

## Okul Müdürlerinin Zorunlu Yer Değiştirme Uygulamasına İlişkin Bir Araştırma<sup>1</sup>

Yılmaz Tonbul  
Serdar Sağıroğlu  
Ege Üniversitesi

*Araştırmanın amacı, 2010 yılında okul yöneticilerine yönelik 'zorunlu yer değiştirme' uygulamasının, okul yöneticileri tarafından nasıl değerlendirildiğini belirlemek ve yaşanan sorunların neler olduğunu ortaya koyarak, yansımalarını incelemektir. Karma araştırma desenine göre tasarlanan araştırmada, eş zamanlı çeşitleme stratejisi kullanılmıştır. Örneklem tekniği olarak amaçlı örneklem yöntemlerinden ölçüte dayalı örneklem tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu, İzmir merkez ilçelerdeki okullarda zorunlu yer değiştirmeye uğramış 99 okul müdürü ve bu okullarda görevli 99 müdür yardımcısı oluşturmaktadır. Veriler, araştırmacılar tarafından geliştirilen 'okul yöneticilerinin zorunlu yer değiştirme uygulamasına ilişkin görüşleri anketi', mahkeme tutanakları ve zorunlu yer değiştirme uygulaması öncesi ile uygulama sonrasında okullarda uygulanan 'Memnuniyet anketleri' bulgularının incelenmesi yoluyla toplanmıştır. Veri çözümleme teknikleri olarak nitel çözümleme teknikleri kullanılmış, betimsel istatistiklere yer verilmiştir. Bulgular, uygulamanın zamanlamasında ve yer değiştirme ölçütlerinde sorunlar olduğunu; uygulamanın kişisel açıdan ve okulun işleyişine etkileri bakımından olumlu ve olumsuz yönlerinin bulunduğunu; memnuniyet anketlerine göre, uygulamanın henüz istenen sonuçları vermediğini, ancak bazı düzenlemelere gidilerek uygulamanın devam ettirilmesi ve yaygınlaştırılması gerektiğini ortaya koymaktadır.*

**Anahtar sözcükler:** Zorunlu yer değiştirme, okul yöneticileri

---

<sup>1</sup> Bu araştırmanın bir bölümü VI. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi'nde bildiri olarak sunulmuştur.

**Atıf için/Please cite as:**

Tonbul, Y., & Sağıroğlu, S. (2012). Okul müdürlerinin zorunlu yer değiştirme uygulamasına ilişkin bir araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* [Educational Administration: Theory and Practice], 18(2), 313-339.

## **A Research Regarding to Obligatory Displacement about School Administrators'**

*Background.* Most of the researchers say that the factor that is the determiner of the effectiveness is the quality of principals (Aydın, 2005; Hoy & Miskel, 2010). However, although the principals have competency to manage the organizations according to it aims, working at the same institution for long periods of time causes laziness, mentally tiredness, increase of self-pride, blindness (Leblebici, 2005; Ülsever, 2008). Ministry of Education has started an application called “rotation” through Ministry of Education Educational Institutions’ Principals Displacement, Appointment Regulations which takes a lot of criticism.

The rotation has been applied in whole public institutions so far. According to Schermerhorn, Hunt and Osborn (2003), through job rotation duty variance is done by causing the employees experience different kinds of jobs. The researchers such as Wilbur (1993), Macleod (2008) and Campion (1994) mentioned that rotation has got some positive effects in case it causes principals understand the institutional process, do benchmarking, create different solution methods, learn new approaches from different people, prevent boredom, bring out excitement, motivate employees. However in some researches it is revealed out that if the principles are not taken into account it requires time and cost benefit (Campion, 1994; Coşgel & Thomas, 1999; Huang, 1999; Ortega, 2001).

There are not sufficient studies as the rotation application is new both in national and international literature. In this research, it is aimed to reveal out how the rotation application is perceived by the school administrators.

*Method.* This research was designed as mixed method and simultaneous variation strategy is used.

Criteria based sampling which is one of the purposive sampling methods is used. The study group is composed of 187 school administrator and assistant principal that have undergone rotation in 2010-11 year in İzmir. 99 surveys are accepted as available, 99 surveys of assistant principals are taken into the analysis so totally 198 school administrators formed up the sample.

Data is gathered through open ended questions form, the related parts of the case reports, regulations and satisfaction surveys. The survey that is consisted of the open ended questions is developed by the researchers. In the process of developing the form firstly literature is examined and item pool is created for open ended questions. The news from media is collected, the case results and explanations of the unions are also examined. In the

next level, survey that is composed of open ended questions is applied to 12 school administrators.

Validity and reliability: The questionnaire is developed as a result of the content analysis through literature and the answers to the open ended questions. The form is given to 2 academic staff and 3 school administrators for taking expert opinion. For the clarity of the questions, one of the Turkish teacher's opinion is taken. In these surveys there are questions related to personal and professional information.

The results of the satisfaction surveys that were applied in 2009-2010 and 2010-2011 were taken from the district national education directorate and categorized as tables. The data related to the case reports results are taken from the web sites of the unions and tried to be verified through more than one source in electronic environment (memurlar.net; kamudanhaber.net; memurlar.biz).

Results are shared with the school administrators and the teachers, participant acceptance is taken in order to increase the internal validity of the research. For descriptive validity, the sample and the process is reported in detail and data is supported statistically. For increasing the external reliability, the raw data is kept. Direct quotations from the participants are given and tried to find out the sources of the answers. In this research, it is aimed to gather data via different sources (principal and assistant managers) and via different data collection tools (open ended questions, case reports, satisfaction surveys). In literature expert opinion, direct quotations, variety, more than one researcher is said to increase the reliability of the research (Glesne & Peshkin, 1992; Shenton, 2004; Yıldırım & Şimşek, 2005).

In the analysis of data, content analysis is used for case reports and the answers to the open ended questions. Also descriptive statistical results are given for the demographic variables.

*Results.* School administrators think that rotation has got positive and negative sides, it emerges out from a need but different from the ministry officials they think that it has got political aims. School administrators also determined that rotation is full of problems and the criteria in Appendix 2 are insufficient and unjust. Rotation has not affected the idea of being school administrator of the assistant principals. The cases are about the school type and the problems that emerge out of point calculations. According to the satisfaction survey results the teachers are not satisfied with new school administrators at the first year of this application.

*Discussion.* Although the school administrators do not support the rotation practices willingly, they see the positive sides of the rotation and utter that it can be lasted if new regulations are made. The findings of Özdemir and Yaman (2011), Çelebi et al. (2011) indicate that school administrators and teachers do not appreciate the rotation, they criticize its being obligatory but at the same time the findings emerge out that the rotation do not affect the performance of the school administrators.

School administrators are aware of the managerial troubles in the education system; the troubles such as professional burn out, renewing oneself, financial transparency, accountability can be regarded as the reasons for rotation. However, there have been discussions on rotation practices' carrying the risk of having aims for staffing and not having scientific background. Critics are mostly stated by secondary school administrators, the administrators that work far from the center, administrators that are single and are new at work. The variation of the demographic variables indicate that this rotation practice is not discussed in platforms where all the school administrators participate, in other words they think that it is early to start rotation practice. This finding is similar to Huang's (1999), research finding that the rotation practices are not based on a strategy and similar to Macleod (2008) in that the expectations will not be met if a pilot practice is not made.

Rotation practices should be thought with education administrators' appointment, displacement and the new regulations in the conduction of administrator committee in education regions. The results of teachers satisfaction surveys indicate that the rotation practice has not given what had been expected in its first year.

*Suggestions.* Rotation length can be 8 years. In the seventh year schools can be determined. One year can be evaluated as orientation process. Next year can be waited if the school type is not suitable. The rotation criteria can be reorganized. For this aim, the contribution of the period of service points may be reduced; assessment can be made according to the multiple data sources (teacher, parents, inspection and administration reports), the professional activities can be included (in service training, book, project, articles), proficiency exam can be made for the education administrators, expert and the head teacher exams can be made or the point value can be removed, the number of choices can be increased, right to prefer new schools can be given, financial support can be provided for accommodation and transportation.

**Keywords:** *Obligatory displacement, school administrators*

Eğitim örgütlerinin başarısında okul yöneticisinin sahip olduğu niteliklerin belirleyici rol oynadığı birçok araştırmacı tarafından dile getirilmektedir (Aydın, 2005; Hoy ve Miskel, 2010). Öte yandan, yöneticilerin, kurumları amacına uygun yürütmeleri için gerekli yeterliklere (teknik, kavramsal ve insan ilişkileri) sahip olmaları halinde dahi, uzun süre aynı kurumda yöneticilik yapmaları durumunda 'atalet, metal yorgunluğu, ego şişmesi ve yönetme körlüğü' kavramları ile açıklanan bazı sorunların yaşandığına dair alanyazında bulgular bulunmaktadır (Leblebici, 2005; Ülsever, 2008).

