır.

Araştırmacının iç güvenilirliğini sağlamak için görüşmelerde yer alan öğretmen görüşlerinden doğrudan alıntılar yapılmıştır. İçerik analizi tekniklerinin güvenilirliği, kodlayıcıların ve kodlama kategorilerinin güvenilirliğiyle ilgilidir.

Kodlayıcıların güvenilirliği, farklı kodlayıcıların aynı metni aynı şekilde kodlamalarını veya aynı kodlayıcının aynı metni farklı zamanlarda aynı şekilde kodlamasını gerektirmektedir. Temaların güvenilirliği açıkça ifade edilmiş olmalarına bağlıdır ve belirsiz temalar güvenilirliği düşürürler¹⁵.

Bu amaçla çalışmanın güvenilirliğini arttırmak için tespit edilen kategoriler ve ortak temalar araştırmacının dışında aynı üniversitede görev yapan nitel araştırma konusunda deneyimli iki çalışma arkadaşı tarafından ayrı ayrı incelenmiş, daha sonra bir araya gelinerek verilerle saptanan ortak temalar arasında ortaya çıkan anlaşmazlıklar giderilmiştir. Bu şekilde oluşturulan temalar üzerinde yüksek oranda ortak bir mutabakata varılması sağlanmıştır¹⁶.

Çalışmada, okul yöneticiliği ve rotasyon konularına yönelik literatür taraması yapılmış, okul idarecileri ve uzman görüşleri doğrultusunda konu ile ilgili önemli noktalar sorularla tespit edilmiştir. Bu kapsamda rotasyona uğrayan ve uğramayan müdürlere yöneltilen sorularla müdürlerin rotasyonu farklı açılardan değerlendirmeleri sağlanmıştır.

BULGULAR

1. Okul Müdürlerinin Özet Rotasyon Tanımları

Okul müdürleriyle yapılan görüşmelerde önceden hazırlanan açık

¹⁵ BİLGİN, N. 2014: **Sosyal Bilimlerde İçerik Analizi Teknikler ve Örnek Çalışmalar**. Ankara: Siyasal Yayın Dağıtım

¹⁶ ERASLAN, A. 2011: “**Matematik Öğretmeni Adayları ve Kopya: Hiç Çekmedim Desem Yalan Olur!**” Eğitim ve Bilim. 36-160. s. 52-64; YILDIRIM, A.-ŞİMŞEK, H. 2006.

uçlu görüşme soruları okul müdürlerine yöneltilerek cevaplar alınmıştır. İlk soruda okul müdürlerine “*Rotasyonu tek bir kelime ile tanımlar mısınız?*” sorusu sorulmuş ve “anlamca olumlu veya olumsuz” cevap veren okul müdürlerinin yanıtları Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Okul Müdürlerinin Rotasyon Tanımları

1.Tema: Rotasyonu tek bir kelime ile tanımlar mısınız?			
Anlamca olumlu ifadeler	F	Anlamca olumsuz ifadeler	f
G.1* Sevinç	1	G.4 Haksızlık	1
G.2 Gelişim	2	G.5 Tedirginlik	1
G.3 Değişim	8	G.6 Mağduriyet	2
		G.7 Kırgınlık	2
		G.8 Belirsizlik	4
Toplam	11		10

*G.1 = Görüş 1

Okul müdürlerinin 11’i rotasyonu olumlu kelimelerle tanımlarken 10’u olumsuz anlam içeren kelimeler kullanmıştır. Okul müdürlerinin cevapları tek kelimedenden oluştuğundan doğrudan tabloda verilmiştir (Tablo 1).

2. Rotasyonunun Gerekliliği

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin rotasyonun gerekliğine ilişkin görüşlerine bakıldığında; 21 okul müdüründen 20’si rotasyonu gerekli görmüş ve gerekçelerini farklı şekillerde ifade etmişlerdir. (**Tablo 2**)

Tablo 2. Okul Müdürlerinin Rotasyonun Gerekliliğine İlişkin Görüşleri

2. Tema: Sizce rotasyon gerekli midir? Niçin?		f
E	G.1 Çalışanlarla ilişkilerin seviyeli olması için gereklidir.	1
	G.2 Değişim faydalıdır.	1
	G.3 Sadece gereklidir.	2
	G.4 Okulu sahiplenme ve keyfi davranışı engelleme.	3

	G.5 Pasiflikten kurtarma, yenileşme ve yeni bakış açıları sağlama	13
HAYIR	G.6 Müdürün önceki okulundaki çabalarının boşa gitmesine sebeptir.	1
Toplam		21

Okul müdürlerinin olumlu yanıtlarını örneklendirecek olursak:

“Rotasyon gereklidir. Değişik çalışma arkadaşlarıyla birlikte oluyorsun. Projelerini yeni bir okulda uygulama imkânına kavuşuyorsun. Aynı müdürle çalışmak hem idareciler hem de diğer çalışanlar için zor olduğu gibi müdürler de çalışanlarla uzun süre birlikte olunca onlarla yüz göz oluyor ve iş yaptırılmaz hale geliyorsunuz.” (G.1)

