

## Okul Müdürlerinin Çalışma Süresine Bağlı Zorunlu Yer Değişikliği Uygulamasına İlişkin Görüşleri

Ömer DİKBAŞ<sup>1</sup>

Mehmet Ali TANRIVERDİ<sup>2</sup>

Abdurrahman KAKIZ<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Eğitimci, MEB, omerdikbas@gmail.com, ORCID:0009-0001-5881-5531

<sup>2</sup>Eğitimci, MEB, malitanriverdi6060@gmail.com, ORCID:0009-0003-8846-2946

<sup>3</sup>Eğitimci, MEB, kakiz34@hotmail.com, ORCID:0009-0000-6083-5438

**Özet:** Değişimin hızlı yaşandığı günümüz dünyasında, eğitim kurumu yöneticileri, çağın gereği olarak toplumsal değişime uyum sağlayacak nitelik, rol ve yeteneklere sahip olmaları beklenmektedir. Bu bağlamda toplumun ihtiyacı olan niteliklere sahip bireyler yetiştirme amacıyla olan okul veya kurumun verimliliğinin, okul müdürünün etkililiği ile paralellik gösterdiği düşünülebilir. Bu araştırma, okul müdürlerinin etkililiği ve verimliliği bağlamında, yöneticilerin çalışma süresine bağlı zorunlu yer değişikliği (rotasyon) ile ilgili görüşleri incelenmesi ve uygulamanın iyileştirilmesine ilişkin öneriler getirilmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışmada öncelikle eğitim yönetimi, eğitim yöneticisi, okul yöneticisi ve rotasyon kavramları ile rotasyon türleri ve uygulamaları, Millî Eğitim Bakanlığının (MEB) rotasyon uygulamaları, rotasyon uygulamalarının hedefi, güçlü ve zayıf yönleri, uygulamanın çalışanları nasıl etkilediği konuları literatür yardımıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Nitel araştırma metodu ile gerçekleştirilen çalışmada, ölçüt örnekleme modeli tercih edilmiştir. Araştırma verileri, rotasyon uygulamasının olumlu ve olumsuz yönlerini, yaşanan sorunlar ile bu sorunların giderilmesine yönelik yapılabilecek iyileştirmeleri belirleyebilmek amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak elde edilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen veriler içerik analizi yöntemiyle çözümlenmiş ve çalışma süresine bağlı zorunlu yer değişikliği uygulaması ile ilgili farklı görüşlerin olduğu sonucuna varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Zorunlu yer değişikliği, Rotasyon, Eğitim yöneticisi, Okul Müdürü

## Opinions of School Principles on the Application of Mandatory Replacement Due to Working Time

**Abstract:** : In today's world where change is rapid, educational institution administrators are expected to have the qualifications, roles and competencies to adapt to social change as required by the age. In this context, it can be thought that the efficiency of a school or institution that aims to raise individuals with the qualities needed by the society is parallel to the effectiveness of the school principal. This research was carried out in the context of the effectiveness and efficiency of school principals, with the aim of examining the opinions of principals about compulsory rotation based on working hours and making suggestions for improving the practice. In the study, first of all, the concepts of educational management, education administrator, school administrator and rotation, rotation types and practices, rotation practices of the Ministry of National Education (MEB), the goal of rotation practices, their strengths and weaknesses, and how the practice affects employees were tried to be explained with the help of literature. In the research conducted with the qualitative research method, the criterion sampling model was preferred. Research data was obtained using a semi-structured interview form in order to determine the positive and negative aspects of the rotation application, the problems experienced and the improvements that can be made to eliminate these problems. The data obtained as a result of the research were analyzed by the content analysis method and it was concluded that there are different opinions regarding the application of compulsory relocation depending on the working period.

**Keywords:** Rotation, Obligatory Rotation, School Principal, Education Directors

### 1. GİRİŞ

İnsanoğlu yaşamını devam ettirebilmek için sürekli yeni bilgiler öğrenmek, yeni beceri ve tutumlar geliştirmek zorundadır. Günümüzde eğitim kurumları, bu ihtiyacın karşılanabildiği ve bunun bir sistem içerisinde gerçekleştirildiği ortamlardır (Konan, 2013). Eğitim kurumları, eğitim faaliyetlerinin bir plan ve program çerçevesinde yürütüldüğü yerlerdir. Eğitimin planlı bir şekilde yürütülmesinden sorumlu kişi ise eğitim kurumun yöneticisi olan okul müdürleridir. Bu bağlamda okul müdürleri aynı zamanda eğitim liderleri olarak ta

tanımlanabilir. Okul müdürü, çalışanlar arasında iletişimi sağlayan, onları aynı hedef doğrultusunda harekete geçirerek okulu başarıya ulaştırmak için çaba harcayan kişidir (Başar, 2000).

Özdemir'e (2009) göre, okul müdürleri okuldaki en etkili kişidir. Bursalıoğlu'da (2021), okulun amaçlarını gerçekleştirmek için okul müdürünü örgütün lideri olarak tanımlamakta ve liderlik davranışı sergilemeleri gerektiğini ifade etmektedir. Okul müdürlerinin, eğitim öğretim

faaliyetlerinin yürütülmesinde, çağın gereği olarak toplumsal değişime uyum sağlayacak nitelik, rol ve yeterliklere sahip olmaları beklenmektedir (Kayır, 2012). Bu bağlamda toplumun ihtiyacı olan niteliklere sahip bireyler yetiştirme amacıyla okul veya kurumun verimliliği, okul müdürünün etkililiği ile doğru orantılı olduğu söylenebilir.

Etkililik, amacın istenilen seviyede gerçekleştirilmesi olarak tanımlanabilir. Bunu sağlayabilmek için örgütün ve bireylerin etkin ve yeterli olması beklenir (Basaran, 1982). Bir örgüt amaçlarını ne derece gerçekleştirebiliyorsa o derece etkilidir. Başka bir ifadeyle örgütsel etkililik, yönetsel etkililiğin bir sonucudur denilebilir.

Bir okulun etkililiği öğrencilerin başarı düzeylerinin ölçülmesi ile değerlendirilir. Yani öğrencilerin bilgi, beceri ve davranışlarındaki gelişme düzeyi, okulun başarısını belirlemede dikkate alınan ölçüttür. Bu bağlamda etkili bir okulun baş aktörlerinden biri de okul yöneticileridir. Bu nedenle okul müdürlerinin sıklıkla dile getirdiği gibi "Bir okul, müdürü kadar okuldur" görüşü bu alanda itibar edilen bir görüştür (Konan vd., 2017).

Eğitimle ilgili yasal mevzuat bazen okul müdürünün liderlik tutum ve davranışları ile yönetim becerilerine olumsuz etki etmektedir. Özellikle katı merkezîyetçi yapıdaki yönetim sistemlerinde bu durum daha çok öne çıkmaktadır. Çünkü merkezden yönetim bir bakıma okul müdürlerini daha çok formal lider davranışları göstermek zorunda bırakmakta, informal liderlik özelliklerini ise kısıtlamaktadır (Bursalıoğlu, 1991). Türk eğitim sistemi de merkezîyetçi bir yapıya sahiptir. Bu merkezi yapının en üst basamağı olan Millî Eğitim Bakanlığının politika ve uygulamaları, okul müdürlerinin etkililiği ve verimliliğini etkileyen önemli unsurlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çalışanların farklı yerlerde çalışmalarına olanak sağlamak suretiyle motivasyonlarının artırılabilmesini düşünen Tortop ve Anahtar (1976), yer değiştirmenin rotasyon kavramı ile aynı anlama gelebileceği görüşünü belirtmiştir. Bu bağlamda Millî Eğitim Bakanlığı, eğitim kurumlarında verimliliğin artırılmasında etkili olacağı düşüncesiyle 10/06/2014 tarihinde yönetici seçme ve görevlendirme uygulamalarında köklü bir değişikliğe gitmiş ve eğitim kurumu yöneticilerinin atama yoluyla istihdam edilmesi şekli yerine, çalışma süresine bağlı görevlendirme yöntemiyle belirlenmesi görüşünü benimsemiştir. 05/02/2021 tarih ve 31386 sayılı Resmî Gazete yayımlanarak yürürlüğe giren ve bugün halen yürürlükte olan Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği'nde

okul yöneticilerinin çalışma süreleri, aynı eğitim kurumunda en fazla sekiz yıl ile sınırlandırılmıştır. İlgili yönetmelikte belirtilen görev süresini tamamlayan okul müdürlerinin farklı eğitim kurumlarında görevlendirilmesi, diğer bir ifadeyle rotasyon, bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu düzenleme ile okul yöneticilerinin eğitim kurumlarındaki görev süreleri en fazla sekiz yıllık bir süre ile sınırlandırılmış olmaktadır.

Okullarda eğitimin amaçları doğrultusunda öğretmenleri örgütleyen, yöneten, koordine eden, denetleyen ve kurumun başarısından birinci derecede sorumlu olan kişi okul müdürleridir (Çelikten, 2001). Okul müdürlerinin eğitim kurumları açısından önemi dikkate alındığında, Millî Eğitim Bakanlığının yönetici seçme ve görevlendirmede çalışma süresine bağlı zorunlu yer değişikliği (rotasyon) uygulamasına ilişkin okul müdürlerinin görüşlerinin incelenmesi, elde edilen veriler ışığında uygulamanın olumlu ve olumsuz yönlerinin ortaya çıkarılması ve uygulamaya ilişkin yeni öneriler getirilebilmesi incelenmesi gereken önemli bir konu olduğu düşünülmektedir.

### 1.1 Eğitim

Eğitim, insanların kendini ve doğayı tanıma isteğiyle ortaya koyduğu en eski faaliyetlerden biridir (Balyer vd., 2021). İnsanlık tarihi kadar eski olan eğitim kavramına ilişkin yazılı kaynaklar incelendiğinde yapılmış birçok tanımlamaya rastlanabilir. Türk'e göre (1999), bireyin tüm yaşamı boyunca süregelen ve bireysel, sosyal, kültürel, siyasal boyutları olan bir olgu olan eğitim bu yönüyle farklı tanımlamalara sahip bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak eğitim üzerine yapılmış farklı tanımlamaların ortak fikri; bireyin kendi yaşantısında, amaçlı bir şekilde kendi isteği doğrultusunda gerçekleştirdiği davranış değiştirme süreci olduğu yönündedir (Ertürk, 2013). TDK' ya göre ise eğitim; "Bireylerin yaşamları için gerekli bilgi, beceri ve anlayışları kazanmalarına, kişiliklerini geliştirmelerine yardım etme, terbiye" şeklinde tanımlanmıştır (TDK Türkçe Sözlük, Erişim Tarihi: 2022).