Kamu kurumlarında atalet; eylemsizlik, edilgenlik ve sistemde monotonluk anlamına gelmektedir. Bu durum, hem bireylerin hem de örgütlerin sağlıklı çalışmasını engelleyen ve verimlilik kaybına neden olan bir sorun olarak görülmektedir. Çünkü kurumlar, çevresel etmenlerdeki değişimlere uyum ile uğraşmamakta, egemen bürokratik yapıyı sürdürme eğilimi sergilemektedir (Leblebici, 2005). Kurumlar, değişen çevrelerine uyum sağlayarak hayatta kalmak ve ilerlemek için dönüşüme uğrayan dinamik sistemler olarak değerlendirildiğinde, yöneticilerin iç ve dış çevrede meydana gelen ve örgütü tehdit eden sinyalleri algılaması kadar, sorunu doğru çözümlenebilmesi oldukça önem taşımaktadır. Sorunları tanımlama ve çözümlene konularında yetersizlik olarak tanımlanan yönetme (işletme) körlüğü, sistemi oluşturan parçalardaki kısıtları ve engelleri algılamayı zorlaştırmaktadır (Reid ve Cormier, 2003). Yönetme körlüğü ile ilişkilendirilen diğer bir kavramın da uzun yıllar aynı kurumda çalışma sonucunda oluşan 'metal yorgunluğu' ya da geçmişin başarılarına yaslanarak gelişen 'ego şişmesidir'. Ülsever (2008) ego şişmesi yaşayan yöneticilerin, takım yönetiminde sorunlar yaşadıklarını ve kendilerini uyaran bireylere karşı düşmanca yaklaşımlar sergileme davranışları geliştirdiklerini belirtmektedir.

Yukarıdaki açıklamalar yöneticilerde, aynı okulda çalışılan sürenin uzunluğu ile durağanlık ve rehabet artışı, sorunlara benzer çözüm yollarında ısrarcı olma arasında ilişki bulunduğunu göstermektedir. Gordon (2003), eğitim kurumlarının etkililiğini artırmaya yönelik girişimleri insan ögesinde, örgütsel yapıda ve teknolojik boyutta olmak üzere üç biçimde sınıflamaktadır. İnsan ögesinde değişimin ise yeni bir yönetim politikası, personel üzerinde ya da kişilerin bilgi, beceri ve tutumlarının köklü değişiklikleri de beraberinde getireceği, örgütlerde verimliliği, çalışanların güdü düzeyini ve doyumunu artırdığına dair bulgular bulunmaktadır (Gordon, 2003; Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998). İnsan ögesinde gerçekleştirilecek değişimin bir biçimi de, belirli sürelerle çalışanların görev yaptıkları birimlerin değiştirilmesidir.

Milli Eğitim Bakanlığı da, okul yöneticilerinin aynı kurumda uzun süre çalışmalarından kaynaklanan sorunları gidermek, insan kaynağını daha etkili kullanmak amacıyla, 2005 yılında denenen, ancak kısa bir süre sonra vazgeçilen, 2010 yılında ise 'Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik' aracılığı ile 15.5.2010 tarih ve 27582 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanarak yürürlüğe giren ve kamuoyunda 'rotasyon' adıyla bilinen zorunlu yer değiştirme uygulamasını başlatmıştır. Uygulama, söz konusu Yönetmeliğin 'Zorunlu Yer Değiştirme Suretiyle Atamalar' maddesine dayandırılarak, bulunduğu kurumda beş yılını dolduran okul müdürlerinin, Yönetmelik ekinde yer alan 'Yönetici Değerlendirme Formu' doğrultusunda puan üstünlüğü esasına göre seçecekleri on okuldan birine atanmalarını öngörmektedir. Yürürlüğe girdiği andan itibaren okul müdürleri ve sendika çevreleri tarafından oldukça yoğun eleştiriye tabi tutulmuş, basın açıklamaları ve protestolar gerçekleştirilmiş, olay hukuki boyuta taşınmıştır (EYSEN, 2010). Yargı kararları ve basına yansıyan açıklamalar incelendiğinde, uygulamanın yeteri kadar tartışılmadığı, tarafların görüşlerinin alınmadığı, uygulamanın başarılı müdürler tarafından sürgün olarak algılandığı, özlük hakları ve kişisel hakların göz ardı edildiği, okul müdürlerinin çalışma şevkinin kırıldığı türünden eleştiriler olduğu görülmektedir (Uçar, 2011; Yargı Kararı, 2010). Uygulamaya ilişkin açılan davaların çokluğu, eğitim iş kolundaki sendikaların açıklamaları, olaydan doğrudan ve dolaylı etkilenen tarafların tepkileri, yoğun bir gündem oluşturmuştur. Okul yöneticilerinde zorunlu yer değiştirme uygulamasına ilişkin araştırmalara yurtdışı alanyazınında sıklıkla rastlanmakla birlikte (Hagerty, 1998; Hargreaves ve Fink, 2006; Reynolds vd., 2008; Southworth, 1994), uygulamanın ülkemizde eğitim sektöründe yeni bir uygulama olması nedeniyle, uygulamanın etkileri, aksayan yönleri ya da etkililiği gibi konulardan çok, yöneticilerin uygulamaya ilişkin yaklaşımlarının sorgulandığı çalışmalardan (Çelebi, Çelebi ve Bayram, 2011; Özdemir ve Yaman, 2011; Nural ve Çıtak, 2012; Yılmaz ve Yılmaz, 2012) ibaret olduğu görülmektedir. Buna karşın, başta özel sektör olmak üzere sağlık, maliye gibi kamu kurumlarında da zorunlu yer değiştirme ya da rotasyonun bir türü olarak işyeri içerisindeki farklı bölümlerde ve şubeler arasında da yer değişikliği biçiminde uygulandığı bilinmektedir. Schermerhorn, Hunt ve Osborn'a (2003) göre, bu uygulamalarda iş rotasyonu aracılığıyla, çalışanları farklı görevler içeren işler arasında dolaştırarak görev çeşitliliği sağlanmaktadır. Wilbur (1993), Macleod (2008) ve Champion (1994) gibi araştırmacılar da, zorunlu yer değiştirme uygulamalarının, yöneticilere, örgütü bir bütün halinde görüp, kurumsal işleyişi anlama, kıyaslama yapma, farklı çözüm yolları geliştirebilme, farklı iş görenlerden yeni şeyler öğrenme, sıkılmayı

engelleme, kuruma yeni heyecan getirme, çalışanları güdüleme gibi olumlu etkileri bulunduğunu belirtmektedirler. Bauer'in (2004) araştırma sonuçları da yöneticilerin görev süresi ile iş doyum ve başarı düzeyleri arasında ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Gordon (1993), kısa süreli rotasyon uygulamalarının yöneticilerde olduğu kadar öğretmenlerde de, 'yeteneklerinin farkına varma, okulun tüm süreçlerine daha etkin katılma isteğinde ve psikolojik olarak rahatlama' gibi konularda olumlu etkileri olduğunu belirtmektedir.

Alanyazından da anlaşılacağı gibi, zorunlu yer değiştirme, yöneticilerin kişisel ve mesleki gelişimini sağlamakta, dolayısıyla da bir bütün olarak kurumsal gelişime katkıda bulunmaktadır. Ancak uygulamanın başarılı olması için yöneticilerin sürece hazırlanması, gerekli eğitimlerden geçmeleri gerekmektedir (Gordon, 1993; Motivation in practice-job rotation, 2012) Diğer yandan, zorunlu yer değiştirme uygulamasında; (a) hedeflerin belirlenmesi, (b) uygulamanın gönüllülük esasına dayandırılması ve (c) uygulama öncesinde mevcut durumun ölçülmesi ve zorunlu yer değiştirme programının geliştirilmesi gibi ilkelere dikkat edilmesi gerektiği, aksi halde uygulamanın olumsuz sonuçlara da yol açabileceği vurgulanmaktadır. Örneğin (Campion, 1994; Coşgel ve Thomas, 1999; Huang, 1999; Ortega, 2001); (1) çalışma süresinde zaman ve verim kaybına neden olmakta, (2) uzun süre aynı birimde çalışılmayacağından, yeni iş ya da görev benimsenmemekte, (3) zorunlu yer değiştirme programını oluşturmak, zaman ve maliyet gerektirmekte, (4) çalışanların istemedikleri zorunlu yer değiştirme, motivasyonu düşürebilmekte, (5) uzmanlaşmayı azaltmakta, (6) iş akışında aksamalara neden olmakta ve (7) çalışanlar, yeni yöneticiyi benimsemeye zorlanmaktadır.

Yukarıdaki açıklamalardan anlaşılacağı gibi zorunlu yer değiştirme uygulamasının başarısı, birçok değişkenin dikkate alınmasını gerektirmektedir. Okul yöneticilerinin 'güvensizlik, sosyal kayıp ihtimali, ekonomik kayıp, zahmet, baskı tehdidi, eksik bilgi, kontrol korkusu, beklenmeyen tepkiler, toplu muhalefet (Gordon, 1993) gibi direnç kaynaklarının öngörülerek gerekli bilgilendirme ve düzenlemelerin uygulama öncesinde, sürecinde ve sonrasında hayata geçirilmesi önerilmektedir. Bu durumda, tüm kurumlar için standart bir zorunlu yer değiştirme uygulaması yerine, örgütün amacını, yapısını ve çalışanların özelliklerini göz önünde bulunduran bir zorunlu yer değiştirme programının daha etkili olacağı söylenebilir. Ay (2005), zorunlu yer değiştirme uygulamalarındaki çeşitliliği şöyle açıklamaktadır:

*Çalışanın süre sınırlaması yapılmadan başka bir departmanda görevlendirildiği kalıcı zorunlu yer değiştirme, çalışanın farklı bir departmanda veya uluslararası şirketlerde farklı bir coğrafi bölgede program başında belirlenen süre boyunca görev aldığı geçici zorunlu yer değiştirme, bir projeye destek vermek amacıyla çalışanların farklı birimlerden bir araya gelmesiyle yapılan proje bazlı rotasyon, haftanın belirli günlerinde ya da günün belirli saatlerinde diğer görevde çalışılan yarı zamanlı rotasyon, stajyerlere uygulanan rotasyon gibi farklı rotasyon uygulamaları mevcuttur.*