“Değişim nihayetinde yenilenme ve silkinip eskilerden kurtulma, yeni bir nefes demektir yani gelişim faydalıdır. Dolayısıyla rotasyon da insanlar değişime ayak diretse de faydalıdır.” (G.2)

“Gereklidir. Kişi kaldığı yerle bir süre sonra özdeşleşiyor. Ben 11 yıl aynı yerde kaldım. Bir süre sonra insanlar kaldığı yeri sahiplenirler ve bazı uygulamalarda keyfi davranış veya iltimas olabiliyor. (G.4)

“Gereklidir. Aynı yerde uzun süre çalışınca eksiklikler, anormallikler normal gibi görülür. Bu nedenle gereklidir. Yeni yerde eksiklikler ve bunun sonucunda sorun çözme artar böylece okul müdürleri pasifize olmaz.” (G.5)

“Gereklidir. Çünkü bir kişi 5 yıl içerisinde o okul için yapabileceğini yapıyor. 5 yıldan sonra okulla ilgili bir projesi kalmıyor. Yeni bir yere gidip yeni bir bakış açısı kazanması iyi olur.” (G.5)

“Gereklidir. Uzun yıllar aynı kurumda çalışınca insanlar alışıyor aynı yerde çalışmaya. Farklı ve yeni şeyler yapmak için değişik kurumlara gitmek faydalı olacaktır.” (G.5)

“Okul müdürlerine uygulanan rotasyon çok gereklidir. Aynı yerde uzun süre kalınca algıda duyarsızlaşma meydana gelir. Müdürler olumsuzlukları göremez olur ve pasifleşir. Bu yadırganamaz çünkü insanın doğasında olan bir şeydir. Her müdürün farklı ilgi alanı vardır. Benim ilgi alanım okulun fiziki yapısıyla ilgilidir. Okulun bu konudaki tüm eksiklerini giderdikten sonra benim buradaki işim bitmiş demektir. Bundan sonra farklı alanlardaki eksiklikleri giderebilecek bir müdürün gelmesi gerekir ki okulun

tüm işleri düzene girebilsin.” (G.5)

Rotasyonun gerekli olmadığını ifade eden okul 1 okul müdürü ise görüşünü şu şekilde savunmuştur:

“Bence rotasyon gerekli değildir. Ben çalışıp okulu iki üç yılda belli bir seviyeye çıkartıyorum. Bundan sonra rotasyona tabi olduğum zaman benim yerime gelen başka bir arkadaş benim bu yaptıklarımın faydalıyor. Ben başka bir okulda yine aynı pürüzlerle çalışmaya devam edeceğim. Bundan dolayı rotasyon iyi bir şey değil. Rotasyon olmamış olsaydı belli problemleri aşan bir müdür aynı okulda kendini daha çok geliştirebilirdi. Eğer bir müdür çalışmıyorsa dışarıdan bakanlar onun o makama layık olmadığını bir şekilde ona hissettirirlerse o müdür ya daha çok çalışmak zorunda kalacak ya da o makamı bırakacaktır.” (G.6)

3. Rotasyonun Sakıncaları

Araştırmaya katılan okul müdürleri rotasyonun sakıncalarına ilişkin farklı fikirler ortaya koymuşlardır. Okul müdürlerinin verdiği yanıtlar gruplandırılarak tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3. Okul Müdürlerinin Rotasyonun Sakıncalarına İlişkin Görüşleri

3. TEMA: Sizce rotasyonun sakıncaları nelerdir?	f
G.1 Siyasetin rotasyonda etkili olması ve yönlendirmesi	2
G.2 Hiçbir sakıncası yoktur	3
G.3 İsteksiz atanma ve okul işlerinde aksama	5
G.4 Uyum problemi ve huzursuzluk	11
Toplam	21

Okul müdürlerinin rotasyonun sakıncalarına ilişkin ifadelerini örneklendirecek olursak:

“Bana göre okul müdürlerine yönelik yapılan rotasyonda siyasetin çok etkili olduğu görülmüştür, yani siyasi idareye yakın okul yöneticileri bir takım kazançlar elde etmişlerdir. Oysa rotasyonda siyaset değil bazı yeterliklerin etkili olması gereklidir.” (G.1)

“Rotasyonların hiçbir sakıncası yoktur, aksine uygulanmalıdır ki değişim ve yenileşme sağlansın.” (G.2)

“Mahkemenin bazı yerleştirmeleri iptal etmesi ve buna bağlı olarak oluşan sorunlar vardır. Haksızlığa uğradığını düşünen müdürler kararın

iptalini isteyerek mahkemeye dava açtıklarında hem onların yerine gelen kişiler kendilerini geçici olarak hissetti. Ve okul işlerinde pasif kaldı. Bu da okulun idaresinin aksamasına neden oldu. Hem de kendileri yeni gittikleri okuldan geri geleceğini düşündüğü için gittiği okul için çaba sarf etmedi; dolayısıyla o okulun işleri de aksadı.” (G.3)