Eğitim, bireylerin en temel hakkıdır. Eğitim ve öğretimle ilgili temel haklar ve ödevler, bunlarla ilgili ulusal ve uluslararası yasal düzenlemeler insan hakları esasına göre belirlenmiştir (Balci, 1998). Bir toplumun varlığını idame ettirebilmesi ve kendi değerlerini gelecek nesillere taşıyabilmesi için tüm bireylere sağlanması gereken bu hak, çağdaş toplumlarda, kanunlar tarafından güvence altına alınmıştır (Çotuksöken, 2003). Her bireyin eğitim hakkının bu şekilde güvence altına alınması ve bireylerin bu haktan faydalanabilmesi için devletler

gerekli tüm faaliyetleri gerçekleştirmekle yükümlüdür (Yaşar, 2000).

Günlük yaşamda geniş anlamlar ifade eden eğitim kavramı, genel olarak davranış, tavır, karakter ve bu değerleri kapsayan bir düzeni ifade eder. Öğretim ise, insanın farklı yeteneklerinden ziyade zihinsel yeteneklerini geliştirmek, bilgi kazandırmak için yapılan faaliyetler olarak tanımlanabilir. Her ne kadar eğitim ve öğretim kavramları günlük hayatta aynı anlamda kullanılsa da eğitim kelime anlamı itibarıyla yetiştirmek, geliştirmektir (Öz, 2013).

İnsanlar ihtiyaçlarını karşılayabilmek için sürekli birşeyler öğrenme ve kendilerini yetiştirme çabası içerisindedir. İnsan hayatı boyunca çevresinden bir şeyler öğrenir ve başkalarına öğretir. Yani her insan bir bakıma bir başkası için öğrenme kaynağıdır (Şişman ve Taşdemir, 2008). Eğitim kavramı ise tüm bu çabaları kapsayan geniş bir faaliyetler bütünüdür ifadesidir.

Balyer'e göre (2019) eğitim, kuşakların birbirini etkileme sürecidir. Bu süreçte yetişmiş olan kuşaklar, kendinden sonra gelen kuşaklara bilgi, birikim ve kültürel değerlerini aktarır. Eğitim, kişinin toplum içinde yaşarken edindiği bilgi, beceri ve yeteneklerle birlikte diğer davranış biçimlerinin hepsini kapsamaktadır (Demirel ve Kaya, 2002).

Geleneksel bir bakış açısıyla tanımlama yapılacak olursa eğitim, toplumu meydana getiren bireylerin ortak değerler etrafında bir araya gelme sürecidir (Şişman ve Taşdemir, 2008). Bu süreçte farklı kültürel ve insani değerlere sahip toplumların farklı eğitim sistemleri uygulamaları birçok araştırmacının ilgisini çekmiş ve eğitim süreçlerinin doğru yönetilmesi düşüncesi, toplumları meydana getiren insan gücünün korunması ve toplumun devamlılığının sağlanması açısından daha da önem kazanmıştır (Balyer, 2019).

## 1.2 Eğitim Yönetimi

Eğitim yönetimi, 20. yüzyılın ikinci yarısında bir bilim dalı olarak değerlendirilmeye başlanmış, yönetim biliminin eğitime uyarlandığı, araştırma ve uygulamayı birlikte konu edinen bir çalışma alanıdır (Aydın ve Uysal, 2014). Bireylerin toplum içerisinde kendilerine yer edinmeleri için gerekli bilgi, beceri ve davranışları kazandıran, kişiliklerinin gelişmesine katkı sağlayan bir bilim dalıdır.

Bir ülkenin gelişmesinde eğitimin katkısı ve önemi tartışılmaz. Eğitim sisteminin etkilik ve verimlilik esasına göre varlığını sürdürmesini sağlayan kişiler ise eğitim yöneticileridir. Eğitim yöneticileri, politika üretme, planlama yapma ve eğitimin niteliğinin artırılmasında büyük öneme sahiptir. İyi bir yöneticiden eğitim kurumunun amaçlarını

gerçekleştirmeleri ve bu doğrultuda yönetim becerilerini etkin bir biçimde sergilemeleri beklenir. İyi bir yönetici zor bir yapıyı bile geliştirebilir ancak her yönüyle iyi bir yapı bile yetersiz bir yönetici tarafından yönetilemez (Bursalıoğlu, 2021).

Eğitim yönetimi, toplumu oluşturan bireylerin eğitim gereksinimlerini karşılamak için kurulan okulları önceden belirlenen hedefler doğrultusunda geliştirme ve yenileştirme sürecidir (Başaran, 1996). Bir bakıma insanı inşa ederek toplumu yeniden yaratma ve geleceği şekillendirme faaliyetleri olarak ifade edilebilir. Bu bakımdan sistemin iyi yönetilmesi ulusun varlığı ile doğru orantılıdır (Balyer, 2019).

Erdoğan'a (2000) göre eğitim yönetimi, mevcut kaynakları mümkün olan en etkili ve verimli şekilde kullanarak, önceden belirlenen hedeflere ulaşabilmek için yürütülen faaliyetlerdir. Taymaz'da (2003) eğitim yönetimini benzer şekilde tanımlamış ve "hedeflerin gerçekleştirilmesi doğrultusunda belirlenen politikaların ve alınan kararların uygulanmasıdır" şeklinde ifade etmiştir.

Çelik'e göre (2002), eğitim yönetimi alanında etkili bir şekilde yönetilmesi gereken güç kaynakları; madde ve insan kaynaklarıdır. Burada bahsedilen insan kaynakları; yönetici, öğretmen ve öğrencilerdir. Eğitim yöneticisi, eğitim-öğretim sürecinde maddi kaynakların yanı sıra insan kaynaklarını da etkili bir şekilde yöneten kişidir.

Eğitim yönetimi farklı bakış açılarıyla tanımlanmış olsa da yapılan tanımlamaların yönetim biliminin eğitim kurumlarında uygulanması şeklinde bir çıkarımda bulunulabilir. Okul yöneticilerinin bilgi, istek ve yetenekleri kurumun başarısında belirleyici olacaktır.

Okulu, eğitim sisteminin bir alt sistemi olarak kabul edersek, okul yönetimini de eğitim yönetimi açısından bu şekilde düşünebiliriz. Başka bir deyişle okul yönetimi alanını, eğitim yönetiminin daha kısıtlı bir alanda uygulanması şeklinde ifade edebiliriz. Okul yönetimi ile eğitim yönetimi kavramları bazen birbirinin yerine kullanılıyor olsa da eğitim yönetimi, okul yönetimini de içine alan bir faaliyet alanıdır (Şişman, 2004). Eğitim yönetimi sistemi ilgilendiren konular ile ilgilenirken, okul yönetimi ise okul düzeyindeki konular ile ilgilenir. Okul yöneticiliği, eğitim sisteminin temelini oluşturan okulların eğitimsel ve öğretimsel amaçlar doğrultusunda faaliyetlerini en etkili ve en verimli biçimde gerçekleştirebilmesi ile ilgili yöntem, teknik ve ilkeleri konu edinir (Bursalıoğlu, 2021).

Örgütü amaçları doğrultusunda yaşatması görevi, okul yönetimi açısından çok önemlidir. Bir okul

yöneticisinin bunu başarabilmesi için örgütün tüm kaynaklarını en verimli şekilde kullanabilmesi şarttır (Bursalıoğlu, 2021). Bunu yapabilmek için planlama, karar alma, örgütlenme, koordinasyon, iletişim ve değerlendirme çalışmalarında yeni yaklaşımlar gösterebilmelidir (Özden, 2002). Bunu gerçekleştirebilmek için okul yöneticilerinin mutlaka akademik bir eğitim almış olmaları gerekir. Bir okul yöneticisinin, okulun tüm insan kaynaklarını örgütün amaçlarına yönelik harekete geçirebilmek için eğitim yönetimi ve davranış bilimleri alanlarında kendini iyi yetiştirmiş olması gerekir (Bursalıoğlu, 2021).

Türkiye’de okul yönetiminin bir uzmanlık alanı ya da bir meslek olarak kabul edilmemesi, okul yönetimleri açısından önemli bir sorun olarak değerlendirilmektedir. Çünkü gelişmiş ülkelerde eğitim yönetimi bir meslek alanı olarak kabul edilir. Türkiye’deki eğitim sisteminde ise “meslekte aslanan öğretmenliktir” anlayışının hâkim oluşu, okul yöneticisi yetiştirebilme çalışmalarını da sonuçsuz bırakmaktadır (Bursalıoğlu, 1994). Türk eğitim sisteminde okul yöneticisi yetiştirmek amacıyla olan bir kurum henüz kurulamamıştır (Turan ve Şişman, 2000). Okul yöneticisi yetiştiren bir kurum olmayışı, yöneticilerin görevden alındığında öğretmenliğe geri dönmesi ve siyasi iradeye göre atamaların yapılması gibi yaklaşımlar eğitim ve okul yöneticiliği alanının gelişimine engel olmakta ve bu alanda ilerleme ve istikrar sağlanamamaktadır. Okul yöneticiliği, öğretmenlik görevine ek bir görev olmaktan çıkarılmadıkça alanda gelişim görülemeyecektir. Okul yöneticilerini, mesleğinin gerekliliklerine göre yetiştirmedeğimiz müddetçe, gerçekleştirilen yapısal değişimler her zaman başarısızlıkla sonuçlanacaktır (Bursalıoğlu, 1997).

### 1.3 Okul Yöneticilerinin Seçimi ve Yetiştirilmesi

Son yıllarda eğitim yönetiminin bir bilim dalı olarak kabul görmesi, okul yöneticilerinin örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için çabalayan bir lider olarak kabul edilmesi, eğitim yöneticiliğinin uzmanlık gerektiren bir meslek olarak tanımlanmasının gerekliliği, yöneticilerin lisansüstü ve hizmet içi eğitimle yetiştirilmesi ve liyakat esasına göre seçilmesi, her geçen gün daha da önem kazanmaktadır (Taymaz, 2003).

Türkiye’de eğitim yöneticisi yetiştirme konusunda, eğitim sisteminin en etkili ve önemli parçasının okullar olması münasebetiyle okul müdürleri aklı gelmektedir. Ayrıca okul müdürlerinin yanı sıra sistem içerisinde yer alan tüm yönetim kademelerindeki yöneticilerin, üstlendikleri görevlerin gerektirdiği bilgi ve becerilere sahip

olmalarının sağlanması gerekmektedir (Sezgin, 2007).

Cumhuriyetin kuruluşundan günümüze Türkiye’de yönetici yetiştirme çalışmalarında dört yaklaşımdan söz edilebilir. Bu dönemler; 1970’lere kadar geçen dönem için “çıraklık modeli”, 1970’lerdeki “eğitim bilimleri modeli”, 1999’da getirilen “sınav” modeli ve 2000’li yıllardan itibaren de “keyfilik” modeli olarak adlandırılabilir (Balcı, 2008).