Zorunlu yer değiştirmede birçok uygulama biçiminin var olması, hangi uygulamanın, ne zaman ve kimlerde yararlı olduğu sorusunu beraberinde getirmektedir. Yer değiştirme ölçütlerinin, başarılı yöneticileri ayırt etme ve bu yöneticilerin, stratejik değeri yüksek birimlerde çalışmalarını sağlayacak biçimde düzenlenmesi gerekmektedir. Aksi takdirde, bu durum, uygulamadan olumsuz etkilenen ‘başarılı yöneticileri ‘küstürebilir’ ve onlardan yeterince yararlanamamaya yol açabilir. Bundan dolayı zorunlu yer değiştirme ölçütlerinin çok boyutlu olması ve çeşitlilik göstermesi gerektiği söylenebilir. Oysa yönetmelik ekinde yer alan ‘Yönetici Değerlendirme Formu’ incelendiğinde puan hesaplamada en belirleyici ölçütün, ‘çalışma yılı’ olduğu görülmektedir. Bu ölçütün tek başına ‘başarılı okul yöneticilerini’ ayırt etmede yeterli olacağını söylemek, en azından eğitim bilimleri açısından pek gerçekçi gözükmemektedir.

Uygulamanın eğitim işkolunda okul yöneticileri açısından yeni olması nedeniyle, ülkemizde henüz bir alanyazın oluşmuş değildir. Bu çalışmada, zorunlu yer değiştirme uygulamasının okul yöneticileri tarafından nasıl algılandığının yanı sıra; sorun alanları, uygulamanın ilk yılındaki etkileri de ortaya konmaya çalışılmaktadır. Bu amaçla, Milli Eğitim Bakanlığı’nın uygulamaya yönelik açıklamaları, sendikaların tutumu, mahkemeye yansıyan şikâyetlerin konuları bakımından dağılımı ve bunlarla ilgili yargı kararları incelenmiştir. Ayrıca, okul gelişim yönetim ekibi çalışmaları çerçevesinde kurum paydaşlarına uygulanan memnuniyet anketlerinin zorunlu yer değiştirme öncesindeki ve sonrasındaki sonuçlarının, yönetimle ilgili bölümlerine de yer verilerek konu, bütüncül biçimiyle ele alınmaya çalışılmıştır.

Bu doğrultuda araştırmanın amacı, ilk ve ortaöğretim okullarında 2010 yılında uygulamaya başlanan, yöneticilerin zorunlu yer değiştirme uygulamasına yönelik yönetici görüşlerini, açılan dava sonuçlarını, okul çalışanlarının zorunlu yer değiştirmesi ile değişen yeni yönetime ilişkin memnuniyetlerini incelemek, ortaya çıkan bulgular ışığında uygulayıcılara ve alanyazına katkıda bulunmaktır.



### **Yöntem**

Çalışma, karma araştırma deseninde tasarlanmış, eş zamanlı çeşitleme stratejisi kullanılmıştır. Eş zamanlı çeşitleme stratejisi, verilerin (açık uçlu sorular, dava tutanakları, yönetmelikler, basına yansıyan açıklamalar, memnuniyet anketleri sonuçları) eş zamanlı toplandığı ve bulguların birbirini desteklemek amaçlı kullanıldığı bir araştırma stratejisidir (Creswell, 2003).

Örnekleme tekniği olarak amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüte dayalı örnekleme tekniği kullanılmıştır. Çalışma grubunu 2010-2011 öğretim yılında İzmir İl Millî Eğitim Müdürlüğü merkez ilçelerinde görevli, zorunlu yer değiştirmeye tabi 187 ilköğretim ve ortaöğretim okulu yöneticisi ile bu okullarda görevli müdür yardımcıları oluşturmaktadır. Okul müdürlerinden geri dönen ve geçerli kabul edilen anket sayısı 99 olmuştur. Bu okullardan 99 müdür yardımcısının da anketi araştırmada çözümlemelere dâhil edilmiştir. Böylece çalışma grubu 198 eğitim yöneticisinden oluşmuştur. Çalışma grubunun demografik özellikleri kısaca şöyledir; branş öğretmenleri, erkekler, evliler ve fakülte mezunları ağırlıktadır. Müdürler çoğunlukla 20 yılın üzerinde, müdür yardımcıları ise 11-20 yıl arası kıdeme sahiptir.

Veriler, araştırmacılar tarafından geliştirilen 'Okul yöneticilerinin zorunlu yer değiştirme uygulamasına ilişkin görüşleri' adlı anket ile toplanmıştır. Bu anketin geliştirilmesi sürecinde, öncelikle ilgili alan yazın taranmış ve açık uçlu sorular için madde havuzu oluşturulmuştur. Basına yansıyan haberler derlenmiş, sendikaların açıklamaları ve bireysel başvurulara yönelik mahkeme sonuçları incelenmiştir. İkinci aşamada, 12 okul yöneticisine ön uygulama için, açık uçlu sorulardan oluşan anket uygulanmıştır. Bu soruların yanıtları, içerik çözümlemesine tabi tutulmuş, oluşturulan temalar, alanyazında belirlenen sorunlarla birlikte anket formunun geliştirilmesinde kullanılmıştır.

#### ***Geçerlik ve Güvenirlik***

Alanyazın taraması ve açık uçlu sorulara verilen yanıtların içerik çözümlemesi sonucunda geliştirilen anket, kapsam geçerliği için uzman kanısı almak amacıyla eğitim bilimleri alanından 2 öğretim üyesinin ve 3 okul yöneticisinin görüşlerine sunulmuştur. Uzmanlardan ve okul yöneticilerinden gelen öneriler doğrultusunda ankete, gerekli düzenlemeden sonra son hali verilmiştir. Anketin anlaşılabilirliği için bir Türkçe öğretmenin görüşüne başvurulmuştur. Buna göre anket, müdür ve müdür yardımcısı formu olarak ayrı ayrı düzenlenmiştir. Anketlerde, kişisel ve mesleki bilgilere yönelik sorulara da yer verilmiştir.

'Memnuniyet anketleri' araştırmacılar tarafından uygulanmamıştır. Bu anketler dzenli olarak her yıl İlçe Milli Eğitim M¼d¼rl¼kleri tarafından okullarda uygulanmaktadır. Memnuniyet anketleri sonuqları, İlçe milli eğitim m¼d¼rl¼klerinden alınmıştır. Veriler, zorunlu yer değiştirme ¼ncesinde 2009-2010 ¼đretim yılında ve zorunlu yer değiştirme sonrasında yeni gelen okul y¼neticilerine uygulanan (2010-2011) memnuniyet anketlerinin, *okul m¼d¼rl¼rinin* değerlendirildiği b¼l¼mleri ile sınırlandırılmıştır.

Açılan davalar ve sonuqları ile ilgili veriler, eğitim iş kolunda faaliyet g¼steren sendikaların web sayfalarından alınmış ve elektronik ortamda birden fazla kaynakla (memurlar.net; kamudanhaber.net; memurlar.biz) da doğrulanmaya çalışılmıştır.

Sonuqlar, okul y¼neticileri ve ¼đretmenlerle paylaşılmış, yorumlarla katılımcı teyidi alınarak, araştırmanın iç geçerliği (inandırıcılığı) yükseltilmeye çalışılmıştır. Betimsel geçerlik için ¼rneklemenin ve s¼recin ayrıntılı raporlaştırılması yoluna gidilmış, veriler istatistiksel olarak da desteklenmiştir. Dış g¼venirliliđi artırmak için talep edilmesi durumunda verilmesi ya da gelecekte başka bir araştırmada karşılaştırmaların yapılması amacı ile araştırmanın ham verileri saklanmıştır.

Araştırmanın çalışma grubunda ¼rg¼n ve yaygın ¼đretim kurumlarının eğitim y¼neticilerine, her t¼rl¼ okul d¼zeyine (ilk¼đretim, orta¼đretim), orta¼đretimde farklı okul t¼rl¼rine (genel ve mesleki) yer verilerek, ¼rneklemenin genellemeye izin verecek biçimde çeşitlenmesi sağlanmıştır.

Açık uçlu sorulara verilen yanıtlar, sınıflanarak temalar (kategoriler) oluşturulmuştur. Temalar, nitel araştırma y¼ntemi konusunda lisans¼st¼ eğitimde ders vermekte olan bir ¼đretim üyesine ve nitel araştırma deneyimi olan iki doktora ¼đrencisine, yeniden kodlamaları için verilmiştir. B¼ylece, araştırmanın iç g¼venirliliđi (tutarlılık) sağlanmaya çalışılmıştır. Bazı tablolarda katılımcı g¼r¼řlerinden doğrudan alıntılar yapılmış, verilen yanıtların kaynağına inilmeye çalışılmıştır. Araştırmada birden fazla kaynaktan (m¼d¼r ve m¼d¼r yardımcıları) ve birden fazla veri toplama y¼ntemi (açık uçlu sorular, mahkeme tutanakları, memnuniyet anketleri) aracılığı ile veriler toplanmış, b¼ylece çeşitleme yoluna gidilmıştir. Alanyazında, uzman g¼r¼ř¼ alma, doğrudan alıntılara yer verme, çeşitleme yoluna gitme, birden fazla araştırmacıyı dahil etme ile araştırmanın g¼venirliliđinin artırılabilereği vurgulanmaktadır (Glesne ve Peshkin, 1992; Shenton, 2004; Yıldırım ve şimşek, 2005).