“İstemediği yere gitmek insanı rahatsız eder memnuniyetsizlik olabilir. Bu durum da okul yönetimine akseder.” (G.3)

“Uyum problemi, istemediği kuruma gidebilir. Personel arası huzursuzluğa sebep olabilir.” (G.4)

“Görev yaptığınız yere tam uyum sağlıyorsunuz birden yeriniz değişiyor ve uyum süreci yeniden başlıyor.” (G.4)

“İstemediği okullara atanan yöneticiler durumu kabullenmekte zorlandıkları için huzursuz oluyorlar. Bu huzursuzluk okul ortamına da yansıyor ve okul iklimi olumsuz etkileniyor.” (G.4)

4. Rotasyona Alternatif Öneriler

“Rotasyona alternatif olarak ne önerirsiniz?” sorusuna okul müdürlerinin verdiği cevaplar gruplandırılarak tablo 4’te gösterilmiştir. Okul müdürlerinin yarıya yakını rotasyona bir alternatif sunmamışlardır. Bunun yanında en çok tavsiye edilen alternatif karşılıklı, gönüllü yer değiştirmeyi ifade eden becayiş usulüdür.

Tablo 4. Okul Müdürlerinin Rotasyona Alternatif Önerileri

4. TEMA: Rotasyona alternatif olarak ne önerirsiniz?	f
G.1 Hizmet süresini dolduranların emekliliğe sevk edilmesi	2
G.2 Performansa bağlı olarak uygun okullarda görevlendirme	3
G.3 Becayiş	6
G.4 Alternatifi yok	10
Toplam	21

Okul müdürlerin görüşlerine doğrudan örnek verilirse:

“Hizmeti süresini tamamlayanları emekliliğe sevk etmek gerekir.” (G.1)

“Performansına uygun olarak gönderilmelidir. Performansı iyi ise mevcut okulundan daha iyi şartlara sahip bir okula gönderilmeli. Müdürler

gerçek bir denetlemeyle uygun okullara gönderilmeli ve gayretine bağlı olarak daha iyi yerlere getirilmelidir.” (G.2)

“Becayış olabilir. Yalnız bunun kriterleri de bakanlıkça belirlenmelidir.” (G.3)

“Rotasyon gerekli ama amacına ulaşan bir tarz olmalı. Yanlışlıklar yapılmamalı. İsteğe bağlı olmalıdır. Karşılıklı gönüllü yer değiştirme yapılmalıdır.” (G.3)

“Gönüllü olarak yer değiştirme imkanı tanınsa daha iyi olur. Zorunlu olarak atanma yerine önceden bu şartları taşıyan insanlar kendi aralarında anlaşarak yer değiştirse daha iyi olur.” (G.3)

“Rotasyona alternatif olarak bir şey önermek pek mümkün değildir. Bunun yapılması gerekir.” (G.4)

5. Rotasyon Uygulamasında Uygun Olan Zaman Aralıkları

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin “Sizce rotasyon kaç yılda bir yapılmalıdır?” sorusuna verdikleri yanıtlar gruplandırılarak tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 5. Okul Müdürlerinin Rotasyonun Uygulanma Aralığına İlişkin Önerileri

5. TEMA: Sizce rotasyon kaç yılda bir yapılmalıdır? Niçin?			f
G.1	10 yıl	Okulda değişimi sağlamak için gereken asgari süre	1
G.2	4 yıl	Öğrencileri ortaöğretimden mezun etme	2
G.3	8 yıl	Öğrencileri ilköğretimden mezun etme	5
G.4	5 yıl	Öğrencileri ilköğretim 1. kademedan mezun etme	13
Toplam			21

Okul müdürlerinin görüşlerini örneklendirecek olursak:

“Müdür olarak gittiğim okulda esaslı bir değişimi ve yenilenmeyi sağlamak en az 10 yıl sürecektir. Yoksa kısa sürede kafamdaki değişimleri okul ortamına aktaramam aktarsam da uygulamaları daha köklü hale getirebilmek için yine uzun bir süre gerekmektedir bu da en az 10 yıldır bana göre.” (G.1)

“Okula başlayan bir ortaöğretim öğrencisini mezun edebilecek kadar süre verilmelidir bence müdürlere. Çünkü okuluma yeni gelen bir öğrencinin mezun oluncaya kadar aynı müdürü görmesi için gereken süre okul müdürünün okulda bir şeyler başarabileceği asgari süredir.” (G.2)

“Ben ilköğretimde çalıştığım için yeni başlayan bir öğrencimi mezun edecek kadar sürede ancak başarılı ve okula faydalı olabileceğime inanıyorum. En az 8 yıl gerekli onun için.” (G.3)

6. Sendikaların Rotasyona Etkisi

“Sendikaların rotasyona etkisi olduğunu düşünüyor musunuz? Niçin?” sorusuna okul müdürlerinin verdikleri cevaplar gruplandırılarak tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6. Okul Müdürlerinin Sendikaların Rotasyona Etkilerine İlişkin Görüşleri

6. TEMA: Sendikaların rotasyona etkisi olduğunu düşünüyor musunuz? f	
Niçin?	
G.1 Evet, rotasyona etkileri olmuştur.	14
G.2 Hayır, rotasyona etkileri olmamıştır.	7
Toplam	21

Okul müdürlerinin çoğunluğuna göre sendikalar rotasyonda etkili olmuştur. Sendikaların rotasyonda etkili olduğunu düşünen okul müdürlerinin gerekçeleri örneklerle verilmiştir.