Çıraklık modelinde "meslekte aslanan öğretmenliktir" anlayışı hakimdir. Çıraklık modeli, eğitim sistemimizin merkeziyetçi yapısının bir yansıması olarak görülebilir. 1970’lere kadar Millî Eğitim Bakanlığı’nda görevli okul müdürlerinin büyük çoğunluğunun Pedagoji eğitimi almış olduğu ancak bu tarihten sonra siyasal tercihlerin etkisiyle başarı, yetenek ve tecrübe gibi ölçütlerin terkedildiği görülmektedir (Balcı, 2008).

1970’lerin sonlarında okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve istihdamı açısından değişim söz konusudur. Bu değişim sonucu kabul gören anlayışı, akademik temellere dayalı eğitim bilimleri modeli olarak tanımlayabiliriz. Eğitim yönetiminin bilimsel bir alan olduğu, yöneticilerin okul, yönetim, liderlik gibi temel kavramlarda akademik eğitim almış olması gerektiği düşüncesiyle, birçok eğitim fakültesinde eğitim yönetimi ve planlaması lisans programları açılmış ve öğrenciler yetiştirilmiştir (Şimşek, 2004). 1993 yılında gerçekleştirilen 14. Milli Eğitim Şurasında eğitim yöneticisi yetiştirme konusunda eğitim bilimleri modeli özellikle önerilmişse de yetiştirilen yönetici adaylarının okul yöneticisi olarak görevlendirilmedikleri bilinmektedir (Balcı, 2008).

Sınav modeli ise, 1998 yılında yayımlanan MEB’e Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirilmesine İlişkin Yönetmelikle birlikte eğitim sistemimizde uygulanmaya başlanmıştır. Okul yöneticilerinin seçilmesi amacıyla, bir seçme sınavı uygulanmaya başlanmış, sınav sonucuna göre başarılı kabul edilen yönetici adaylar 120 saatlik bir hizmet içi eğitim programına tabi tutulmuş ve hizmet içi eğitim programını başarı ile bitiren adaylara beş yıl geçerliliği olan yöneticilik sertifikası verilmiştir (Balcı, 2008).

2004 yılında çıkarılan MEB’e Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirilmesine İlişkin Yönetmelikle birlikte okul yöneticiliği giriş sınavı ve 120 saatlik yetiştirme programı, ardından 2007 tarihli yönetmelik ile birlikte de okul müdürlüğü giriş sınavı kaldırılmıştır. Bu değişiklikler ile okul müdürlerinin atanmasında yeterliliğin dikkate alınmadığı bir durum ortaya çıkmıştır. Bu

dönemdeki uygulamaları keyfilik modeli şeklinde tanımlayabiliriz (Balcı, 2008).

Eğitim yöneticiliği ve okul yöneticiliği konuları millî eğitim şuralarında birçok kez gündeme alınmış ve öğretmenlik alanından bağımsız ayrı bir uzmanlık alanı olarak kabul görmüştür. Ayrıca yöneticilerin en az lisans düzeyinde bir eğitim almış olmaları, sınav uygulaması ile seçilmesi ve yönetici yetiştirme kurslarını başarı ile tamamlaması doğrultusunda karar verilmiştir (MEB, 2022). 2014 yılında yapılan 19. Millî Eğitim Şurasında ise eğitim yöneticilerinin niteliğinin artırılması konusunda, eğitim yöneticisi adaylarının seçilmesine ilişkin ölçütler başlığı altında; eğitim yöneticilerinin Ulusal Eğitim Yöneticiliği Yeterlik Programı'ndan ve Eğitim Yöneticiliği Yetkinlik Belgesi almış olmaları önerilmiştir. Ayrıca okul yöneticilerinin atama yoluyla istihdamı yerine sınırlı bir süre ile görevlendirilmesi ve okul yöneticiliğinin bir kariyer basamağı olmaktan ziyade bir görev olarak tanımlanması düşüncesi öne çıkmıştır. Diğer önemli bir konu da müdür yardımcılarının görevlendirilmesinin okul müdürlerinin teklifine bağlı olarak gerçekleştirilmesi doğrultusunda karar alınmıştır. Bu öneriler Millî Eğitim Bakanlığı tarafından uygulamaya geçirilmesiyle birlikte okul yöneticisi seçiminde kural, standart ve liyakattan uzaklaşıldığı söylenebilir.

#### 1.4 Millî Eğitim Bakanlığı'nın Rotasyon Uygulaması

Millî Eğitim Bakanlığı rotasyon uygulamasını Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği ile düzenlenmiştir. Okul yöneticileri çalışma süresine bağlı yer değişikliğini bu yönetmelik hükümlerine göre yapmaktadır. Buna göre eğitim kurumu yöneticilerinin, buldukları eğitim kurumunda en fazla 8 yıl görev yapabileceği ve bu çalışma süresini tamamlayanların farklı eğitim kurumlarında görevlendirileceği, görev yerlerinin değiştirilmesi suretiyle bir nevi rotasyona tabi tutulacağı belirtilmiştir.

5 Şubat 2021 tarih ve 31386 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliğinin 32. Maddesinde; "Aynı unvanla aynı eğitim kurumunda sekiz yıldan fazla süreyle yönetici olarak görev yapılamaz" şeklinde düzenleme mevcuttur (Resmî Gazete, 2021). Bu düzenlemeye göre okul yöneticileri bir okulda aynı unvanla en fazla 8 yıl görev yapabilmekte ve görev süresinin sonunda başka eğitim kurumlarında görevlendirilmek durumunda kalmaktadır.

Her örgüt kendi amaçları doğrultusunda bir rotasyon çeşidi belirleyebilir. Millî Eğitim Bakanlığının okul yöneticileri için uyguladığı rotasyon da geçici rotasyon şekli olarak düşünülebilir. Belirli bir süre için yapılan bu rotasyon uygulamasında okul müdürleri için de belirli süre belirlenmiştir.

Okul müdürlerinin görev yerlerinin değiştirilmesi (rotasyon) uygulamasının olumlu ve olumsuz sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir. Görev yeri değiştirilen bir okul müdürünün, farklı okullarda çalışarak deneyim kazanması, farklı bakış açılarıyla örgütü daha iyi anlaması ve tanınmasına olanak sağlar. Zorunlu yer değişikliğinin okul müdürlerinin verimliliği üzerine etkisine ilişkin farklı bir düşünce de okul müdürünün belli bir süre çalıştığı ve verimliliği üst düzeye çıkardığı kurumdan zorunlu yer değişikliğine tabi tutulması, kurumdaki bu başarısının geri dönüşlerini yaşayamadan ayrılmasına sebep olmakta ve atandığı yeni kurumunda motivasyonunu ve verimliliğini düşürebileceği üzerinedir. Bu bağlamda görev yerinin değiştirilmesi işleminin okul müdürünün talebine bırakılması daha yerinde bir uygulama olabilir.

#### 1.5 Rotasyon Uygulamasının Olumlu ve Olumsuz Yönleri

Rotasyonun bir başka deyişle yer değişikliğinin kişiden kişiye farklı etkileri olabilir. Hem kurumlar hem de bireyler açısından değişim farklı sonuçlar doğurabilir. Kurumlar açısından rotasyonu değerlendirecek olursak, geleneksel yönetim tarzı ile yönetilen kurumlarda pek de sıcak karşılanmasa da yenilikçi bir anlayış ile yapılan değişim kurumu daha ileriye taşıyabilir.

Rotasyona tabi olan çalışan yeni görevine hemen uyum sağlayamayabilir. Çalışanın kendi isteği ile gerçekleştirilen yer değişikliklerinde uyum süresi daha kısa sürebilir ve motivasyonu da daha yüksek olabilir. Çalışanların istekleri dışında yapılan zorunlu yer değişiklikleri verimliliğini olumsuz etkileyebilir. Genel manada iş hayatının sonlarına doğru insanlar yaşantılarında değişiklik istemeyeceği gibi rotasyon uygulamalarına da sıcak bakmayabilirler.

Millî Eğitim Bakanlığı'nın okul yöneticilerine yönelik zorunlu yer değişikliği uygulaması ile, kurumsal verimliliği geliştirmeyi, motivasyonu arttırmayı, yöneticilere kariyer imkânı sağlamayı amaçladığı bilinmektedir. Rotasyon kavramı ile ilgili yapılan tanımlamalardan hareketle rotasyon uygulanmasının olumlu ve olumsuz yönlerini, kurumsal ve yöneticiler açısından değerlendirmek yerinde olacaktır.

## 2. MATERYAL VE METOD

Bu bölümde araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama süreci, inanılabilirlik ve aktarılabirlik ile verilerin analizine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

### 2.1. Araştırmanın Deseni

Okul müdürlerinin çalışma süresine bağlı zorunlu yer değişikliği uygulamasına ilişkin görüşlerinin incelendiği bu araştırma nitel araştırma yaklaşımlarından olgubilim (fenomenoloji) deseni kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırma, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya çıkarılmasına yönelik bir araştırma metodu olarak tanımlanabilir (Şimşek ve Yıldırım, 2011).

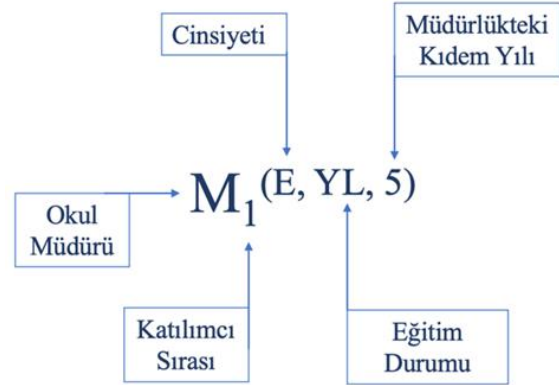
Olgubilim (fenomenoloji) deseni, farkında olunan ancak ayrıntılı olarak bilgiye sahip olamadığımız olguları araştırmaya odaklanan bir yaklaşımdır (Şimşek, Yıldırım, 2011). Olgubilimsel araştırma, bir olgunun gözlem, görüşme, doküman analizi gibi veri toplama araçları kullanılarak derinlemesine incelendiği ve temalaştırıldığı bir yaklaşımdır (Creswell, 2007). Okul müdürlerinin, rotasyon kavramı ile Millî Eğitim Bakanlığının okul yöneticileri için uyguladığı çalışma süresine bağlı zorunlu yer değişikliği uygulamasına ilişkin algılarının ortaya konulabilmesi amacıyla bu model kullanılmıştır.

### 2.2. Çalışma Grubu

Araştırma için çalışma grubu amaçlı örnekleme türlerinden ölçüt örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Ölçüt örnekleme yöntemi önceden belirlenen bazı ölçütleri karşılayan durumları ifade eder (Creswell, 2007). Bu araştırmada katılımcılar, "İstanbul ili Bahçelievler ilçesindeki resmi ilkököl ve ortaokullardan birinde okul müdürü olarak görev yapmakta olan" ve "çalışma süresine bağlı zorunlu yer değişikliği uygulamasına tabi olan" okul müdürleri arasından belirlenmiştir. Millî Eğitim Bakanlığı okulların hizmet alanlarını, öğretmen ataması ve çalıştırılmasındaki güçlük derecelerine göre sınıflandırmaktadır. Katılımcıların belirlenmesinde bu sınıflandırmaya göre 4. ve 5. hizmet alanlarında bulunan okullar arasından eşit sayıda tercih edilmiştir. (MEB, Tebliğler Dergisi,

2021:84). Bu şekilde katılımcı okul müdürlerinin görev yaptığı okulların zorluk derecesine bağlı görüş farklılıklarının araştırmaya yansıtılması amaçlanmıştır.