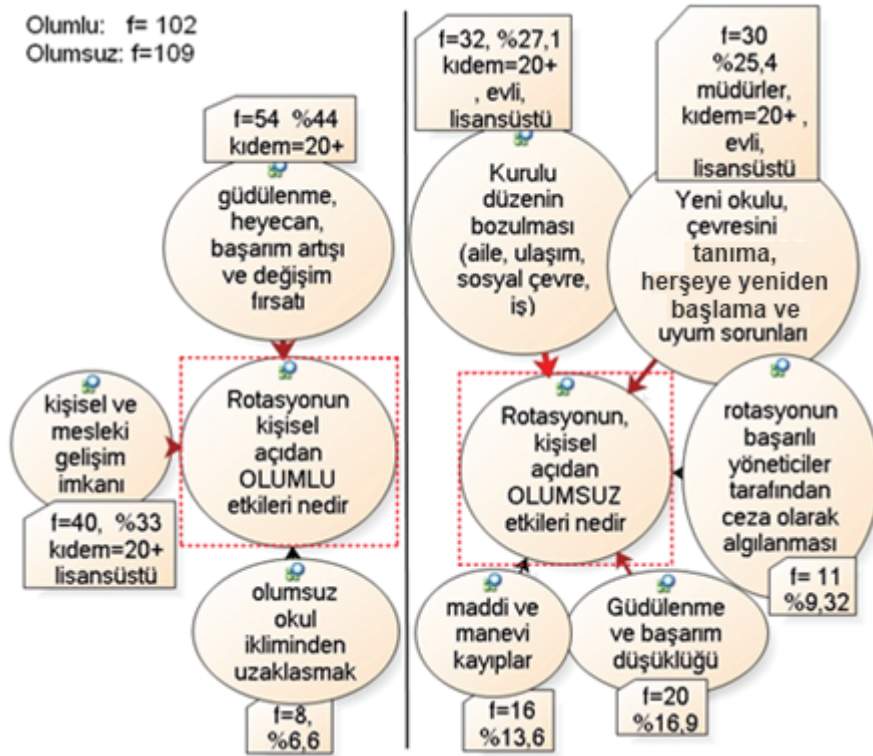
Araştırmada katılımcı gizliliği için doğrudan alıntılarda müdürler için 'M-1, M-2'; Müdür yardımcıları için 'Myrd-1, Myrd-2'; okullarla ilgili memnuniyet anketleri sonuçlarında ise 'Okul 1, Okul 6' gibi kodlamalar kullanılmıştır.

Verilerin çözümlenmesinde açık uçlu sorularda içerik çözümlene tekniğinden yararlanılmıştır.

Temaların oluşturulmasında yararlanılan görüşler ise şekillerde, merkezde çerçeve içerisinde, örneğin Şekil 1'de zorunlu yer değiştirme uygulamasının kişisel yönden *olumlu* ve *olumsuz* yönleri biçiminde, şeklin merkezine başlık olarak yerleştirilmiş, ortaya çıkan temalar, frekans ve yüzdeleriyle birlikte çevresine oklarla yön belirtilerek yazılmıştır.

### Bulgular

Aşağıda araştırmanın alt amaçlarına yönelik bulgular şekil, tablo ve doğrudan alıntılar biçiminde verilmektedir.



Şekil 1. Zorunlu yer değiştirme uygulamasının okul müdürlerini kişisel olarak nasıl etkilediğine ilişkin yönetici görüşleri

Şekil 1'e göre okul yöneticileri, zorunlu yer değiştirme uygulamasının kendilerine olumlu ve olumsuz etkisine ilişkin birbirine yakın görüş bildirmişlerdir (Olumlu: f=102; Olumsuz: f=109). *Olumlu* görüşlerin daha çok 'güdülenme, başarının artışı ve değişim fırsatı ile kişisel ve mesleki gelişim imkânı' temalarında birleştiği ve bu görüşlerin, kıdemi yüksek olan yöneticiler ile lisansüstü eğitim almış olan yöneticiler tarafından daha çok dile getirildiği görülmektedir. Aşağıda bu görüşlere ilişkin doğrudan alıntılara yer verilmektedir.

*M-14- "Bilgi ve birikimi yenileme ihtiyacı doğuyor. Deneyim kazanma ve paylaşmada olumlu etki yapıyor."*

*M-36- "Yeni bir yerde göreve başlamak heyecan yaratıyor. Yapılacak çalışmaları ve eksiklikleri görerek daha hırslı oluyorsun."*

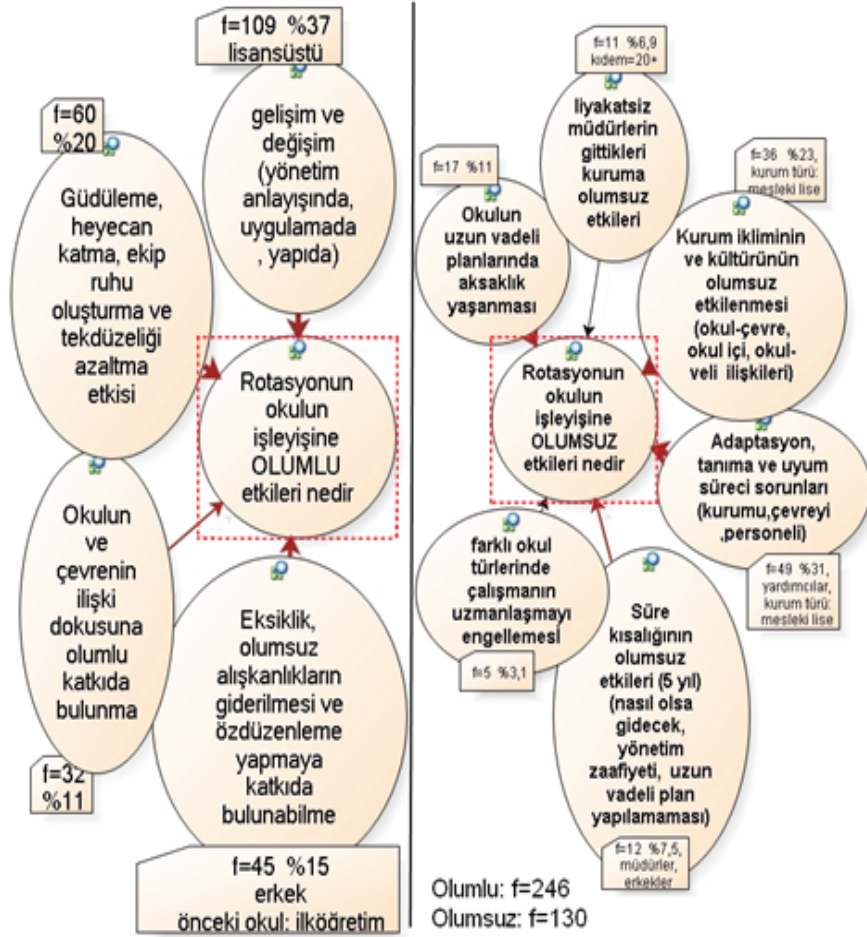
*M-82- "İlçeden il merkezine daha büyük ve imkanları olan bir okula geldim. Yeni bir heyecan yeni bir ortam yeni işler ve hizmetler üretiyor mutlu ediyor ve oluyorsunuz."*

*Olumsuz* görüşlerin ise daha çok kurulu düzenin bozulması ile yeni okulu ve çevresini tanıma, dolayısıyla her şeye yeniden başlama konularında toplandığı anlaşılmaktadır. Bulgulara göre; kıdemi yüksek yöneticilerin, lisansüstü eğitim almış yöneticilerin ve evli olan yöneticilerin söz konusu olumsuzlukları daha çok yaşadığı söylenebilir.

*M-1- "Yönetim zafiyeti personelde okul liderine güven, hedeflere ulaşmada kararsızlık ve okulun genel işleyişinde düzensizlik yaratacaktır."*

*M-19- "Hedeflenen amaçlar kısa sürede gerçekleşmeyecek, öğrenci ve veli profilini iyi analiz etmişken ayrılmak zorunda kalmak da sıkıntı yaratacaktır. Sonuçta emekle oluşturulan büyük aile ortamını gittiğiniz yerde yeniden kurmak zaman alacaktır."*

*Myrd-7- "Yönetici açısından aile düzeninin bozulması, çocuklarının eğitimlerinin aksaması, barınma ulaşım gibi olumsuzluklar yaşanmaktadır."*



Şekil 2. Zorunlu yer değiştirme uygulamasının okulun işleyişine yönelik etkilerine ilişkin yönetici görüşleri

Şekil 2'ye göre okul yöneticileri, zorunlu yer değiştirme uygulamasının, okulun işleyişine daha çok olumlu katkısının olacağı görüşündedirler (Olumlu: f=246; Olumsuz: f=130). *Olumlu* görüşlerin daha çok 'yönetim anlayışında ve uygulamalarda değişim sağlayacağı, çalışanları güdüleme, yeni bir ekip ruhu oluşturmada etkili olacağı' temalarında birleştiği görülmektedir. Lisansüstü eğitim almış yöneticiler ile kıdemi yüksek yöneticilerin bu görüşleri daha çok dile getirdiği anlaşılmaktadır. Aşağıda, bu görüşlere ilişkin doğrudan alıntılara yer verilmektedir

M-17- “İdareci ve öğretmenler her gün aynı yüzü görünce kanıksarlar, okulun ve çalışanların yeni müdürle heyecanları artar. Veliler yeni müdürden bir şeyler beklerler, o da kendini ispat etmek için çalışır.”