“Bazı sendikalar mevcut yönetimi destekler nitelikte olduğu için etkisinden bahsedilebilir. Bunların bazılarının sicil puanları yükseltildi. Bundan dolayı problemler ortaya çıktı. Farklı sendikalarda olanların sicilleri ile oynandı. Sicili düşenler bundan dolayı mahkemelik oldular. Veya benim sendikama gelersen rotasyonda seni istediğin okula gönderirim diye söz verenler bile var.” (G.1)

“Sendikaların etkisi oldu. Uygulamalarda eksiklik vardı. Sendika desteğiyle uygulandı ve Danıştay iptal etti.” (G.1)

“Evet, vardır. Hükümet yanlısı sendikalar yerleştirmelerde etkili olurken diğer sendikalar bizim kendilerine verdiğimiz desteğe rağmen bizi desteklemediler, yalnız bıraktılar.” (G.1)

“Evet, oldu. Hükümet yanlısı sendikalar kendilerine üye olan okul müdürlerini kendi içlerinde yer değiştirdiler.” (G.1)

“Sendikaların etkisi oldu. Hükümet yanlısı sendikalar sicil notları ile oynadılar. Ki bunlardan bir tanesi de benim. Bu yüzden istediğim okula gidemedim.” (G.1)

“Olmuştur. Sendikacılık gerçek anlamından çok uzak hale geldi.

Sendikacılığın nihai amacı birilerini bir yerlere yerleştirmek olmuş maalesef. Bu rotasyonda milli eğitim ile yakınlık kurularak istedikleri kişileri istedikleri yerlere gönderdiklerini düşünüyorum.” (G.1)

“Sendikalar etkili oldu. Aynı sendikaya kayıtlı okul müdürleri birbirlerinin puanlarını öğrenip yerleştirme sonuçlarını etkilemişlerdir. Puanları bildikleri için tercihleri çok daha rahat yapmışlardır.” (G.1)

“Sendikalar sicil notlarında etkili oldu. Ayrıca sendika yetkilileri kimin hangi okulu ve hangi puanlarla tercih ettiğini kendi sayfalarından görebildikleri için kendi elemanlarına doğru tercih yaptırma imkânına sahip oldular.” (G.1)

“Sendikaların etkisinin olmadığını düşünüyorum.” (G.2)

“Bence sendikaların etkisi olmadı. Puan usulü olduğu için herkes hakkı ile gitti.” (G.2)

7. Rotasyona Tabi Tutulma Durumu

“Mesleki hayatınızda rotasyona tabi tutuldunuz mu? Ne tür bir okuldan ne tür bir okula gittiniz?” sorusuna okul müdürleri bireysel durumlarına göre farklı cevaplar vermişlerdir (Tablo 7).

Tablo 7. Okul Müdürlerinin Rotasyona Uğrama Durumu

7.Tema: Mesleki hayatınızda rotasyona tabi tutuldunuz mu? Ne tür bir okuldan ne tür bir okula gittiniz?			f
EVET	G.1 İlköğretim okulundan ortaöğretim okuluna		1
	G.2 Ortaöğretim okulundan ilköğretim okuluna		1
	G.3 İlköğretim okulundan ilköğretim okuluna		11
HAYIR	G.4 Rotasyona tabi tutulmadım		8
Toplam			21

Tablo 7’de görüldüğü üzere sadece birer okul müdürü bulunduğu okul türünden farklı bir tür okula atanmıştır ve okul müdürlerinin 8’i rotasyona tabi tutulmamıştır.

8. Rotasyonun Uygulanmasında Okul Türlerine Göre Ayrım

“Sizce rotasyonun uygulanmasında ilköğretim ve ortaöğretim

birlikte mi ele alınmalıdır yoksa ayrı mı tutulmalıdır?” sorusuna okul müdürlerinin verdikleri cevaplar gruplandırılarak tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8. Okul Müdürlerinin Rotasyonun Okul Türlerine Göre Ayrı Yapılmasına İlişkin Görüşleri

8. Tema: Sizce rotasyonun uygulanmasında ilköğretim ve ortaöğretim birlikte mi ele alınmalıdır yoksa ayrı mı tutulmalıdır?	f
G.1 İlköğretim ve ortaöğretimler beraber ele alınmalıdır, ayırım 5 yapılmamalıdır.	
G.2 İlköğretim ve ortaöğretim okulları ayrı ayrı ele alınmalı ve her müdür 16 kendi idarecilik yaptığı kuruma benzer kuruma atanmalıdır.	
Toplam	21