Bu araştırmanın çalışma grubunda, belirlenen ölçütleri karşılayan, 2021-2022 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Bahçelievler ilçesinde görev yapan, resmi ilkököl ve ortaokullarda görevli okul müdürlerinden 8 kişi belirlenmiştir. Creswell'e (2007) göre olgubilim deseni yeterli katılımcı sayısı 7-9 olabilmektedir. Eğer bilgiler yeterli düzeyde elde edilmişse, yeni bilgiler toplanmış veriler ile aynı özellikler taşıyor ise örneklem alma işlemi durdurulabilir. Bu bağlamda görüşmeler sonrası toplanan veriler incelenmiş ve verilerin tekrarlandığı görüldüğünden veri toplama işlemi toplam 8 okul müdürü ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada katılımcılara ilişkin demografik bilgiler daha anlaşılır olması amacıyla katılımcılar aşağıdaki şekilde kodlanmıştır.



Şekil 1: Katılımcılara Verilen Kodlar

Araştırmaya katılanların tamamının okul müdürü olması sebebiyle katılımcılar (M) kodu ile ifade edilmiştir. (M) kodunun sağında sayı ile katılımcılara sıra numarası verilmiştir. (M) kodunun sağ üstünde ayrıca içinde önce katılımcının cinsiyet bilgisini göstermek için kadınlar (K), erkekler ise (E) kodu ifade edilmiştir. Katılımcıların eğitim durumları ifade etmek için lisans mezunu olanlar (L), yüksek lisans mezunu olanlar ise (YL) kodu ile gösterilmiştir. Ayrıca içerisindeki son sayı ise, katılımcıların okul müdürlüğündeki kıdem yılını göstermektedir.

Tablo 1: Okul Müdürlerine Ait Demografik Bilgiler

| Katılımcı      | Cinsiyet | Yaş | Eğitim Durumu | Yüksek Lisans Alanı | Müdürlükteki Görev Süresi | Görev Yaptığı Kurum Türü |
|----------------|----------|-----|---------------|---------------------|---------------------------|--------------------------|
| M <sub>1</sub> | E        | 44  | Yüksek Lisans | Eğitim Yönetimi     | 8                         | İlkokul                  |
| M <sub>2</sub> | E        | 43  | Yüksek Lisans | Eğitim Yönetimi     | 6                         | Ortaokul                 |
| M <sub>3</sub> | E        | 41  | Yüksek Lisans | Eğitim Yönetimi     | 7                         | Ortaokul                 |
| M <sub>4</sub> | E        | 37  | Yüksek Lisans | Eğitim Yönetimi     | 4                         | İlkokul                  |
| M <sub>5</sub> | K        | 49  | Lisans        | -                   | 11                        | Ortaokul                 |
| M <sub>6</sub> | E        | 51  | Lisans        | -                   | 12                        | İlkokul                  |
| M <sub>7</sub> | E        | 57  | Lisans        | -                   | 19                        | İlkokul                  |
| M <sub>8</sub> | E        | 46  | Lisans        | -                   | 9                         | Ortaokul                 |

### 2.3. Veri Toplama Aracı

Okul müdürlerinin çalışma süresine bağlı zorunlu yer değişikliği uygulamasına ilişkin görüşlerinin incelendiği bu araştırmada veriler yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile elde edilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme yönteminde, önceden belirlenen sorular, katılımcıların özelliklerine ve görüşmenin seyrine göre yeniden şekillendirilebilecek biçimde hazırlanır (Korumaz, 2017).

Görüşme formunu oluşturabilmek için öncelikle araştırma konusu ile ilgili literatür taraması yapılmış ve benzer çalışmalar incelenmiştir. Konuya ilişkin detaylı cevaplar alabilmek amacıyla açık uçlu sorulardan oluşan görüşme formu hazırlanmıştır. Hazırlanan görüşme formu ve sorular ile ilgili okul yöneticiliği tecrübesi olan iki okul müdüründen görüş alınmış, ardından gerekli düzeltmeler yapılarak görüşme formu oluşturulmuştur. Hazırlanan görüşme formunun birinci bölümü katılımcılara ilişkin demografik bilgileri içermekte, ikinci bölümünde ise araştırmaya ışık tutacağı düşünülen 4 adet açık uçlu sorulara yer verilmiştir.

### 2.4. Veri Toplama Süreci

Bu araştırmanın verilerini toplamak amacıyla, katılımcılar ile yüz yüze görüşme tekniği kullanılarak gerçekleştirilen görüşmelerde, katılımcılara araştırmanın amacı ve soruların kapsamı ile ilgili bilgi verilmiştir. Görüşmeler, katılımcıların görev yaptıkları okullarda gerçekleştirilmiş ve ortalama 40 dakika kadar sürmüştür. Katılımcılara, eğer izin verilirse görüşmelerin ses kaydı ile yapılacağı belirtilmiş, izin vermedikleri takdirde yazılı not tutulabileceği de aktarılmıştır. Kimi katılımcılar kayıt için izin vermedikleri için bazı görüşmeler yazılı şekilde

gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerin ardından görüşme kayıtları metin halinde katılımcılardan onay almak için e-posta yoluyla katılımcılara iletilmiş ve onayları alınarak kullanılmıştır.

Nitel araştırmalarda inanılabilirlik, gerçeğin doğru bir biçimde ifade edilip edilmediği ile ilişkilidir (Şimşek, Yıldırım, 2011). Bu araştırmanın inanılabilirliği konusunda, araştırma sürecinde belirli aşamalarda uzman incelemesi gerçekleştirilmiş ve veri toplama sürecinde katılımcı görüşlerinin doğruluğu için onay alınmıştır. Görüşme sorularının belirlenmesi, verilerin analizi ve yorumlanması gibi araştırmanın her aşamasında uzman görüşlerinden istifade edilmiştir. Araştırma sonucu elde edilen veriler yazılı metin halinde katılımcılara e-posta yoluyla gönderilmiş ve verilerin doğruluğu konusunda katılımcılardan onay alınmıştır.

### 2.4. İnanılabilirlik ve Aktarılabilirlik

Aktarılabilirlik, araştırmaya ilişkin sonuçların uygulanabilir olup olmadığına ilişkin bir kavramdır (Şimşek, Yıldırım, 2011). Bu araştırmada aktarılabilirlik açısından amaçlı örnekleme ve ayrıntılı betimleme yöntemlerinden istifade edilmiştir. Ayrıntılı betimleme, katılımcıların görüşlerinin doğrudan aktarılması ve alınan notlarla detaylı betimlenmesidir (Korumaz, 2017). Bu araştırmada, gerçekleştirilen görüşmelerde katılımcıların ifadeleri ve alınan notlar doğrudan alıntılanarak kullanılmıştır. Araştırma aktarılabilirliği sağlamak açısından amaçlı örnekleme yöntemi tercih edilmiştir.

Tutarlık, olay ve olguların değişkenliğini araştırmaya tutarlı bir biçimde yansıtabilen bir yaklaşımdır (Şimşek ve Yıldırım, 2011). Bu araştırmada bu amaçla araştırmanın her

aşamasında tutarlı davranılıp davranılmadığının kontrol edilmesi için uzman görüşü alınmıştır.

## 2.4. Verilerin İstatistiksel Analizi

Araştırma ile elde edilen veriler içerik analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. İçerik analizinde amaç, elde edilen verileri açıklayabilmek için kavramsal ilişkiler kurabilmektir. İçerik analizi, dört basamakta gerçekleştirilir. Verilerin kodlanması, temaların oluşturulması, kod ve temaların düzenlenmesi, bulguların tartışılması ve yorumlanması (Şimşek, Yıldırım, 2011). Bu doğrultuda birbiri ile ilişkili veriler kavramlar ve temalar başlıklar altında toplanarak düzenlenir ve yorumlanır.

Bu araştırmada tüm kavramlar ve temalar başlıklar altında tablolandırılmıştır. Benzer ifadeler birleştirilerek ortak frekans değerleri çıkarılmıştır. Araştırma, “okul müdürlerinin rotasyonu nasıl anlamlandırdığı”, “uygulamanın olumlu ve olumsuz yönleri” ve “rotasyon uygulamasına ilişkin öneriler” başlıklarında temalaştırılmıştır. Katılımcılarla yapılan görüşmeler ışığında ulaşılan veriler ayrıntılı olarak analiz edilmiş ve kodlar oluşturulmuştur. Daha sonra bu kodların düzenlenmesiyle kategoriler ve temalar oluşturulmuştur. Temalar ve elde edilen veriler ışığında bulgular çıkarılmış ve yorumlanmıştır.

## 3. BULGULAR VE YORUMLAR

Yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen veriler araştırma sorularına uygun olarak içerik analizi yöntemiyle incelenmiş ve bu verilerden anlamlı kodlar ortaya çıkarılmıştır. Kodlar arasındaki benzerlik ve farklılıklar belirlenmiş ve bunun sonucunda önce kategorilere ardından temalara ulaşılmıştır.

### 3.1. Alt Problemlere Ait Bulgular

#### 3.1.1. Okul müdürleri çalışma süresine bağlı zorunlu yer değişikliği uygulamasını nasıl değerlendirmektedirler?

Bu alt problemin analizi için katılımcılara ilk soru olarak “Okul müdürlerinin çalışma süresine bağlı zorunlu yer değişikliği uygulaması sizce ne anlama gelmektedir?” sorusu sorulmuştur. Katılımcılardan soruya net cevaplar vermesi istenmiş ve verilen cevaplar aşağıda listelenmiştir.

Tablo 2: Zorunlu yer değişikliği uygulaması sizce ne anlama gelmektedir?

| S.N. | Zorunlu yer değişikliği uygulaması sizce bir rotasyon şekli midir? | f | %    |
|------|--|---|------|
| 1    | Evet, bu bir rotasyon uygulamasıdır.                               | 6 | 75   |
| 2    | Hayır, bu uygulama bir rotasyon uygulaması değildir.               | 2 | 25   |
| 3    | Zorunlu yer değişikliği uygulamasını destekliyorum.                | 5 | 62,5 |
| 4    | Zorunlu yer değişikliği uygulamasını desteklemiyorum.              | 3 | 37,5 |

Araştırmaya katılan okul müdürlerinden %75’inin zorunlu yer değiştirme uygulamasını bir rotasyon şekli olarak tanımladığını, her ne kadar tercihe bağlı olsa da 8 yıllık görev süresinin sonunda aynı kurumda görev yapılamaması ve farklı okullarda göreve devam etmek zorunda olmalarını bir rotasyon uygulaması olarak tanımlamıştır. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin %25’i ise tam manasıyla kadrolu bir görev olmaması ve tercihe bağlı oluşu sebebiyle bir rotasyon denilemeyeceği görüşünü belirtmişlerdir. Ayrıca araştırmaya katılan okul müdürlerinin %62,5’inin rotasyon uygulamasını desteklediği, %37,5’inin ise desteklemediği görüşleri ortaya çıkmıştır. Bu doğrultudaki katılımcıların görüşlerden bazılarını aşağıda yer verilmiştir.