M-23- “Yeni bir ruh, yeni bir heyecanla iş ve işleyiş enerji kazandı, alışkanlıktan görülmeyen olumsuzluklar giderildi. Öğrenci ve öğretmenlere yeni bir ruh geldi.”

Myrd-23- “Okul bir değişim yakalamıştır. Okulda gözle görülmeyen (aşına olunmuş) birçok şey görülmeye başlanmıştır. Okulu geliştirme anlamında yeni şeyler yapılmaya başlanmıştır.”

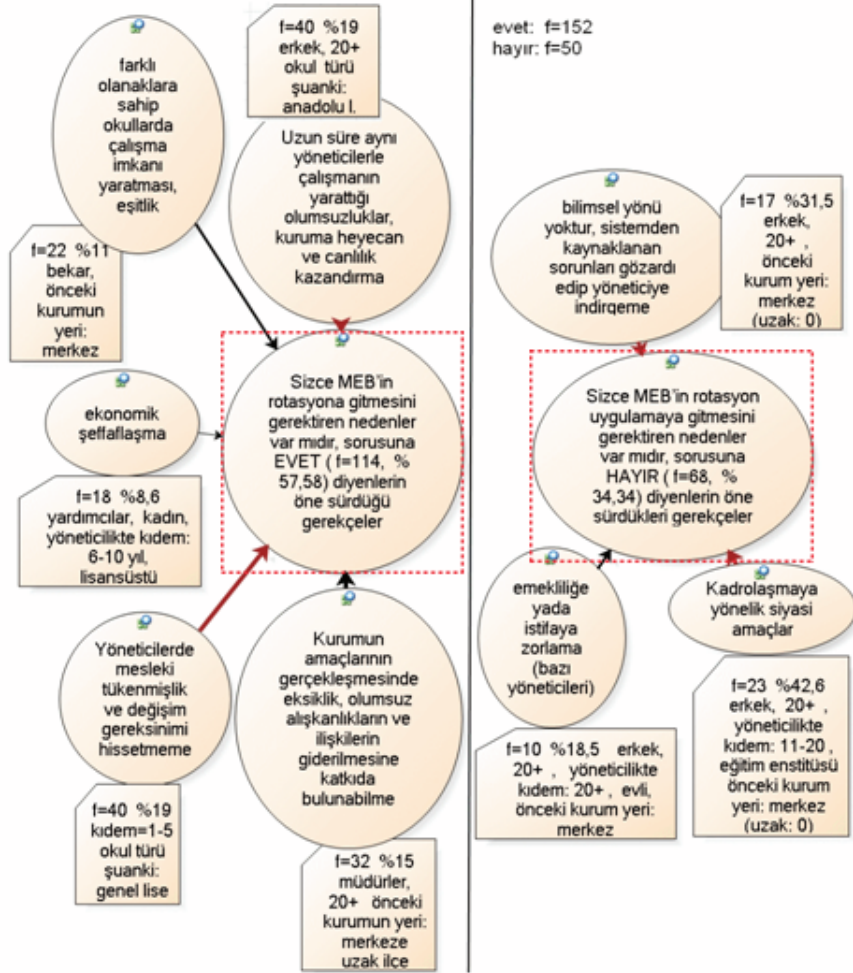
Myrd-57- “Okul yönetime dair önyargılardan arınmıştır, işleyiş güncellik kazanmıştır. Daha demokratik bir işleyiş uygulanmaya başlanmış, okulun çevrede yıpratılmış olan imajını düzeltme fırsatı doğmuştur.”

Olumsuz görüşlerin ise daha çok ‘tanıma ve uyum süreci sorunları, kurum ikliminin ve kültürünün olumsuz etkilenmesi, okulun uzun vadeli planlarında aksaklık yaşanması, liyakatsiz müdürlerin, bu özelliklerini gittikleri okullara taşınması’ temalarında toplandığı görülmektedir. Burada müdür yardımcıları, meslek lisesi yöneticileri ve kıdemi yüksek yöneticilerin, şemadan da anlaşılabilir gibi, bazı temaları daha çok vurguladıkları görülmektedir.

M-38- “Maç devam ederken kural değiştirilmez misali rotasyon çıkmadan öncesi mesleki, ev ortamı, iş ortamı ve okulun yakın olması evde veya lojmanda kişisel düzenlemeler ve masrafların boşa gitmesi. Şahsen devlete hayırseverler tarafından 1 kültür merkezi ve 7 tesis bağış olarak kazandırmış olsanız dahi sizin isteğinizin dikkate alınmamasına biraz üzülüyorum.”

M-76- “Eski okulumda çok güzel dostluklarım olduğundan ve okuluma çok emek verdiğimden yeni okulumda çok kötü bir durumda bulunca ilk aylar travma yaşadım. Çok mutsuz oldum. Bana haksızlık yapıldığını düşündüm. Okulun (şu anda görev yaptığım okulun) eski müdürüne hiç hoş olmayan hisler besledim. Eski okulumda çalıştığım dan daha da çok çalışmak zorundayım. Düzeltmek kolay olmayacak.”

Myrd-3- “Süre dolayısıyla başlatılan proje ve iyileştirme çalışmalarının devam ettirilmesi konusunda sıkıntılar yaşanabilir.”



Şekil 3. Zorunlu yer değiştirme uygulamasına gidilmesini gerektiren nedenlere ilişkin yönetici görüşleri

Şekil 3'e göre yöneticilerin önemli bir kısmının (Evet: f=152; Hayır: f=50), zorunlu yer değiştirme uygulamasına gidilmesini gerektiren nedenlerin olduğu görüşünde birleştikleri anlaşılmaktadır. İleri sürülen gerekçeler içerisinde 'yöneticilerde mesleki tükenmişlik ve değişim gereksinimi hissetmeme, uzun süre aynı yöneticilerle çalışmanın yarattığı olumsuzluklar, olumsuz alışkanlıkların ve ilişkilerin giderilmesine katkıda bulunabilme, eşitlik, ekonomik şeffaflık' temalarının bulunduğu görülmektedir. Belirli temaları daha çok vurgulayanlar arasında farklı okul

türü ve kıdeme sahip olma, daha önceki okulun merkeze yakın ya da uzak oluşu, müdür ve müdür yardımcısı olmaya göre farklı dağılımların olduğu anlaşılmaktadır. Aşağıda, bu görüşlere ilişkin doğrudan alıntılara yer verilmektedir

*M-17- “Çünkü yıllarca okullarından ayrılmayan fakat hiçbir iş yapmayan müdürler vardı. İyi bir çevredeki okul müdürü hiç emekli olmuyordu ve yerinden ayrılmıyordu. Kötü semtteki müdürlerde iyi yerlere gelemiyordu.”*

*M-23- “Çünkü yıllarca aynı okulda görev yapmak hem yöneticiyi hem de okulu kanıksanmış olumsuzluklara kör olmaya sürüklemişti. Bu uygulama ile herkes yeni bir başlangıç yapma hantallıktan kurtulma şansı buldu.”*

*Myrd-1- “Uzun süre aynı kurumda çalışan bir müdür bir süre sonra kurumu ileriye götürecektir hamleler yapamayabilir.”*

*Myrd-76- “Amatör yöneticilikten, profesyonel yöneticiliğe geçilmesi anlamlı bir ihtiyaçtı. Bazı yöneticilerin okulları kendilerine mahsus görmeleri beraberinde bazı olumsuzluklar meydana getirmekteydi.”*

Zorunlu yer değiştirme uygulamasına gidilmesini gerektiren haklı nedenlerin olmadığını dile getirenlerin görüşlerine göre ‘uygulamanın kadrolaşmaya yönelik siyasi amaçlar taşıdığı ve bilimsel yönünün olmadığı, sistemden kaynaklanan sorunları göz ardı edip yöneticiye indirgenliği’ gerekçeleri öne çıkmaktadır. Bu temaların erkek yöneticilerce, 20 yıl ve üzeri kıdeme sahip yöneticilerce, eğitim enstitüsü mezunlarınca ve zorunlu yer değiştirme öncesi merkez okullarda çalışan yöneticilerce daha fazla dile getirildiği anlaşılmaktadır.