Okul müdürlerinin cevaplarını örneklendirirsek:

“Bazı branşlar açısından ilköğretim ve ortaöğretim arasında fark olmadığı için ayrılmasına gerek yoktur.” (G.1)

“İlköğretim ve ortaöğretim müdürlerine uygulanan rotasyon kurum tiplerine göre ayrı ayrı olmamalı. Bir müdür ikisini de yönetebilir. Ben de daha önce bir lisede müdürlük yaptım.” (G.1)

“Şimdiki olduğu gibi uygulanmalı çünkü eğitim bir bütündür. Bir müdür her kademedede görev alabilmeli.” (G.1)

“Rotasyonda ilköğretim ve ortaöğretim birbirinden ayrılmalıdır. Bir alt kuruma gönderilmemelidir.” (G.2)

“Ben hem ortaöğretim hem de ilköğretim kurumunda idarecilik yaptım. Bu ikisinin idari şekli, eğitim öğretim şekli, yönetmelikleri ve öğrenci-öğretmen profili birbirinden çok farklıdır. Müdürler yeni idareyi öğreninceye kadar okulun başarısı düşecektir. Genelge ilköğretim okulları kendi arasında ortaöğretim kurumları kendi arasında değişim yapmalıdır der. Ancak Milli Eğitim Bakanlığı bunu göz önünde bulundurmadi. Örneğin ilköğretimdeki A tipi bir okulun puanı 40’tır. Ortaöğretim A tipi bir okulun puanı ise 60’tır. Bu nedenler ortaöğretim müdürü ilköğretime gittiği zaman cezai işlem uygulanmış gibi olur.” (G.2)

“Kurum tiplerinin ölçüleri belirlenmeli ve yenilenmeli, uygun ölçüler getirilmelidir. Kendi branşının olduğu bir okula müdür olarak atanmalı. Yani bir sınıf öğretmeni ortaöğretime atanmamalı.” (G.2)

“İlköğretimler kendi arasında ilköğretimler kendi arasında olmalıdır. Çünkü lise ve ilköğretim kademelerinin yönetmelikleri bile birbirinden farklıdır.” (G.2)

“Tamamen ayrı olmalıdır. Aslında yönetmelik de böyle öngörür. Yönetmelikte tür ve tipi aynı olan kurumlar ifadesi geçer. Oysa uygulamada tür ifadesi göz ardı edilmektedir.” (G.2)

“Kurum tipleri de dikkate alınmalıdır ama bir Anadolu lisesi müdürünün bir ilköğretim okuluna verilmemesi gerekir. Meslek lisesi müdürünün halk eğitim merkezine verilmemesi gerekir. Yani benzer liseler de kendi arasında rotasyon olmalıdır. Bunların yönetimleri birbirinden farklıdır.” (G.2)

“Kesinlikle ayrı olmalıdır. İlk ve ortaöğretim kesinlikle kendi aralarında ayrı ayrı rotasyona tabi tutulmalıdır. Bir lise öğrencisine yapılan davranış çok farklı karşılanabildiği gibi bir ilköğretim öğrencisine yapılan davranış da ortaöğretimde çok farklı algılanabilmektedir. Uzun yıllar ortaöğretimde görev yapan bir müdürün küçük çocukları anlaması mümkün değildir. Tersine de söz konusudur. İlköğretimdeki çocuk sevgi, ilgi ister. Orta öğretimde bu pek görülen bir durum değildir.” (G.2)

9. Rotasyon Uygulamasına Etkisi Olması Gereken Değişkenler

“Eğitim durumu, kıdem ve sicil rotasyona etkisi olması gerektiğini düşünüyor musunuz?” sorusuna okul müdürlerinin verdiği cevaplar gruplandırılarak tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9. Okul Müdürlerinin; Eğitim Durumu, Kıdem Ve Sicil Rotasyona Etkisine İlişkin Görüşleri

9. Tema: Eğitim durumu, kıdem ve sicil rotasyona etkisi olması gerektiğini düşünüyor musunuz?	f
G.1 Kıdem ve sicil notu etkili olmalıdır.	2
G.2 Sadece eğitim durumu etkili olmalıdır.	3
G.3 Eğitim durumu ve sicil notu etkili olmalıdır.	6
G.4 Eğitim durumu, kıdem ve sicil notu etkili olmalıdır.	10
Toplam	21

Okul müdürlerinin verdikleri cevaplara örnekler verilmiştir.