M2 (E, YL,6): “Rotasyon zorunlu yer değişikliğidir ve süremiz dolduğunda başka okula gitmek zorundayız. Görev yerini değiştirmek zorunda olmak bence bir rotasyon şeklidir.”

M3 (E, YL,7): “4 yıllık görev süresinin sonunda aynı okulda devam edilebiliyoruz. Ancak 8 yıllık görev süresinin sonunda başka okulda devam etmek ya da öğretmenliğe dönmek zorundayız. Her yönüyle bir görev değişikliğidir. Bu da bir rotasyondur.”

Araştırmaya katılan okul müdürlerinden M1 ise uygulamanın rotasyon olarak adlandırılmayacağını, görev süresi sonunda tercihlerin alındığını ve yer değişikliğinin tercihe bağlı olduğunu düşündüklerini belirtmişlerdir.

M1 (E, YL, 8): “Süre olarak 4 yıl dolduğunda aynı kurumda devam edilebilmekte veya başka bir kuruma tercih yapabilmekteyiz. Ayrıca kadrolu olarak görev yapmıyoruz. Bu görev geçici bir görevlendirme zaten. Bu haliyle öğretmenliğe dönsük bile bu bizim asıl görevimiz. Kadrolu olmadığımız için 8 yıl dolduğunda il dışı görevlendirmede olmadığı için sadece il içinde bir nevi zorunluluk var. Bu anlamda tam manasıyla rotasyon olduğunu düşünmüyorum.”



### 3.1.2. Okul müdürlerine göre çalışma süresine bağlı zorunlu yer değişikliği uygulamasının olumlu yönleri nelerdir?

Bu alt problemin analizi için katılımcılara yöneltilen “Size göre çalışma süresine bağlı zorunlu yer değişikliği uygulamasının olumlu yönleri nelerdir?” sorusunun cevabı olarak katılımcılar görüşleri çerçevesinde aşağıdaki bilgilere ulaşılmıştır.

Tablo 3: Zorunlu yer değişikliği uygulamasının olumlu yönleri

| S.N. | Zorunlu yer değişikliği uygulamasının olumlu yönleri nelerdir? | f | %    |
|------|--|---|------|
| 1    | Bilgi ve tecrübenin aktarılması                                | 6 | 75   |
| 2    | Yeni uygulama ve fikirlerin aktarılması                        | 6 | 75   |
| 3    | Kurumlarda farkedilmeyen eksikliklerin görünür olması          | 5 | 62,5 |
| 4    | Kişsel motivasyonun artması                                    | 4 | 50   |
| 5    | Kurumsal motivasyonun artması                                  | 4 | 50   |
| 6    | Kurumdaki değişim ile kişi ve kurumun monotonluktan kurtulması | 3 | 37,5 |
| 7    | Kişsel ve mesleki gelişim sağlanması                           | 2 | 25   |
| 8    | Kurumda değişim ile birlikte okul ortamında yaşanan iyileşme   | 1 | 12,5 |

Tablo 3’te okul müdürlerinin çalışma süresine bağlı zorunlu yer değişikliği uygulamasının olumlu yönlerine ilişkin ortak düşüncelerinden daha yüksek frekanstaki düşünceleri sunulmuştur. Okul müdürlerinin en yüksek oranda ifade ettiği olumlu görüşler; “Bilgi ve tecrübe aktarımı”, “Yeni uygulamaların aktarılması” ve “kurumlarda farkedilemeyen eksikliklerin görünür olması” ifadeleri en yüksek oranlı görüşler olarak belirtilmiştir.

Aşağıda bazı katılımcıların görüşlerine yer verilmiştir;

M7 (E, L, 19): “Zamanla bir değişim ve yenilenme ihtiyacı oluşabiliyor. Yeni deneyimler edinme ve var olan tecrübelerin paylaşılmasına imkân tanıyor. Kişisel tecrübelerinizi diğer bir kuruma taşıyabiliyorsunuz. Ya da yeni okulunuzda daha önce görmediğiniz bir çalışma size katkı sağlayabiliyor. Karşılıklı bir paylaşım söz konusu olabiliyor. Bu herkes için iyi bence.”

M1 (E, YL, 8): “Yeni bir okul yeni bir heyecan demek. Gittiğiniz okula dışarıdan gelen bir gözle bakma imkânı buluyorsunuz. İçerisinde olanların göremediği eksiklikleri görüyor ve önceden yaptığınız iyi uygulamaları yeni okulunuzda da uygulayarak okulu daha ileriye taşıyabiliyorsunuz. İnsanda yeniden başlama hissi de oluşuyor.”

M8 (E, L, 19): “Farklı bir ilçede dezavantajlı bir bölgedeki imkanları kısıtlı bir okuldan imkanları iyi olan bir okula geldim. Bu bende eski okulumda yapamadığım projelerimi hayata geçirme imkânı buldum. Bu motivasyonumu arttırdı. Eski okulumda çabalarımın karşılığını alamadığımı düşünüyorum ve boşa kürek çektiğim hissine kapılıyordum. Ama şimdi eğitime dair iyi şeyler yapabileceğime inanıyorum.”

M5(K, L, 11): “Çok uzun yıllar bir okulda görev yapınca bazı aksaklıkları göremezsiniz. Bir nevi körlük oluşur. Mesela idare ve öğretmenler uzun yıllar birlikte çalışmış olmanın verdiği bir rahatlık söz konusu olabiliyor. Bu bazı hataları görmezden gelmenize neden oluyor. Bu durum okulda birtakım olumsuzluklara neden olabiliyor. Rotasyon bu gibi durumları engeller diye düşünüyorum.”

M6(E, L, 12): “Her okulun iyi veya kötü bir kurum kültürü vardır. Ben bu okula geldiğimde işleyişinde belli bir standart vardı. Yaptığımız bazı yeni uygulamalarda öğretmenler tarafından sıklıkla ‘biz eskiden böyle yapıyorduk’ gibi cümlelerle karşılaştık. Zamanla yaptığımız değişiklikler olumlu tepkiler ermeye başladı. Zaman aldı ama öğretmenler tarafından da destek görmeye başladık. Bu durum okul içinde bir enerjiye dönüştüğünü hissettim.”

Bu görüşlere göre okul müdürleri, rotasyon uygulamasının, ‘motivasyonu arttırdığı ve müdürü monotonluktan kurtardığını’ düşünmektedir. Ayrıca uygulamanın olumlu ve olumsuz etkileri olmakla birlikte kurumlarda bilgi ve deneyim aktarımı ile birlikte yeni fikir ve uygulamalar ile iyi yönde bir değişime neden olduğunu aktarmışlardır. Müdürlerin deneyimlerini, başarılı uygulamalarını, yeni gittikleri kurumlara taşıdıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca kurumlarda daha önce farkedilmeyen eksikliklerin görünür olması ve bu eksikliklerin giderilmesi okul ortamında iyileşme sağlamaktadır.

### 3.1.3. Okul müdürlerine göre çalışma süresine bağlı zorunlu yer değişikliği uygulamasının olumsuz yönleri nelerdir?

Bu alt problemin analizi için katılımcılara yöneltilen “Size göre çalışma süresine bağlı zorunlu yer değişikliği uygulamasının olumsuz yönleri nelerdir?” sorusunun cevabı olarak katılımcılar

görüşleri çerçevesinde Tablo 4'te verilen bilgilere ulaşılmıştır.

Okul müdürleri, rotasyon uygulamasının, 'okula uyum sürecinde yaşanan problemlerin zaman kaybına neden olduğu' düşüncesini en yüksek oranda ifade etmişlerdir. Ayrıca uygulamanın olumlu ve olumsuz etkileri olmakla birlikte kurumlarda 'bilgi ve deneyim aktarımı' ile birlikte 'yeni fikir ve uygulamalar' ile iyi yönde bir değişime neden olduğunu aktarmışlardır. Müdürlerin deneyimlerini, başarılı uygulamalarını, yeni gittikleri kurumlara taşıdıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca kurumlarda daha önce 'farkedilmeyen eksikliklerin görünür olması' ve bu eksikliklerin giderilmesi okul ortamında iyileşme sağlamakta ve çalışanların motivasyonunun artmasına etki etmekte olduğu görüşüne ulaşılmıştır.

Tablo 4: Zorunlu yer değişikliği uygulamasının olumsuz yönleri

| S.N. | Zorunlu yer değişikliği uygulamasının olumsuz yönleri nelerdir?                                    | f | %    |
|------|--|---|------|
| 1    | Uyum problemleri yaşanması ve uyum sürecinde yaşanan zaman kaybının eğitimde verimi düşürmesi.     | 5 | 62,5 |
| 2    | Zorunlu yer değişikliği ile yöneticilerin aile ve sosyal hayatının olumsuz etkilenmesi             | 5 | 62,5 |
| 3    | Görev süresi sona erdiğinde yürütülen projelerin yarım kalması                                     | 4 | 50   |
| 4    | Zorunlu yer değişikliği uygulamasında yeniden görevlendirilmediğinde tekrar öğretmenliğe dönülmesi | 3 | 37,5 |
| 5    | Motivasyonun düşmesi   | 3 | 37,5 |
| 6    | Değişimin kurum kültürüne olumsuz etkisi   | 2 | 25   |
| 7    | Başarılı çalışmalar sonrası yapılan zorunlu yer değişikliğinin ceza gibi algılanması               | 1 | 12,5 |

"Size göre okul müdürlerinin çalışma süresine bağlı zorunlu yer değişikliği (rotasyon) uygulamasının olumsuz yönleri nelerdir?" sorusunun cevabı olarak katılımcıların belirttiği görüşler analiz edilmiş ve uygulamanın olumsuz yönlerine ilişkin belirttikleri ortak ifadelerin oranları tablo 6'da gösterilmiştir.

Okul müdürlerinin görüşlerinden bazılarına aşağıda yer verilmiştir.

M4 (E, YL, 4): "Ben bu okula yeni atandığımda bir takım yanlış uygulamaları gördüm. Bunları düzeltmek için aldığım bazı kararlar karşısında

öğretmenler tarafından dirençle karşılaştım. Bazı alışkanlıkları değiştirmek kolay olmuyor. Birden herşeyi değiştiremezsiniz bunu farkettim. Ya zamana bırakacaksınız ya da ısrara edip bazı öğretmenler ile ters düşeceksiniz. Ben zamana bırakmayı tercih ettim. Tabi bu şekilde değişim uzun sürüyor ve tam anlamıyla kendi vizyonunuzu yansıtamıyorsunuz. Sabırlı olmazsanız motivasyonunuzu da kaybedebiliyorsunuz."