*M-11- “Çünkü MEB, bu uygulama ile okul başarısını düşünmüş olamaz. Öyle olsaydı atamalarda hizmet süresini değil nitelikli ve başarılı hizmeti dikkate alırdı. Asıl gereksinim başarılı ve eğitilmiş yöneticilerdir. Yer değişikliği bu uygulama ile okul başarısını artırmada etkili olamaz.”*

*M-50- “MEB, sendikaların ayak oyununa gelmiştir. Özellikle bir sendikanın dayatmasıdır ve kamuoyu kayıtlarında da bu görülmektedir. Çeşitli rant arayışları, çıkar çevrelerinin öç alması diye yorumlanabilir. Bu konuda bakanlığın, bir alt yapı çalışması yoktur. Hiçbir müdürün görüşü alınmamıştır.”*

*Myrd-83- “Eğer Milli Eğitim Bakanlığı, kurumları uzun süre aynı kişilerin yönetmesini doğru bulmuyor, bunun performansı düşürdüğünü müdürleri başarısızlığa ittiğini düşünüyorsa başka bir çözüm bulabilirdi. Bu uygulama bir gereksinim değil, çözümsüzlüğün sonucudur. Cezası da müdürlere kesilmiştir.”*



Tablo 1

*Zorunlu Yer Değiştirme Uygulamasındaki Eksikliklere İlişkin Yönetici Görüşlerinin Dağılımı*

Temalar	f	%
Zorunlu yer değiştirmede dikkate alınan ölçütlere ilişkin sorunlar (Ek-2 Formu)	118	34.2
Zamanlama sorunları	69	20.0
Diğer MEB personeline de zorunlu yer değiştirme uygulanması (tüm yöneticileri, çalışanları kapsamalı)	47	13.6
Kurum tür, tip ve denkleğinin dikkate alınmaması	34	9.8
Aile bütünlüğü, yerleşim, ulaşım sorunları	22	6.4
Kurumlar arası iş birliği eksikliğinden dolayı ortaya çıkan mağduriyetler ve hukuk dışı düzenlemeler	20	5.7
Uygulamanın zorunlu olması sorunu, isteğe bağlı olsun talebi	18	5.2
Bilgisayar kurası ve tercih sayısı sorunları	17	4.9

Tablo 1'deki dağılıma göre, yöneticiler en çok yer değiştirme ölçütleri (%34.2), uygulamanın zamanlaması (%20.0) ve uygulamanın sadece okul müdürleri ile sınırlanması (%13.6) konularında uygulamaya eleştiri yöneltmektedir. Diğer temalar, daha düşük sayıda yönetici tarafından dile getirilmiştir. Aşağıda temalara ilişkin doğrudan alıntılara yer verilmektedir.

Ölçütlerin uygun olmadığına yönelik görüşler:

*M-12- "Hizmet süresi belirleyici olmamalıdır (rotasyonda), puan üstünlüğü yanlıştır. Başarı, kariyer, liyakat, hizmet içi eğitim puanları eklenmeliydi."*

*M-13- "Kriterler yetersizdir, objektif, adil, tarafsız değildir, oturmamıştır, puanlama yanlıştır yapılmıştır. Bilgi, birikim, deneyim, teftiş raporları, yönetici-kurum uygunluğu dikkate alınmamıştır."*

*M-27- "Performansa göre başarılı ve başarısız müdürlere farklı uygulamalara gidilmeli bölgesel farklılıklar, zorluklar, çevrenin sosyoekonomik durumu puanlamada dikkate alınmalıydı."*

*M-17- "Ödüller suiistimal edildiğinden sınırlandırılmalı, puanlamadan çıkarılmalı."*

Yukarıdaki alıntılar dikkate alındığında, yöneticilerin zorunlu yer değiştirme ölçütleri konusunda eleştirileri olduğu anlaşılmaktadır. Zorunlu yer değiştirmeye tabi olacak yöneticilerin belirlenmesinde birden fazla verinin (hizmet süresi, liyakat, hizmet içi eğitim, okulun ve bölgenin özellikleri) dikkate alınması gerektiği düşüncesi öne çıkmaktadır.

Zamanlama hatası olduğuna yönelik görüşler:

M-75- “Uygulama süresi değişebilir. Yönetmelik çıktıktan 5 yıl sonra uygulanmalıydı, yönetmelik çıktıktan sonra yöneticiliğe başlayanlara uygulanmalıydı.”

M-25- “Zamanlama yanlıştı, ani olması sıkıntı yarattı bundan sonraki planlı olacağı için sorun olmaz.”

Yöneticiler, uygulamaya hemen geçilmemesi, belirli bir planlama çerçevesinde uygulanması görüşündedirler. Bu durumda mağduriyetlerin yaşandığı vurgulanmaktadır.

Tablo 2

*Uygulamanın Geleceğine İlişkin Görüşler*

Görüşler	f	%
devam edecektir	63	39.6
koşullu devam edecektir	49	30.8
devam etmeyecektir	47	29.6

Tablo 2 incelendiğinde, yöneticilerin uygulamanın devam edeceği (%40), belirli düzenlemelere gidilmesi durumunda yararlı olacağı (%31) ve bu haliyle devam etmeyeceğini (%30) ifade edenler biçiminde birbirine yakın oranlarda dağıldığı görülmektedir.

Tablo 3

*Uygulamanın, Müdür Yardımcılarının Okul Müdürü Olma İsteğini Nasıl Etkilediğine İlişkin Dağılım*

Görüşler	f	%
olumlu etkilemiştir	22	27,2
müdür olmayı düşünmüyorum	19	23.5
etkilememiştir	18	22.2
olumsuz etkilemiştir	12	14.8

Tablo 3'e göre, uygulama, müdür yardımcılarının okul müdürü olma isteğini daha çok olumlu yönde (%27) etkilemiştir. Olumsuz etkilenenlerin oranı (%15) daha düşüktür. Aşağıda, bu görüşlere ilişkin doğrudan alıntılara yer verilmiştir.

*Myrd-23- "Rotasyon uygulaması okul müdürü olma arzusunda olan birçok yöneticiyi olumsuz etkilemiş olabilir. Ancak amacı eğitimde yenilik, yenilenme arzusu içinde olan benim gibi birçok yöneticiyi olumlu etkilemiştir."*

*Myrd-32- "Öncelikle okul müdürü olmak gibi bir niyetim yoktur. Etkilememiştir. Okul müdürü olmam durumunda aynı uygulamanın bana da yapılmasını isterim."*

*Myrd-1- "Okul müdürü olmak isteyip istemediğimden emin değilim ancak merkezden ilçeye, köye gitme ihtimali şuan beni müdür olma konusunda biraz daha düşündürdü. Yanıtım olumsuz yönde etkilemiştir diyebilirim."*

Tablo 3'ten ve doğrudan alıntılardan da anlaşılacağı gibi, zorunlu yer değiştirme uygulaması, müdür yardımcılarının, müdür olma isteklerini, olumlu olduğu kadar olumsuz da etkilemiştir. Ancak, etkilenmeyen ya da olumlu etkilenenlerin oranı daha fazladır.

Tablo 4  
*Açılan Davaların Konularına Göre Dağılımı*

Dava Konuları	f	%	Dava Sonucu
Farklı türde ve tipte bir okula atanmaya karşı	29	30.5	Davacı lehine
<i>Farklı türde (liseden → ilköğretime, vb.)</i>	27	28.4	
<i>Farklı tipte (A → C, vb.)</i>	2	2.1	
Beş yıllık sürenin hesaplanmasında yapılan hatalara karşı	12	12.6	Davacı lehine
<i>Değişen okul adı</i>	2	2.1	
<i>Dönüştürülen okul (düz liseden → Anadolu'ya, vb.)</i>	8	8.4	
<i>Müdürün süre hesabında</i>	2	2.11	
Farklı yerdeki bir okula atanmaya (merkezden-uzak ilçeye)	3	3.1	Davacı lehine
Danıştay'a açılmış iptal davaları	5	5.2	Davacı aleyhine

Tablo 4'te açılan davaların daha çok 'farklı türde ve tipte bir okula atanma' (%30.53) ile 'beş yıllık sürenin hesaplanmasında yapılan hatalara' (%28.43) açılmış davalar olduğu görülmektedir. Tablo incelendiğinde, Danıştay'a açılan davalar hariç, diğer davaların tümünün, davacı lehine sonuçlandığı anlaşılmaktadır.

Tablo 5

*Öğretmenlerin, Zorunlu Yer Değişirme Uygulaması Öncesindeki ve Sonrasındaki Müdürlerine Yönelik Memnuniyet Anketleri Sonuçları*

Çalışanlar ile ilgili memnuniyet sonuçları	OKUL 1		OKUL 2		OKUL 3		OKUL 4		OKUL 5		OKUL 6	
	2009 2010	2010 2011	2009 2010	2010 2011	2009 2010	2010 2011	2009 2010	2010 2011	2009 2010	2010 2011	2009 2010	2010 2011
kariyer geliştirme	3.41	3.41	3.96	3.79	3.46	2.30	3.38	3.23	2.70	4.00	3.94	3.70
iletişim	3.60	3.80	4.45	4.35	4.04	3.02	3.85	3.71	3.71	4.00	4.14	3.97
yetkendirme	3.30	3.30	4.15	4.21	3.61	2.42	3.37	3.40	3.43	4.00	3.91	3.92
fırsat eşitliği	3.50	3.50	4.10	4.13	3.52	2.20	3.63	3.61	3.14	4.00	3.84	3.61
kararlara katılım	3.00	3.50	4.05	4.01	3.78	1.70	3.29	3.46	3.11	5.00	3.95	3.79
yönetimden memnuniyet	3.60	4.10	4.04	4.09	3.96	2.25	3.74	3.54	3.50	5.00	4.24	4.05
takdir-tanım sistemi	3.43	3.43	3.83	3.79	3.70	1.74	3.30	3.88	3.17	4.00	3.98	3.77
performans değerlendirme sistemi	3.00	3.10	3.75	3.72	3.27	1.67	3.14	3.87	2.96	4.85	3.75	3.48
okulun vizyon, misyon ve değerlerine ilişkin algılamalar	2.80	3.00	4.00	3.95	3.63	2.63	3.80	3.52	3.17	4.00	4.13	3.89
destek (moral, motivasyon, kariyer)	3.80	3.80	4.27	4.04	3.72	2.10	3.51	3.54	2.82	5.00	4.29	3.83
okulda bulunan araç, gereç	2.60	3.00	4.86	3.99	4.11	3.55	3.48	3.47	3.21	4.00	4.53	4.10
okul/kurum ortamı (fiziki şartlar ve psiko-sosyal şartlar)	2.20	2.70	4.16	3.99	3.53	2.56	3.55	3.34	3.32	4.16	3.98	3.83
çalışana okul tarafından sağlanması gereken hizmetler	2.90	3.80	4.18	3.88	3.93	2.05	3.27	3.51	2.83	4.00	4.01	3.40
Genel Değerlendirme	3.16	3.42	4.14	4.02	3.71	2.47	3.49	3.27	3.16	4.31	4.05	3.80

Tablo 5'e göre, öğretmenler bir okulda (okul 5) tüm göstergelerde, bir okulda (okul 1) ise göstergelerin çoğunda okul müdürünün rotasyonla değişiminden memnun görünmektedir. Üç okulda (okul 2, 3 ve 6) tüm göstergelerde düşüş saptanmıştır. Bir okulda ise genel olarak memnuniyette düşüş olmakla birlikte bazı göstergelerde artışlar olduğu görülmektedir.

### Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Okul yöneticileri, zorunlu yer değiştirme uygulamasını gönülden desteklemeseler de, olumlu yönlerini görmekte ve bazı düzenlemelerin gerçekleşmesi durumunda devam edebileceğini belirtmektedirler. Bir yandan yeni ortamın getireceği uyum sorunları, diğer yandan başarımların artışı için fırsat olarak görme anlayışı (yeni bir ortam, heyecan, olanaklar) dikkate alındığında müdürlerin zorunlu yer değiştirme uygulamasına genel anlamda karşı çıkmadıkları, ancak birtakım kaygılarının (uyum sorunları, sorunlu okul teslim alma, ceza olarak algılama vb.) da olduğu anlaşılmaktadır. Özdemir ve Yaman (2011) ile Çelebi ve diğerlerinin (2011) araştırma bulguları, müdür ve öğretmenlerin bir yandan uygulamayı onaylamadıklarını, zorunlu olmasını eleştirdiklerini, öte yandan ise zorunlu yer değiştirme uygulamasının müdürlerin performansını olumlu yönde etkileyeceğini ortaya koymaktadır. Nural ve Çıtak'ın (2012) araştırma sonuçlarına göre, okul müdürlerinin önemli bir kısmının (%67) sürekli aynı kurumda çalışmanın işletme körlüğüne, durağanlığa ve verim düşüklüğüne yol açar düşüncesiyle zorunlu yer değiştirme uygulamasını desteklemektedir. Aynı araştırma sonuçlarına göre, katılımcıların yarıya yakını (%47), “zorunlu yer değişikliği uygulaması kurumlara herhangi bir olumlu etki yaratmamış ve kurumdaki mevcut verimi düşürmüştür” şeklinde görüş belirtmişlerdir. Kaya (2012) ile Nartgün, Bayraktar ve Akkulak'ın (2012) araştırma sonuçları da, uygulamanın olumlu (kurum kültürü ve iklimi, yeteneklerini sergileme fırsatı) olduğu kadar, olumsuz yönlerinin bulunduğunu göstermektedir. Bu bulgular, müdürlerin çok gönüllü olmasalar bile, sorun olarak zorunlu yer değiştirmenin kendisinden çok uygulamanın biçimini gördüklerini düşündürmektedir.

Okul yöneticileri, uygulamanın ilk aşamasında gönüllülük esasına dayandırılması gerektiğini ifade etmekte, aksi takdirde uygulamanın çokça ‘küskün’ yaratacağını belirtmektedirler. Bu bulgu, iş zorunlu yer değiştirme faydalı olması için istekli bir seçim olması gerektiğini, aksi takdirde olumsuzluklara yol açacağını ortaya koyan araştırma bulgularıyla (Coşgel ve Thomas, 1999; Çelebi vd., 2011) örtüşmektedir. Hargreaves ve Fink'in (2006) çalışması da, rotasyonunun okul yöneticilerinde yol açtığı duygusal, sosyal ve kültürel karmaşayı dikkate almadan yapılan zorunlu yer değiştirme uygulamalarının, beklenen başarıyı olumsuz etkilediğini ortaya koymaktadır. Okul yöneticilerinin önemli bir kısmı, bakanlığın böyle bir uygulamaya gitmesine yönelik haklı nedenleri olduğunu, ancak her üç müdürden biri ise, farklı amaçlar güdüldüğünü ileri sürmektedir. Nural ve Çıtak'ın (2012) araştırma bulguları da bu kaygıları ve belirsizliği destekler niteliktedir. Araştırma bulguları uygulamanın, ‘yaşlı müdürleri emekli etme’

gibi bir amacının da olduğu ve konuyla ilgili bugüne kadar kendilerine ne bir bilgilendirme yapıldığı ne de görüş sorulduğunu ortaya koymaktadır. Okul yöneticileri, eğitim sisteminde okul yöneticilerinden kaynaklanan sorunların farkındadırlar; mesleki tükenmişlik, kendini yenilememe, okullarda ekonomik şeffaflık ve hesap verilebilirlik gibi sorunlar, bu uygulamaya gidilmesini gerektiren birkaç nedenden biri olarak dile getirilmektedir. Ancak sistemden kaynaklanan sorunları göz ardı edip yöneticiye indirgeyerek de sorunların çözülmemeyeceğine ve uygulamanın kadrolaşmaya yönelik siyasi amaçlar taşıdığına, dolayısıyla bilimsel alt yapısının olmadığına yönelik de ciddi kuşku taşıtmaktadırlar. Hagerty (1998) ile Reynolds vd.'nin (2008) çalışma bulguları da, okulların yapısal ve örgütsel sorunlarının göz ardı edildiğinde, sorunların kaynağını ve çözümlerini sadece okul yöneticilerine indirgeyerek, diğer değişkenlere dokunmadan, salt yer değiştirme üzerinden sorunlara çözüm arama anlayışının, uygulamalardan beklenen başarıyı vermediğini ortaya koymaktadır. Bu anlamda zorunlu yer değiştirme uygulaması ile ilgili düzenlemeler, eğitim yöneticisi yetiştirme, atama ve yer değiştirme sistemi, eğitim bölgelerindeki müdür kurullarının işleyişi alanında gerçekleştirilecek düzenlemelerle birlikte düşünülmelidir. Lisansüstü eğitim almış yöneticilerin uygulamaya daha 'sıcak' bakmaları, kıdemce yüksek yöneticilerin dahi, zorunlu yer değiştirme olumsuz yönlerinin yanı sıra olumlu yönlerine de vurgu yapıyor olmaları, uygulamanın aksaklıklarının düzeltilmesi için bir fırsat olarak değerlendirilmelidir. Müdürlerin, araştırma, birikim ve deneyimlerini informal kanalların dışında da paylaşabilecekleri ortamların (hakemli bilimsel yayınlar, elektronik forum sayfaları, panel-konferans, kurultaylar vb.) sağlanması, eğitim yöneticilerinin buralara katkıda bulunması ve teşvik gibi konuların da, uygulamayı olumlu yönde etkileyeceği dikkate alınmalıdır. Aksi takdirde, iyi örnek olarak nitelendirilebilecek yöneticilerle, olumsuz örneklerin tümünü aynı işleme tabi tutarak yapılacak düzenlemelerin, zorunlu yer değiştirme uygulamasına yönelik beklentileri karşılamayacağı düşünülmektedir. Öğretmen memnuniyet anketleri sonuçları da, uygulamanın ilk yılında henüz isteneni vermediğini göstermektedir.

Bu çalışmada eleştiriler, daha çok lise müdürleri, merkeze uzak olan yöneticiler, kıdemce yeni olanlar ve bekâr olanlar tarafından dile getirilmiştir. Demografik değişkenlerin çeşitliliği, uygulamanın, mağdurlar ve bu uygulamadan kârlı çıkanlar, yani tüm okul yöneticilerinin dâhil olduğu platformlarda tartışılmadığını, başka bir anlatımla uygulamaya başlamak için henüz sürecin olgunlaşmadığını düşündürmektedir. Nartgün vd.'nin (2012) araştırma bulguları da, müdürlerin görüşlerinin uygulama öncesinde alınmadığını ve bu konuda bir ön bilgilendirmenin yapılmadığını

göstermektedir. Bu bulgu Huang'ın (1999), zorunlu yer değiştirme uygulamalarının bir stratejiye dayandırılmaması ve süreçten etkilenenlerin, hedefler konusunda uzlaşmaması ile Macleod'un (2008) pilot uygulama yapılmadan doğrudan uygulamaya geçilmesi durumunda beklentilerin gerçekleşmediği bulgusuyla benzerlik göstermektedir. Öte yandan, yer değiştiren okul yöneticilerinin, sürece hazırlanmadıkları da görülmektedir. Hargreaves ve Fink (2006), sürdürülebilir liderlik için, okul yöneticilerinin bir okuldaki diğerine giderken bilgi yönetimi açısından gittikleri okula ilişkin bilgileri edinmeleri ve kendi okullarına gelenlere de birikimlerini paylaşmanın önemini vurgulamaktadır. Reynolds vd.'nin (2008), küçük eğitim bölgelerinde bilgilenme sürecinin daha çok informal yollardan işlerken, rotasyon kapsamına giren birden fazla okul seçeneği olan eğitim bölgelerindeki okul yöneticilerinin rotasyonla ilgili bir kılavuza daha çok gereksinim duyduklarını belirtmektedir. Araştırmacılar bu durumda, bilgilenme sürecinin daha çok informal yollardan gerçekleştiğini, bunun ise sağlıklı bir bilgilenme yolu olmadığını vurgulanmaktadır.