“Eğitim durumunun rotasyona etki ettiğini düşünmüyorum. Çünkü bütün müdürler öğretmen statüsünden geldikleri için bunun ayırt edici bir faktör olduğunu düşünmüyorum. Kıdem ve sicil notu önemli olabilir. Yıllarını veren bir müdür istediği bir yerde rahatlıkla çalışabilmelidir. Tecrübesi az olan bir müdür iyi bir okulda çalışmayı hak ediyorsa daha tecrübeli bir müdür bunu daha çok hak ediyordur. (G.1)

“İnsanın bir koltukta ne kadar oturduğuna değil yaptıklarına bakmak gerekir. Kıdem askerde geçerlidir. Eğitim camiasında değil. Oturduğun yeden puan biriktirmek olmaz. Sicil de olmaz. Birilerine yalakalık yaparsan sicilini 100 verirler. Sen A düşüncesindesin amirin B düşüncesinde. O zaman düşük sicil notu alacaksın demektir. Ancak eğitim durumu etkilemelidir. Çünkü daha fazla emek veren bir kişinin mükâfatı da farklı olmalıdır artı puan olmalıdır.” (G.2)

“Eğitim durumu mutlaka etkili olmalıdır. Ortada verilen bir emek söz konusudur. Kıdem ise gençlerin önünü kapayan bir engeldir bana göre. Yöneticilik yapamayan bir müdür kıdemden dolayı istediği yere gidebilirken meslek heyecanı olan ve daha fazla şey yapma kapasitesi olan genç bir müdür istediği yere gidememektedir. Bu ise liyakatin kıdem ile bağlı olmaması gerektiğini göstermektedir. Sicil notlarının da adil olup olmadığı düşündürücü olduğundan bunun da etkili olmaması gerektiğini düşünüyorum.” (G.2)

“Eğitim durumu ve sicil etkili olmalıdır. Kıdem kesinlikle etkili olmamalıdır. Çünkü bu işin uzun yıllar görev yapmakla etkisi yoktur.” (G.3)

“Sicil etkili olmalıdır. Genç beyin ve yaşlı beyin bir olmadığı için ve kıdem oturularak da kazanıldığı için etkili olmaması gerektiğini düşünüyorum. Sicil ve eğitim durumu etkili olmalıdır.” (G.3)

“Çalışıp emek verene emeğinin karşılığı verilsin. Dolayısıyla performans ölçütü olan sicil önemlidir. Kıdem bu yüzden etkili olmayabilir: ancak eğitim durumu çalışan insan ile çalışmayanı ayırdığı için etkili olmalıdır.” (G.3) “Hepsinin de etkili olması gerektiğini düşünüyorum.” (G.4)

“Evet, üçü de etkili olmalı. Bir ölçüdür bu. (G.4)

“Sicil mutlaka etkili olması gerekir. Ama böyle bir ortamda değil. Ancak şu anda sicil notları şeffaf olarak verilmediği için etkili olmaması gerekir. Bize sicil notu verenlerin siyasi görüşü, dini görüşü bizden farklı

olunca bizi bu doğrultuda farklı sicil notu verebiliyorlar. Kıdem etkili olmalı. Eğitim durumu da etkili olmalıdır.” (G.4)

SONUÇ VE TARTIŞMA

Araştırma sonuçlarına bakıldığında yöneticilerin çoğunluğunun rotasyon uygulamasının “sevinç, gelişim, değişim” gibi olumlu anlamlar ifade ettiğini, uygulamanın gerekli olduğunu belirtmişlerdir. Uygulamanın gerekliliği üzerine yöneticileri pasiflikten kurtarma, yenileşme, motive etme, çalışanlarla ilişkilerin seviyesini koruma ve yeni bakış açıları sağlama gibi faydalarının olacağı görüşleri ortaya çıkmıştır. Rotasyon uygulamasına ilişkin yapılan araştırmalara bakıldığında yine yöneticilerin çoğunluğunun uygulamayı eksiklikleri olsa dahi olumlu buldukları gözlenmiştir¹⁷.

Rotasyon uygulamasının temel gerekçesi yöneticilerin uzun dönemli olarak aynı kurumda çalışmasının çeşitli sorunlara yol açacağı düşüncesidir. Aynı kurumda uzun dönemler çalışmak atalet, metal yorgunluk, ego şişmesi ve yönetme körlüğü gibi sorunlara yol açmaktadır. Bu açıklamalar yöneticilerde, aynı okulda çalışılan sürenin uzunluğu ile durağanlık ve rehabet artışı, sorunlara benzer çözüm yollarında ısrarcı olma arasında ilişki bulunduğunu göstermektedir¹⁸.

¹⁷ÖZDEMİR, S.-YAMAN, A. 2011: “Eğitim Yönetiminde Rotasyon Uygulamasına İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşlerinin Değerlendirilmesi.” VI. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, 16-17 Nisan 2011, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti; ELMA, C.-ŞENER, M.-ÇİFTLİ, S. 2011: “Okul Müdürlerinin Zorunlu Yer Değiştirme Uygulaması: Müfettiş, Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Dayalı Bir Değerlendirme.” 20. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı 8–10 Eylül 2011 Burdur; ÇELEBİ G. Y.-ÇELEBİ, B.-BAYRAM, M. 2011: “Okul Müdürlerinin Zorunlu Yer Değiştirmesi ile İlgili Yönetici ve Öğretmen Görüşleri (Trabzon Örneği)”. VI. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, 16-17 Nisan 2011, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti; NARTGÜN, Ş. Z.-BAYRAKTAR, C.-AKKULAK, H. B. 2012: “Eğitim Yöneticilerinin Rotasyon Algısı.” 7. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi. 24–26 Mayıs 2012 Malatya; NURAL, E.-ÇITAK, Ş. 2012: “Ordu İlindeki Resmi Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Zorunlu Yer Değiştirme Uygulamasına İlişkin Görüş ve Önerileri.” 7. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, 24-26 Mayıs 2012, Malatya; KURTULMUŞ-GÜNDAŞ-ARDIÇ, 2012; TONBUL, Y.-SAĞIROĞLU, S. 2012: “Okul Müdürlerinin Zorunlu Yer Değişikliği Uygulamasına İlişkin Bir Araştırma.” Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Cilt 18, Sayı 2