M5 (K, L, 11): "Eskiden müdür yardımcılarınızı kendiniz teklif edebiliyordunuz. Bu da idarede uyum sağlıyordu. Şimdi yer değişikliğinde birbirini hiç tanımayan bir ekiple iş yapmaya çalışıyorsunuz. İdareciler arasında uyumsuzluklar olabiliyor. İşte o zaman okulda bir iş yapmak gerçekten zorlaşıyor. Müdür yardımcılarını mı idare edesin, öğretmenleri mi. Önceki uygulama daha iyiydi. Çalışmak istediğimiz müdür yardımcısını kendimiz tercih edebiliyorduk. Bu da uyum sorunları yaşamamızı engelliyordu."

M6 (E, L, 12): "Rotasyon olabilir, yapılabilir. Karşı değilim. Ancak istediğin okula atanamıyorsun. Benim atandığım dönemde mesela seçebileceğim okul sayısı çok azdı. Seçeneğim kısıtlı olduğu için zor bir bölgedeki okula atandım. Burayı tercih etmesem bu sefer il içinde evime çok daha uzakta okullara atamam yapılabilirdi. Bu durumda ne yapardım, aile düzenimin bozulmasını göze alabilir miydim bilemiyorum. Bu sefer de öğretmenliğe dönmen gerekiyor. Bunca yıl sonra yeniden öğretmenliğe dönmeyi de göze alamıyorsun."

M3 (E, YL, 7): "Seneye benimde yer değişikliği zamanım geliyor. Şimdiden düşünüyorum ve hangi okula gidebilirim diye araştırıyorum. Ayrıca puanlama ve kriterler de değişti. Son dört yılda yapılan çalışmalar ve ödüller geçerli. Daha önceki aldığın ödüllerin bir anlamı kalmadı. Bu yıl tabiki okuldaki işleyişle ilgileniyorum ancak aklımda puanımı yükseltmek için neler yapabilirim sorusu da dolaşmıyor değil. Bir de diğer yöneticilerin puan toplamak için yaptığı bazı şeyleri duyuyoruz. Bu puanlamanın ve kriterlerin yeni baştan yapılması lazım. Çok objektif olduğunu düşünmüyorum."

Okul müdürlerinin bu görüşleri çerçevesinde "Uyum problemleri yaşanması ve uyum sürecinde oluşan zaman kaybının verimi düşürmesi" ifadesi en yüksek değere sahip olumsuz görüş olarak ortaya çıkmaktadır. Uyum problemleri yöneticiler arasında olabileceği gibi, yeni yöneticiler ile öğretmenler arasında da olabilir. İkinci sırada belirtilen olumsuz görüş "Zorunlu yer değişikliği ile yöneticilerin aile ve sosyal hayatının etkilenmesidir." Araştırma konusu uygulamanın olumsuz yönlerine ilişkin en çok dile getirilen üçüncü olumsuz görüş ise "Zorunlu yer değişikliği

sebebiyle okulda uygulanan projelerin yarım kalması ya da uzun vadeli projelerin gerçekleştirilememesidir.” “Zorunlu yer değişikliği uygulaması sonucunda görevlendirilmeyen okul müdürlerinin tekrar öğretmenliğe dönmek durumunda kalması” bir diğer olumsuz yön olarak ifade edilmiştir. Buna bağlı olarak ta “kişisel motivasyonlarının düştüğünü” belirtmişlerdir.

### 3.1.4. Okul müdürlerinin çalışma süresine bağlı zorunlu yer değişikliği uygulamasına ilişkin önerileri nelerdir?

Bu alt problemin analizi için katılımcılara “Çalışma süresine bağlı zorunlu yer değişikliği uygulamasına ilişkin önerileriniz nelerdir?” sorusu yöneltilmiştir. Okul müdürlerinin uygulamaya ilişkin yüksek frekansta ifade ettikleri önerilerini tablo 7’de gösterilmiştir.

Tablo 5: Zorunlu yer değişikliği uygulamasının olumsuz yönleri

| S.N. | Zorunlu yer değişikliği uygulamasına ilişkin önerileriniz nelerdir?   | f | %    |
|------|---|---|------|
| 1    | Zorunlu yer değişikliği uygulamasında görev yapılan okulda eğitimin tüm paydaşlarının görüşleri alınmalı.                                   | 7 | 87,5 |
| 2    | Zorunlu yer değişikliği için performansa göre objektif bir puanlama yapılmalı.  | 7 | 87,5 |
| 3    | Zorunlu yer değişikliği uygulamasında yönetici puanlama ölçütleri değiştirilmeli.   | 6 | 75   |
| 4    | Zorunlu yer değişikliği uygulaması öğretmenler için de uygulanmalı.   | 6 | 75   |
| 5    | Zorunlu yer değişikliği uygulaması 4+4 yıl toplam 8 yılda bir yapılması uygulamasına devam edilmeli   | 5 | 62,5 |
| 6    | Zorunlu yer değişikliği uygulaması eğitim bölgeleri içerisinde yapılmalı.   | 3 | 37,5 |
| 7    | Zorunlu yer değişikliği uygulamasında geçerli mazereti bulunanlara erteleme hakkı tanınmalı.  | 2 | 25   |
| 8    | Zorunlu yer değişikliği uygulamasında herhangi bir kuruma görevlendirilmeyen okul müdürleri koordinatör müdür olarak görevine devam etmeli. | 1 | 12,5 |

Okul müdürlerinin zorunlu yer değişikliği uygulamasına ilişkin beyan ettikleri önerilerden yüksek frekansa sahip ifadeler Tablo 5’de gösterilmiştir.

Okul müdürlerinin görüşlerinden bazılarını aşağıda yer verilmiştir.

M6 (E, L, 12): “Performans ölçümü ve puanlama da objektif kriterler olmadığını düşünüyorum. Sadece son dört yılda yapılan çalışmaların dikkate alınmasının yanlış olduğunu düşünüyorum. Ayrıca değerlendirmelerde okulumdaki öğretmen ve velilerin görüşleri de alınması gerekir. Değerlendirme kriterlerinin kesinlikle değişmesi gerektiğini düşünüyorum.”

M2 (E, YL, 6): “Okullarda öyle bir durum var ki idareciler gelip geçici öğretmenler kalıcı gibi bir anlayış var. İdarecilerin ne kadar süre görev yapacağı, ne zaman ayrılacağı belli ama öğretmenler açısından aynı durum yok. Bu durum idari açıdan sorun oluşturabiliyor. Bu yıl sonunda ayrılacağı biliniyor olması etkililiği olumsuz etkiliyor. Rotasyonun idarecilere uygulandığı şekliyle öğretmenlere de uygulanması gerektiği kanaatindeyim.”

M7 (E, L, 19): “Bir okulda sekiz yıl görev yapabiliyor olmak bence yeterli bir süre. Daha uzun süre görev yapıldığında artık monotonlaşma başlıyor. Okuldaki eksiklikler görünmez oluyor. Her okulda değişimin gerekli olduğunu düşünüyorum. Ben iki defa idareci olarak yer değiştirdim ve gittiğim okulda eksik bir şeyler gördüm ve düzeltmek için çalıştım. Eminim ki benim ayrıldığım okula atanan müdürde benim eksikliklerimi görmüştür. Bir nevi okullar her değişimle birlikte gelişiyor. Bu açıdan 8 yıllık süre gayet makul diyebiliriz.”

M8 (E, L, 9): “Yer değişikliğinde bir arkadaşımız açıkta kaldı. Atanamadı yani. Çok çalışkan ve ilçenin önde gelen okullarından birinde görev yapıyordu. Ama puanı ve tercihleri yeterli gelmedi. Ailevi durumları sebebiyle uzak bir yere gitmek istemiyordu ve o sebeple tercihte etmedi. İstanbul çok büyük bir yer ve bence yer değişikliğinde eğitim bölgeleri oluşturulmalı ve bölgeler arası atama yapılmalı. Aynı bu açıkta kalan arkadaşımız gibi tecrübeli ve çalışkan okul müdürlerinin tekrar öğretmen olarak sınıfa girmesi yerine il ya da ilçede bir nevi koordinatör müdür gibi görev verilebilir. Seminer ve eğitim çalışmaları ile birlikte ilk defa atanan okul müdürü arkadaşlara rehberlik edebilir. Bunca yıldan sonra öğretmenlikte performans göstermek zor.”

Bu görüşlere göre okul müdürleri; zorunlu yer değişikliği uygulamasında “görev yapılan okulda eğitimin tüm paydaşlarının görüşleri alınması” ve “zorunlu yer değişikliği için performansa göre objektif bir puanlama yapılması” gerektiği yüksek oranda dile getirmişlerdir. Yine benzer bir şekilde, “zorunlu yer değişikliği uygulamasında yönetici

puanlama ölçütlerinin değiştirilmesi” ve “zorunlu yer değişikliği uygulamasının öğretmenler için de uygulanması” gerektiği düşüncesi ikinci yüksek oranlı öneriler olmuştur. “Zorunlu yer değişikliği uygulaması 4+4 yıl toplam 8 yılda bir yapılması” konusunda araştırmaya katılan okul müdürlerinin çoğunluğunun aynı düşüncede olduğu görülmektedir. Okul müdürlerinden, her ne kadar tercihe dayalı olsa da istediği okula görevlendirilememesi ya da açıkta kalması gibi durumların önüne geçebileceği düşüncesiyle “zorunlu yer değişikliği uygulamasının eğitim bölgeleri içerisinde yapılması” gerektiğini ifade edenler de mevcuttur. Okul müdürlerinin önerileri arsında dikkat çekici diğer ifadeler ise “zorunlu yer değişikliği uygulamasında geçerli mazereti bulunanlara erteleme hakkı tanınması” ve “herhangi bir kurumda görevlendirilmeyen okul müdürlerinin koordinatör müdür olarak görevlendirilmeleri” olmuştur.

#### 4. TARTIŞMA VE SONUÇ

Araştırmanın bu bölümünde bulgulardan hareketle elde edilen sonuçlar ortaya konulmuş ve okul müdürlerinin çalışma süresine bağlı zorunlu yer değişikliği (rotasyon) uygulamasına yönelik öneriler getirilmeye çalışılmıştır.