Uygulamanın yeterince olgunlaşmadığını gösteren diğer bir bulgu da yer değiştirme ve puan hesaplama ölçütlerindeki hatalar olmuştur. Zorunlu yer değiştirme ile Anadolu lisesinden ilköğretime geçen veya uzun yıllar C tipi okulda çalışan müdürün, hiçbir uyum sürecinden geçmeden A tipi merkez okula geçmesi ya da tersi durumlar çokça görülmektedir. Bu durum mahkeme tutanaklarına da yansımıştır.

Araştırmanın sonuçları kısaca şöyle özetlenebilir: Okul yöneticileri, zorunlu yer değiştirme uygulamasının olumlu ve olumsuz yönleri olduğunu, belirli bir gereksinimden doğmakla birlikte, bakanlık yetkililerinin aksine, eğitsel olmayan amaçları da hedeflediği görüşündedirler. Okul yöneticileri, uygulamanın bu haliyle sorunlar yumağından oluştuğunu, ancak birtakım düzenlemelerle olumlu sonuçlar verebileceğini, 'Yönetici Değerlendirme Formunda' yer değiştirme formunda yer alan ölçütlerin eksik ve adaletsiz olduğunu belirtmişlerdir. Uygulama, müdür yardımcılarının müdür olma fikrini fazla etkilememiştir. Açılan ve kazanılan davalar ağırlıklı olarak okul türü, tipi ve puan hesaplamadan kaynaklanan hatalardan oluşmaktadır. Okullardaki memnuniyet anket sonuçlarına göre öğretmenler, yeni müdürlerin çoğundan, henüz memnun değildir.

Bu doğrultuda şunlar önerilmektedir:

1. Ek-2'deki ölçütler yeniden düzenlenebilir. Bunun için;
  - Hizmet süresi puanının katkısı azaltılabilir.
  - Mesleki gelişim etkinlikleri puanlamaya katılabilir.



- Çoklu veri kaynağına dayalı değerlendirme yapılabilir (öğretmen, veli, teftiş ve üst yönetim raporları).
  - Eğitim yöneticisi yeterlik sınavı yapılabilir.
  - Uzman öğretmenlik-başöğretmenlik sınavı yeniden yapılabilir ya da puan değeri şimdilik kaldırılabilir.
2. Yer değişikliğinden kaynaklanan ikamet ve ulaşım sorunlarının çözümü için maddi katkı sağlanabilir.
  3. Zorunlu yer değiştirme uygulaması için geçmesi gereken süre zorunlu öğretim süresi dikkate alınarak 5 yıldan 8 yıla çıkarılabilir. Yedinci yılda okullar belirlenebilir. Bir yıl müdürün yeni okulunu ve müdür yardımcıları ile öğretmenlerin, yeni müdürlerini tanımaları için uyum süreci olarak değerlendirilebilir.
  4. Okul yöneticileri, zorunlu yer değiştirme ile yeni gelen meslektaşlarına, okullarının genel özelliklerini tanıtıcı; sorunları ve çözümleri için yaptıkları çalışmaları ile okul çevresi hakkında bilgilendirmeye yönelik kılavuzlar hazırlayabilir.
  5. Tercih sayısı artırılabilir, tercih dışı atamada yeni açılan okullara ve vekâleten yönetilen okullara yeniden tercih hakkı verilebilir.
  6. Uygulamaya yönelik kuşku ve uygulayıcılara güvensizlik bulunmaktadır. Eğitim sendikaları, bakanlık yöneticileri ve akademik çevreler, uygulamanın eksikliklerinin giderilmesi ya da farklı modellerin tartışılması için bir araya gelerek beklentileri müzakere edebilir.

#### **Kaynaklar/References**

- Ay, F. (2005). *İnsan kaynakları yönetiminde iş rotasyonu modelleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Aydın, M. (2005). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu.
- Bauer, Th.K. (2004), High performance workplace practices and job satisfaction: Evidence from Europe. *RWI Mitteilungen*, 54/55(1), 1-29.
- Campion, M. A. (1994). Career related antecedents & outcomes of job rotation. *Academy of Journal Management*, 37(6), 1518-1542.
- Creswell, J. W. (2003). *Research design*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Çelebi G. Y., Çelebi, B. ve Bayram, M. (2011). Okul müdürlerinin zorunlu yer değiştirmesi ile ilgili yönetici ve öğretmen görüşleri (Trabzon örneği). *VI. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, 16-17 Nisan 2011*, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti.

- Çoşgel, M., & Thomas, M. J. (1999). Job rotation: Cost, benefits and stylized facts. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 155, 302-304.
- EYSEN, (2010). *EYSEN'den rotasyon açıklaması*. [http://www.turkiyeegitim.com/news\\_detail.php?id=22116](http://www.turkiyeegitim.com/news_detail.php?id=22116) 03.10.2011 tarihinde alındı.
- Glesne, C., & Peshkin, A. (1992). *Becoming qualitative researchers an introduction*. London: Longman Group Ltd.
- Gür, B. S. ve Çelik, Z. (2009). *Türkiye'de millî eğitim sistemi: Yapısal sorunlar ve öneriler*. <http://www.setav.org/public/> 3.10.2011 tarihinde alındı.
- Hagerty, P. J. (1998). *Basing principal rotation on system needs*. <http://www.aasa.org/SchoolAdministratorArticle.aspx?id=15336> 20.04.2012 tarihinde alındı.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2006). *Sustainable leadership*. San Francisco, CA: Continuum.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2010). *Educational administration: Theory, research and practise*, (Çev. Ed. S. Turan). Ankara: Nobel.
- Huang, H. J. (1999). Job rotation from the employees point of view. *Research and Practice in Human Resource Managemet*, 7(1), 75-81.
- Kaya, A. (2012). Yönetici rotasyonunun olumlu ve olumsuz yönlerinin belirlenmesine ilişkin nitel bir çalışma. 7. *Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, 24-26 Mayıs 2012*, Malatya.
- Leblebici, D. N. (2005). Küresel değişim baskısına karşı Türk bürokrasisindeki yapısal uyum çabalarının yapısal atalet kavramı açısından değerlendirilmesi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(1), 1-14.
- Macleod, D. (2008). Job rotation system. [http://www.danmacleod.com/Articles/Job\\_Rotation.htm](http://www.danmacleod.com/Articles/Job_Rotation.htm) 12.04.2008 tarihinde alındı.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Nartgün, Ş. Z., Bayraktar, C. ve Akkulak, H. B. (2012). Eğitim yöneticilerinin rotasyon algısı. 7. *Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, 24-26 Mayıs 2012*, Malatya.
- Nural, E. ve Çıtak, Ş. (2012). Ordu ilindeki resmi eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin zorunlu yer değiştirme uygulamasına ilişkin görüş ve önerileri. 7. *Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, 24-26 Mayıs 2012*, Malatya.
- Ortega, J. (2001). Job rotation as a learning mechanism. *Management Science*, 47(10), 1361-1370.
- Özdemir, S. ve Yaman, A. (2011). Eğitim yönetiminde rotasyon uygulamasına ilişkin okul müdürlerinin görüşlerinin değerlendirilmesi. *VI. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, 16-17 Nisan 2011*, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti.

- Reynolds, C., White, R., Brayman, C., & Moore, S. (2008). Women and secondary school principal rotation/succession: A study of the beliefs of decision makers in four provinces. *Canadian Journal of Education*, 31(1), 32-54.
- Schermerhorn J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2003). *Organizational behavior*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Shenton, A. K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for Information*, 22, 63-75.
- Southworth, G. (Ed.) (1994). Readings in primary school developments. *Trading places: Job rotation in a primary school*. London: The Falmer Press.
- Şişman, M. ve Taşdemir, İ. (2008). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Pegem.
- Uçar, S. (2011). *Eğitimde en büyük müdür operasyonu!*. <http://www.memurlar.biz/haber/egitimde-en-buyuk-mudur-operasyonu--36834.html>, 03.10.2011 tarihinde alındı.
- Ülsever, C. (2008). İnsanlarda metal yorgunluğu. *Hürriyet Gazetesi*, 28 Eylül 2008.
- Wilbur, P. L. (1993). The value of on job rotation. *Supervisory Management*, 38(11).
- Yargı Kararı, (2010). *Rotasyonda önemli mahkeme kararı*. <http://www.memurlar.biz/haber/20101009/Rotasyonda-Onemli-Mahkeme-Karari.html>, 07.09.2011 tarihinde alındı.
- Yavuz, Y. (2001). *Lise yöneticilerinin ve öğretmenlerinin okulda yerinden yönetim ve merkezden yönetim yaklaşımlarına ilişkin görüşlerinin karar verme sürecine etkileri* (Yayımlanmamış doktora tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin.
- Yılmaz, S. ve Yılmaz, T. (2012). Okul müdürlerinin zorunlu rotasyon uygulamasına ilişkin görüşleri. 7. *Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, 24-26 Mayıs 2012*, Malatya.

**İletişim/Correspondence:**

Yrd. Doç. Dr. Yılmaz Tonbul  
Ege Üniversitesi  
Eğitim Fakültesi  
Eğitim Bilimleri Bölümü  
İzmir  
e-posta: yilmaztonbul@gmail.com

Received: 01/02/2012

Revision received: 28/05/2012

Second revision received: 06/07/2012

Approved: 09/07/2012