¹⁸ YILMAZ, K.-ALTINKURT, Y.-KARAKÖSE, T.-EROL, E. 2012: “Okul Yöneticilerine Uygulanan Zorunlu Yer Değiştirme Uygulaması Hakkında Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri.” e-international journal of educational research Volume: 3 Issue: 3; TONBUL-SAGIROGLU, 2012.

Yöneticilerin rotasyon uygulamasıyla ilgili bazı endişeleri bulunmaktadır. Bu endişeler; siyasetin rotasyonda etkili olması ve yönlendirmesi, göreve yeni başlanan okullara uyum problemi, kurum ikliminde olası huzursuzluklar, isteksiz atanmalar ve okul işlerinde aksaklıklar şeklinde ifade edilmiştir. Yargı kararları (2010) ve basına yansıyan açıklamalar incelendiğinde, uygulamanın yeteri kadar tartışılmadığı, özlük hakları ve kişisel hakların göz ardı edildiği, okul müdürlerinin çalışma şevkinin kırıldığı, telafisi zor zararlar verebileceği şeklinde eleştirilerin olduğu görülmektedir.

Yöneticilerin üçte ikisi sendikaların uygulamaya müdahil olduğunu düşünmektedir. Rotasyon uygulamasına etki edecek ölçütlerin siyasiler veya sendikalar değil eğitim durumu, kıdem ve sicil notunun olması gerektiğini ifade etmişlerdir.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin çoğunluğu rotasyona tabi olmuşlar ve benzer kademedeki okullara müdür olarak atanmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre müdürler rotasyona tabi tutulacak yöneticilerin okul türüne göre görevlendirmelerini, ilköğretim ve ortaöğretim okullarının ayrı ayrı ele alınmasını ve her yöneticinin kendi idarecilik yaptığı kuruma benzer kuruma atanmasını daha doğru bulmaktadırlar. Yöneticilerin büyük bir kısmı okuldaki görev süresinin ilköğretim birinci kademe müddetince yani 5 yıl boyunca olması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu durum da 2010 Ağustos ayında okul müdürlerine uygulanmış olan rotasyonda belirtilen rotasyon uygulanma aralığı ile örtüşmektedir; fakat iki okul müdürünün ilköğretimdeyken ortaöğretime veya ortaöğretimden ilköğretim müdürlüğüne atanması uygulanan rotasyonda dikkate alınmamıştır.

Son olarak; zorunlu yer değişikliği uygulamasının doğru bir uygulama olduğu, yöneticileri rehavetten kurtaracak, motivasyonu sağlayacak, kurumsal iklimi düzeltebilecek ve başarıyı destekleyecek bir ortam sağlayabileceği söylenebilir. Ancak yöneticilerin siyasi ve sendikal güçlerin müdahale ettiği algısını ortadan kaldırmak amacıyla sistem daha da şeffaflaştırılabilir. Yargıya da intikal ettiği üzere yöneticilerin özlük haklarını çiğneyecek sorunlar için önlemler alınabilir.

KAYNAKLAR

- ADAMS, J.P. 1999: “**Good Principals, Good Schools**”. Thrust for Educational Leadership, 29 (1): 8–11.
- BARTH, R.S. 1991: **Improving Schools From Within**. San Francisco, CA, Jossey-Bass.
- BAŞARAN İ. E. 2006: **Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi**. Ankara, Ekinoks