Bu araştırma ile okul müdürlerinin çalışma süresine bağlı zorunlu yer değişikliği (rotasyon) uygulamasının olumlu ve olumsuz yönlerini, yaşanan sorunları ve bu sorunların giderilmesine yönelik yapılabilecek iyileştirmeleri okul müdürlerinin görüşlerine göre ifade edilmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda İstanbul ili Bahçelievler ilçesinde görev yapmakta olan ve çalışma süresine bağlı zorunlu yer değişikliği uygulamasına tabi ilkokul ve ortaokul müdürleri ile görüşülmüştür. Bu görüşmelerde araştırmaya konu olan uygulamayı okul müdürlerinin nasıl değerlendirdikleri, uygulamanın olumlu ve olumsuz yönlerinin neler olduğu ve zorunlu yer değişikliği uygulamasına ilişkin katılımcıların önerilerini ortaya koymaya yönelik sorular sorulmuştur. Elde edilen veriler içerik analizi yöntemiyle çözümlenmiştir.

Okul müdürlerinin çalışma süresine bağlı zorunlu yer değişikliği (rotasyon) uygulamasına ilişkin ne düşündüklerine ilişkin görüşleri incelendiğinde;

Uygulamayı, zorunlu bir görev yeri değişikliği olarak görmeleri sebebiyle %75'i gibi yüksek bir oranda rotasyon uygulaması olarak adlandırdıkları görülmüştür. Aynı zamanda %62,5'i oranında uygulama okul müdürleri tarafından desteklenmekte olduğu ifade edilmiştir. Bu ifadelerden hareketle uygulamanın okul müdürleri

tarafından yüksek oranda anlaşıldığı ve desteklendiği görüşüne varılabilir. Rotasyon uygulaması, araştırmaya katılan okul müdürleri tarafından çeşitli gerekçelerle %37,5 oranında destek görmemiştir. Desteklemediklerini ifade eden okul müdürlerinin uygulamanın iyileştirilmesine yönelik öneriler de getirdikleri görülmüştür. İfade edilen önerilerin hayata geçmesi ile söz konusu uygulamaya, okul müdürlerinin desteğinin yükseleceği düşünülmektedir.

Okul müdürlerinin çalışma süresine bağlı zorunlu yer değişikliği (rotasyon) uygulamasına ilişkin, ifade edilen olumlu görüşler incelendiğinde şu çıkarımlar sıralanabilir;

- Okul müdürlerinin sahip olduğu bilgi ve tecrübeyi yeni kurumlara aktarması.
- Okullarda uygulanan iyi örneklerin, yeni fikirlerin yer değişikliği ile diğer kurumlar a aktarılması.
- Kurumlarda uzun süre görev yapılmasının da etkisiyle zamanla görünmez olan eksikliklerin yeni bir bakış açısıyla görülebilmesine imkân tanınması. Bununla doğru orantılı olarak kurumlarda iyileşmeye katkı sağlaması.
- Zamanla heyecanını kaybetmiş okul yöneticilerinde yer değişikliği ile yeni bir hareketlilik sağlaması ve bunun paralelinde kişisel motivasyonu arttırması
- Yeni yönetim, yeni fikirler ve yeni uygulamalar ışığında okul personelinin motivasyonun artması. Verimliliği arttırması.
- Kurumda yeni yönetim yapısıyla birlikte yeni bir çalışma ortamı ve değişim ile birlikte kurumu monotonluktan kurtarması
- Okul müdürlerinin kişisel ve mesleki açıdan gelişimine katkı sunması
- Kurumsal açıdan yöneticiden kaynaklanan sorunların değişim ile birlikte ortadan kalkması ve okul ikliminde iyileşme yaşanması
- Çalışma süresine bağlı zorunlu yer değişikliği (rotasyon) uygulamasının olumsuz yönlerine ilişkin okul müdürlerinin görüşleri incelendiğinde şu çıkarımlar listelenebilir;
- Hem okul müdürünün hem öğretmenlerin karşılıklı olarak uyum problemleri

yaşamaları ve bu uyum sürecinde yaşanan zaman kaybının örgüt kültürü ve örgüt ikliminin olumsuz etkilemesi.

- Değişen örgüt yapısı ve iklimi ile birlikte verimliliğin düşmesi
- Zorunlu yer değişikliği ile yöneticilerin aile ve sosyal hayatının düzenin bozulması. Yeniden bir düzen kurma çabasının motivasyonunu da olumsuz etkilemesi
- Okulda görev süresi sona eren müdür ile birlikte yürütülen projelerin yarım kalması. Yeni yönetim tarafından projelerin yürütülmemesi veya desteklenmemesi
- Zorunlu yer değişikliği uygulaması sonucunda yeniden görevlendirilmeme durumu olan okul müdürlerinin tekrar öğretmenliğe döndürülmesi hem okul müdürü açısından hemde ders vereceği öğrenciler açısından olumsuz sonuçlar doğurabilir.
- Okul müdürünün tercihe bağlı olarak gelse bile puanlama ve ölçütler sebebiyle çok arzu etmediği bir kuruma atanması ve bunun sonucu olarak kurumu benimseyememesi.
- Okulda iyi işleyen bir yapının yönetim değişikliği ile bozulması
- Başarılı çalışmalarını sonrasında çalıştığı okulu ürettiği eğitimin kalitesi ile belli bir seviyeye çıkardıktan sonra yapılan zorunlu yer değişikliği ile tercih etmediği bir kuruma görevlendirilen okul müdürlerinin kendilerini cezalandırılmış gibi hissetmesi.

Okul müdürlerine uygulanan çalışma süresine bağlı zorunlu yer değiştirme uygulamasına yönelik okul müdürlerinin önerilerine ilişkin elde edilen veriler incelendiğinde şu sonuçlara ulaşılabilmektedir;

- Zorunlu yer değişikliği uygulamasının ve çalışma süresinin sekiz yıl olarak uygulanmaya devam etmesi.
- Okul müdürlerini değerlendirirken görev yaptığı okuldaki eğitimin tüm paydaşlarının görüşlerinin alınması.
- Zorunlu yer değişikliği uygulamasında değerlendirme ölçütlerinin ve puanlama kriterlerinin yeniden düzenlenmesi.
- Okul müdürünün görev yaptığı okullardaki performansının yeni görevlendirmelerde dikkate alınması.

- Zorunlu yer değişikliği uygulaması başta yönetim kademesinde görev yapanlar olmak üzere, öğretmenler ve tüm eğitim çalışanları için uygulanmalıdır.
- Zorunlu yer değişikliği uygulaması İstanbul gibi büyükşehirler dikkate alınarak, il içindeki tüm okullar arasında değil belirli eğitim bölgeleri içerisinde yapılmalıdır. Bu şekilde görev yeri değiştirilen okul müdürlerinin aile yapılarının bozulmasına ve buna bağlı verimsizliğe yol açılmamalıdır.
- Zorunlu yer değişikliği uygulamasında görev yeri değiştirilecek olan okul müdürlerinden yönetmelikle düzenlenecek şekilde geçerli mazereti bulunanlara erteleme hakkı tanınmalıdır.
- Zorunlu yer değişikliği uygulamasında herhangi bir kuruma görevlendirilmeyen okul müdürlerinin, uzun süre yöneticilik yapıp yeniden öğretmenliğe döndürülmeleri hem o okul müdürü için hem de sınıfında dersine gireceği öğrenciler için olumsuzluklar getirebilir. Bu uygulama yerine uzun bir dönem okul müdürlüğü yapmış olmanın verdiği deneyim ve tecrübelerinden istifade etmek gerekir. İl teşkilatı bünyesinde bölgesel ya da ilçe teşkilatı bünyesinde koordinatör müdür olarak görevlendirilebilir.

Araştırmanın ulaştığı sonuçlara göre, okul müdürlerinin çalışma süresine bağlı zorunlu yer değişikliği uygulamasına ilişkin olumlu görüşleri doğrultusunda, uygulamanın devam ettirilmesi ve aynı zamanda zorunlu yer değişikliği için ön görülen çalışma süresinin 8 yıl olmasının halen görevde bulunan okul müdürlerinin büyük çoğunluğu tarafında da uygun olduğu görüşüne dayanarak, yürürlükte olan Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği'ndeki sekiz yıllık çalışma süresine ilişkin düzenlemenin devam ettirilmesi önerilebilir.

Ancak söz konusu rotasyon uygulamasının sadece okul yöneticileri için uygulanmasının, okullar için ön görülen değişim ve yenilenme için eksik kaldığı, başta öğretmenler olmak üzere il ve ilçe teşkilatlarındaki yöneticiler ile birlikte tüm eğitim çalışanları için rotasyon uygulaması geliştirilmesi gerektiği görüşleri ifade edilmiştir. Sadece okul yöneticileri için uygulanan rotasyon uygulaması okullarda, yöneticilerin gidici ama öğretmenlerin kalıcı olduğu algısı yarattığı, bu durumun okul müdürlerinin etkililiği ve verimliliğini olumsuz

etkilediği, yönetim ve denetim faaliyetlerini aksattığı görüşleri dikkate alınması gereken noktalar olarak ifade edilebilir.

Bir diğer konu ise okul müdürlerinin değerlendirilmesi sürecinde puanlama ve ölçütler bakımından performans ölçümünde objektif olunamadığı yönündeki eleştirilerdir. Bu bağlamda, rotasyon uygulamasında okul müdürlerinin değerlendirilmesi sürecinde şeffaf ve objektif değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi, performans ölçümünde okul müdürlerinin görev yaptıkları okulların zorluk derecesine göre bir derecelendirme yapılması ve değerlendirme sürecine görev yapılan okuldaki tüm paydaşların katılabilmesi önerilebilir.

Yer değişikliği ile birlikte okul müdürlerinin yeni görev yapacağı okulda yaşayabileceği olası uyum sorunlarının en aza indirilebilmesi için liderlik, iletişim becerileri, etik, stres yönetimi ve örgüt kültürü gibi bazı konularda eğitim verilmesi düşünülebilir. Ayrıca rotasyon uygulamasının okulun işleyişi ile ilgili sorunlara neden olmaması için bir kurumdaki müdür ve müdür yardımcılarının farklı dönemlerde rotasyona tabi tutulması uygulaması bir yöntem olarak seçilebilir.

Araştırmamızın dikkat çeken sonuçlarından biri de yöneticilerin zorunlu yer değişikliği ile birlikte aile bütünlüğü konusunda yaşadıkları sorunlardır. Bu gerekçe ile kimi okul yöneticilerinin yer değişikliği yapmaktansa yöneticilikten ayrılmayı bile düşündüklerini ifade etmişlerdir. Bu bağlamda, İstanbul gibi büyükşehirlerde il içindeki tüm okullar arsında rotasyon uygulamaktansa, eğitim bölgeleri arasında bir uygulama yapılabilir. Bu konuda yapılabilecek bir diğer öneri ise zorunlu yer değişikliğinde mazerete bağlı erteleme hakkının tanınmasıdır.

Ayrıca iller arası yer değişikliği yapılabilmesi de rotasyona dahil edilebilir. İl içi yapılacak olan rotasyon uygulaması sonrasında, boş kalan kurumlar arasından iller arası yer değişikliği yapılmasına imkân sağlanması, herhangi bir kuruma atanamamış ve açıkta kalmış okul yöneticileri için isteğe bağlı iller arası bir rotasyon uygulaması olarak uygulanabilir.