Yayınları

- BİLGİN, N. 2014: **Sosyal Bilimlerde İçerik Analizi Teknikler ve Örnek Çalışmalar**. Ankara: Siyasal Yayın Dağıtım.
- BULUÇ, B. 1998: **Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Bileşenleri**. Yeni Türkiye 21.yy. Özel Sayısı I, sayı 19, Ankara, Türkiye Medya Hizmetleri Yayını.
- BURSALIOĞLU, Z. 2008: **Okul Yönetiminde Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Ankara, PegemA Yayıncılık.
- ÇELEBİ G. Y.-ÇELEBİ, B.-BAYRAM, M. 2011: “**Okul Müdürlerinin Zorunlu Yer Değiştirmesi İle İlgili Yönetici ve Öğretmen Görüşleri (Trabzon Örneği)**”, VI. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, 16-17 Nisan 2011, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti.
- ÇINKIR, Ş. 2010: “**İlköğretim Okulu Müdürlerinin Sorunları: Sorun Kaynakları ve Destek Stratejileri**.” İlköğretim Online, 9(3), 1027-1036
- ELMA, C.-ŞENER, M.-ÇİFTLİ, S. 2011: “**Okul Müdürlerinin Zorunlu Yer Değiştirme Uygulaması: Müfettiş, Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Dayalı Bir Değerlendirme**.” 20. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı 8–10 Eylül 2011 Burdur
- ERASLAN, A. 2011: “**Matematik Öğretmeni Adayları ve Kopya: Hiç Çekmedim Desem Yalan Olur!**” Eğitim ve Bilim. 36-160. s. 52-64.
- ERSOY, S. 2006: **İlköğretim Okullarında Yönetici Ve Öğretmenler Arasındaki İletişim Sorunları (Van İli Örneği)**. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van.
- GEDİKOĞLU, T. 2005: “**Avrupa Birliği Sürecinde Türk Eğitim Sistemi: Sorunlar ve Çözüm Önerileri**.” Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, (Cilt 1, Sayı 1. 66-80), Mersin
- KERMAN, S. T. 2004: **İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları: Rotasyon Gerekli mi?** Ankara Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Danışmanlığı Anabilim Dalı, Ankara.
- KIM S.-KIM P. E. 2005: “**Profiles of School Administrators in South Korea : A Comparative Perspective**.” Educational Management Administration & Leadership 2005 33: 289
- KORKMAZ, M. 2005: “**Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi: Sorunlar- Çözümler ve Öneriler**”. GÜ, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 25, Sayı 3. 237-252.
- KURTULMUŞ, M.-GÜNDAŞ, A.-ARDIÇ, T. 2012: “**Zorunlu Yer Değişikliği Uygulamasına (Rotasyon) İlişkin İlköğretim Yöneticilerinin Görüşleri**”. Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi, sayı 1, www.ejedus.org.
- NARTGÜN, Ş. Z.-BAYRAKTAR, C.-AKKULAK, H. B. 2012: “**Eğitim Yöneticilerinin Rotasyon Algısı**.” 7. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, 24–26 Mayıs 2012 Malatya
- NURAL, E.-ÇITAK, Ş. 2012: “**Ordu İlindeki Resmi Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Zorunlu Yer Değiştirme Uygulamasına**

- İlişkin Görüş Ve Önerileri.”** 7. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, 24-26 Mayıs 2012, Malatya
- ÖZDEMİR-S.-YAMAN, A. 2011: **“Eğitim Yönetiminde Rotasyon Uygulamasına İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşlerinin Değerlendirilmesi.”** VI. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, 16-17 Nisan 2011, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti.
- SAĞLAM Ç. A. 2008: **“Okul Örgütü ve Yönetimi.”** (ED.) Memduhoğlu H. B. ve Yılmaz K. Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi. Ankara: Pegem Akademi
- ŞİMŞEK, H.-YILDIRIM, A. 2003: **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri.** Ankara: Seçkin Yayıncılık
- YILDIRIM, A.-ŞİMŞEK, H. 2006: **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri.** Ankara, Seçkin Yayınları.
- ŞİŞMAN M., TURAN S. 2004: **“Eğitim ve Okul Yönetimi.”** Özden Y. (Ed.) Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı. (s. 111) Ankara: Pegem A Yayınları.
- TAŞDAN M.-BULUT K.-TÖSTEN R.-KARAKAYA V. 2010: **“İlköğretim Okullarında Yönetici profili araştırması (Kars İli Örneği)”**. Aras Havzası Sempozyumu, Kağızman, Kars
- THOMSON, S.D. 1993: **Principals for Our Changing Schools: Knowledge and Skill Base.** Lancaster, PA: Technomic
- TONBUL, Y.-SAĞIROĞLU, S. 2012: **“Okul Müdürlerinin Zorunlu Yer Değişikliği Uygulamasına İlişkin Bir Araştırma.”** Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Cilt 18, Sayı 2
- Yargı kararı (2010). http://www.turkegitimsen.org.tr/konsol/upload_doc/mevzuat/istanbul_2idare_esas_2010_1725.pdf
- YILMAZ, K.-ALTINKURT, Y.-KARAKÖSE, T.-EROL, E. 2012: **“Okul Yöneticilerine Uygulanan Zorunlu Yer Değiştirme Uygulaması Hakkında Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri.”** e-international journal of educational research Volume: 3 Issue: 3.
- ONLINE1: http://mevzuat.meb.gov.tr/html/27318_0.html (E.T.) 02.11.2012
- ONLINE2: <http://www.personelmeh.net/sendika/ogretmenler-yoneticilere-rotasyonu-dogru-buluyor-h7636.html#ixzz1mGFgBcIE> (E.T.) 02.11.2012
- ONLINE3: <http://www.ogretmenlersitesi.com/haber/5174> (E.T.) 02.11.2012
- ONLINE4: <http://www.kamudan.com/rotasyon-uygulanmalimidir-uygulanacaksa-nasiluygulanmalidir-2458.html> (E.T.) 02.11.2012