Sonuç olarak, Millî Eğitim Bakanlığının okul yöneticilerinin performanslarını arttırmak ve kurumlardaki eğitimin kalitesini yükseltmek için okul yöneticilerine uyguladığı çalışma süresine bağlı zorunlu yer değişikliği uygulaması bu araştırma sonuçlarına bağlı olarak açıklanmaya çalışılan birtakım eksikliklerine rağmen mevcut okul yöneticileri tarafından kabul görmekte ve uygulamaya devam edilmesi yönünde görüşler

ifade etmektedirler. Okullarımızda yürütülen tüm eğitim faaliyetlerine liderlik eden okul müdürlerinin, uygulamanın sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için belirttikleri görüş ve önerilerin dikkate alınması, hedeflenen başarının yakalanmasına katkı sunacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKLAR

- Açıkalın, A. (1998). Toplumsal kuramsal ve teknik yönleriyle okul yöneticiliği. Pegem Yayıncılık.
- Ay, Z. (2007). Sanayi işletmelerinde motivasyon ve ülkemizdeki motivasyon uygulamaları. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Konya Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydın, A. (2000). Sınıf yönetimi. Alfa Yayınları.
- Aydın, M. (1994). Eğitim yönetimi. Hatipoğlu Yayınları.
- Aydın, A. & Uysal, Ş. (2014). Türkiye 'de eğitim yönetimi teftişi planlaması ve ekonomisi alanındaki doktora tezlerinin incelenmesi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi
- Aytaç, T. (2000). Eğitim yönetiminde yeni paradigmlar okul merkezli yönetim. Nobel Yayın Dağıtım.
- Ay, F. (2005). İnsan kaynakları yönetiminde iş rotasyonu modelleri [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Teknik Üniversitesi.
- Barutçugil, İ. (2004). Stratejik insan kaynakları yönetimi. Kariyer Yayıncılık.
- Balç, M. (1998). Ulusal ve uluslararası hukukta insan hakları çerçevesinde eğitim ve öğretim hakkı. Yeni Türkiye. 98/22.
- Balç, A. (2001). Etkili okul ve okul geliştirme: Kuram, uygulama ve araştırma. Pegem A Yayıncılık.
- Balç, A. (2008). Türkiye'de eğitim yönetiminin bilimleşme süreci. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 14(54), 181-209.
- Balyer, A. (2019). Eğitim yönetiminde yeni yaklaşımlar. Anı Yayıncılık
- Balyer, A., Bayram, A., & Özcan, K. (2021). Eğitim politikaları. Anı Yayıncılık
- Başar, H. (2000). Eğitim denetçisi. Pegem A Yayınları.
- Basaran, İ. E. (1982). Örgütsel davranışın yönetimi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- Başaran, İ. E. (1993). Türkiye eğitim sistemi. Kadioğlu Matbaası
- Bursalioğlu, Z. (1994). Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış. Pegem Yayınları.
- Bursalioğlu, Z. (1997). Eğitim yönetiminde teori ve uygulama. Pegem Yayınları.
- Bursalioğlu, Z. (2021). Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış. Pegem A Yayınları.
- Büyükoztürk, Ş. vd. (2012). Bilimsel araştırma yöntemleri, Pegem Akademi.
- Can H. (2006). Organizasyon ve yönetim. Siyasal Kitabevi.
- Creswell, John W. (2007). Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches. Thousand Oaks.
- Çelik, V. (2002). Okul kültürü ve yönetimi. Pegem A Yayıncılık.

- Çelikten, M. (2001). Okul yöneticilerinin problem çözme becerileri. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 7(3), 297-309.
- Çelikten, M. (2004). Bir okul müdürünün günlüğü. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 123-135.
- Çotuksözen, B. (2003). Felsefe açısından eğitim ve kültür kavramları felsefe söyleşileri I-II. *Maltepe Üniversitesi Yayınları*
- Demirel, Ö ve Kaya, Z. (2002). Öğretmenlik mesleğine giriş, Pegem Akademi Yayıncılık.
- Gökkaya, N. (2013). Okul müdürlerine uygulanan rotasyona ilişkin ilkököl ve ortaokul müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlerin görüşleri. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi], Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü
- Güleç, D. (2009). Rotasyon ile çalışan hemşirelerde iş doyumunun belirlenmesi. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi], Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Erdoğan, İ. (2000). Çağdaş eğitim sistemleri. Sistem Yayınları.
- Eren, E. (2001). Yönetim ve organizasyon (Çağdaş ve küresel yaklaşımlar). Beta Yayınları
- Eren, E. (2009). Yönetim ve organizasyon. Beta Yayınları.
- Ertürk, S. (2013). Eğitimde program geliştirme, Edge Akademi Yayıncılık
- Hallinger, P. ve Murphy, J. (1986). The Social Context of Effective Schools. *American Journal of Education*, 94(5), 328-355.
- Huang, H. J. (1999). Job Rotation from the employees' point of view. *Research and Practice in Human Resource Management*, 7(1), 75-85.
- Işık, H. (2003). Okul müdürlerinin yetiştirilmelerinde yeni bir model önerisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24, 206-211.
- İlgar, L. (2000). Eğitim yönetimi okul yönetimi sınıf yönetimi. Beta Yayınları.
- Karip, E. ve Köksal, K. (1999). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18, 193-205.
- Kaya, Y. K. (1999). Eğitim yönetimi kuram ve türkiye'deki uygulama. Bilim Yayıncılık.
- Kaplan, M. (2007). Motivasyon teorileri kapsamında uygulanan özendirme araçlarının iş gören performansına etkisi ve bir uygulama. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi], Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kayır, S. (2012). Rotasyona tabi tutulan ilköğretim okulu müdürlerinin örgütsel bağlılık düzeyi nasıldır? (Tez no: 322476) [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/>
- Kerman, S.T. (2004). İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları: Rotasyon gerekli mi? [Yayımlanmamış yüksek lisans dönem projesi]. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Keskinkılıç, K. (2009). Eğitim bilimine giriş. Pegem Yayınevi.
- Kılıç, E. (2008). İş tatmini ve iş rotasyonu arasındaki ilişkinin incelenmesine ilişkin otomotiv sektöründe bir araştırma. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Konan, N. (2013). Educational supervisors' locus of control, *Eurasian Journal of Educational Research*, 51, 45-64.
- Konan, N. vd. (2017). Okul müdürü görevlendirmeye ilişkin müdür görüşleri, *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry (TOJQI)* 8(3), 323-349, DOI:10.17569/tojqi.331788
- Korkmaz, M. (2005). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi: Sorunlar – çözümler ve öneriler. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(3), 237-252.
- Korumaz, M. (2017). Eğitim Politikası Süreçlerinde Eğitim Yöneticilerinin Rollerinin İncelenmesi. (Tez no: 469584) [Yayımlanmamış doktora tezi, Marmara Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/>
- MEB. (2022). Geçmişten günümüze milli eğitim şuraları. Erişim tarihi: 2022, <https://ttkb.meb.gov.tr/www/gecmisten-gunumze-mill-egitim-sralari/icerik/328>
- MEB. (2012). *Tebliğler Dergisi*, 84, 351-397.
- MEB. (2014). Millî Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği. T.C. Resmî Gazete, 29072.
- MEB. (2021). Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Yer Görevlendirme Yönetmeliği. T.C. Resmî Gazete, 31386, 5 Şubat 2021.
- Memduhoğlu, H. B. (2007). Türk eğitim sisteminde okulların yönetimi ve okul yöneticilerinin sorunsalı. *Millî Eğitim Dergisi*, 176, 86-96.
- Morris, J. R. (1956). Job rotation. *The Journal Of Business*, 29(4), 268-273.
- Nural, E. ve Çıtak, Ş (2012). Ordu ilindeki resmi eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin zorunlu ve değiştirme uygulamasına ilişkin görüş ve önerileri. 24-26 Mayıs 2012 Malatya VII. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi. Sunulan Bildiri.
- Ortega, J. (2001). Job rotation as a learning mechanism. *Management Science*, 47(10), 1361-1370.
- Öz, L. (2013). Çocuk hakları bağlamında çocuklarda eğitim hakkı. (Tez no: 350838) [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Çağ Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/>
- Özdemir, S. (2009). Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi. Nobel Yayın.
- Özden, Y. (2002). Eğitimde yeni sistem arayışları. Öğretmenlik mesleğine giriş. Pegem A Yayıncılık.
- Saldana, J., Leavy P., & Beretvas N. (2011). *Fundamentals of Qualitative Research*. Oxford University Press. Erişim tarihi: 2022 <https://ebookcentral.proquest.com/lib/yildiz/reader.action?docID=665394>
- Sezgin, F. (2007). Okul yöneticisi ve liderlik. Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi. Nobel Yayıncılık.
- Siğrı, Ü. (2006). Japonların kültürel özellikleri bağlamında; yönetsel, ekonomik ve sosyal süreçlerinin analizi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 29-47.
- Şermet, C. M. (2009). İnsan kaynaklarında iş rotasyonu tekniği ve bir uygulama. (Tez no: 231198) [Yayımlanmamış doktora tezi, Uludağ Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/>
- Şimşek, H. (2003). Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi: karşılaştırmalı örnekler ve türkiye için çıkarsamalar. Öğretmen Hüseyin Hüsnü Tekişik Eğitim araştırma Geliştirme Vakfı Yayınları
- Şimşek, H & Yıldırım, A. (2011). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Seçkin.

- Şişman, M. (2002). Öğretim liderliği. Pegem A yayıncılık.
- Şişman, M ve Taşdemir, İ. (2008). Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi, Pegem A yayıncılık.
- Şişman, M. (2004). Eğitim ve okul yönetimi. Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı. Pegem A yayıncılık.
- Tarlıg, Y. T. (2006). Performans değerlendirme süreci ile performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlara karşı çalışan tutumunu belirlemeye yönelik bir araştırma. (Tez no: 188530) [Yayınlanmış yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/>
- Taşpınar, F. (2006). Motivasyon araçlarının iş gören motivasyonu üzerindeki etkisi: Afyonkarahisar ilindeki termal otel işletmelerinde bir araştırma. [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Taymaz, H. (2003). Okul Yönetimi. Pegem A Yayıncılık.
- TDK. (2022). Türkçe Sözlük, <https://sozluk.gov.tr> sitesinden edinilmiştir.
- Toprakçı, E. (2002). Eğitim Üzerine, Ütopya Yayınları.
- Tortop, N. ve Anahtar, M. A. (1976). Personel yönetimi. Kalite Matbaası
- Turan, S. ve Şişman, M. (2000). Okul yöneticileri için standartlar, eğitim yöneticilerinin bilgi temelleri üzerine düşünceler. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3(4), 68-87.
- Türk, E. (1999), Türk eğitim sistemi, Nobel Yayınları.
- Yaşar, N. (2000). İnsan hakları avrupa sisteminde ve türk hukukunda eğitim hakkı ve özgürlüğü, Filiz Kitabevi.