



## ZORUNLU YER DEĞİŞİKLİĞİ UYGULAMASINA (ROTASYON) İLİŞKİN İLKÖĞRETİM YÖNETİCİLERİNİN GÖRÜŞLERİ

VIEWS OF PRIMARY SCHOOL MANAGERS ON COMPULSORY

Mehmet KURTULMUŞ\*  
Ayhan GÜNDAŞ\*\*  
Tuncay ARDIÇ\*\*\*

### Öz

Bu araştırmada “Zorunlu yer değişikliği uygulamasına ilişkin ilköğretim yöneticilerinin görüşlerinin” belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma nitel bir çalışma olup Diyarbakır il merkez ilçelerinden (Bağlar, Kayapınar, Yenişehir ve Sur) 8 ilköğretim okulunda görevli 16 yönetici ile görüşme yapılmıştır. Araştırmada veriler yarı yapılandırılmış görüşme formu ile elde edilmiştir. Verilerin çözümlenmesinde içerik analizi tekniği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, bazı düzenlemeler yapılması koşuluyla yöneticilerin zorunlu yer değişikliği (Rotasyon) uygulamasının devamına yönelik görüş bildirdikleri saptanmıştır. Ayrıca, rotasyon uygulamasının yöneticilerde daha çok değişim- yenilik sağladığı tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Zorunlu yer değişikliği (Rotasyon), Yönetici, Atama

### Abstract

In this study it is aimed to define the ideas of primary school managers about the compulsory rotation. The research is a qualitative study and the interview technique is carried out with 16 school managers in the 8 central district primary schools (Bağlar, Kayapınar, Yenişehir and Sur) in Diyarbakır city center. The data of the research is gathered by semi structured interview form. In the analysis of the data, content analysis technique is used. In the end of the research it is found that the managers are in favour of the continuity of the rotation on the condition that some regulations are made. It is also found that the rotation provides the managers with more change and innovation.

**Key words:** Rotation, Manager, Appointment

## 1. GİRİŞ

Okulların insanlar üzerinde çalışması ve onu farklılaştırma yeteneğine sahip olması (Çelik, 2010; Taymaz, 2009) okulun eğitim sistemi içerisindeki yerini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla eğitim öğretim faaliyetlerinin şekillendiği okulun eğitim sistemi içerisinde stratejik bir konuma sahip olduğu açıktır. Böylesi önemli bir kurumun kendinden beklenen görevi istenilen ölçüde yerine getirmesi

\* Arş. Gör., Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü, [kurtulmus2012@gmail.com](mailto:kurtulmus2012@gmail.com)

\*\* Arş. Gör., Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü, [ayhangudas@gmail.com](mailto:ayhangudas@gmail.com)

\*\*\* Arş. Gör., Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü, [tuncaytuncay43@gmail.com](mailto:tuncaytuncay43@gmail.com)

eğitim ve öğretimin başarılı bir şekilde devam ettiğine işaret sayılabilir. Bu bakımdan, eğitim örgütlerinin sağlıklı ve nitelikli bir seviyede olması önem arz etmektedir.

Okulların istenilen ölçüde başarılı olmasında birçok öğenin rol oynadığı bilinmektedir. Okul kültürü- iklimi, sağlığı gibi örgütsel öğeler (Hoy ve Miskel, 2010); okul yöneticileri, öğretmenler, öğrenciler gibi insani öğeler; sınıfların kalabalık olması, sınıfların aydınlanması ve ısınması, okul alanlarının yetersiz olması (Kıran, 63-78; Şişman, 2011) gibi okulun fiziki şartları bu öğelere örnek olarak verilebilir. Okulun amaçlarını gerçekleştirmesinde ve başarılı olmasında bu öğelerden en etkilisinin okul yöneticileri olduğu söylenebilir. Zira okul yöneticisi, okulun amaçlarını gerçekleştirmek için var olan örgüt yapısını ve prosedürü kullanan kişi (Aydın, 2010) ve okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak ve havasını koruyacak iç öğelerin lideri (Bursalıoğlu, 2011: 40) olarak görülmektedir. Yine okuldaki insan ve maddi kaynakları verimli şekilde kullanarak okulu amacına uygun yaşatan kişi olarak da okul müdürlerini görebiliriz (Taş ve Önder, 2010). Dolayısıyla yöneticilerin amaçların saptanması, çalışanların eşgüdülenmesi, motive edilmesi, çevre ile ilişkilerin düzenlenmesi, insanlarla etkili biçimde çalışma, etkili bir işletme yönetimi oluşturma gibi (Aydın, 2010: 188-191) görevlerini yeterince yerine getirmeleri okulların başarısına önemli ölçüde etki edecektir. Aksi halde, okullarda karmaşık bir ortamın oluşması ve eğitim öğretimde niteliğin azalması gibi okul başarısını etkileyecek problemlerin ortaya çıkması tabiidir.

Okul müdürünün ilgili yasalar, eğitim politikaları ve çağdaş eğitim anlayışının beklentileri doğrultusunda okulu amaçlarına ulaştırmak gibi görev ve sorumluluğu bulunmaktadır (Taymaz, 2009 Şişman, 2011). Okul yöneticilerinin görev ve sorumluluklarını istenilen ölçüde yerine getirmeleri okullarda eğitim ve öğretimin niteliğinin artmasında ve kalitenin geliştirilmesinde önemli rol oynar. Bu bağlamda ülkemizde okul çalışanları –ki yöneticiler de dahil- atanarak geldikleri için atama yapan kurum olan Milli Eğitim Bakanlığı'nın (MEB) ilgili kişilerin okulun amaçlarına en iyi hizmeti verebilmelerinin önünü açacak düzenlemeler yapması beklenmektedir. Bu bakımdan olsa Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) okul yöneticilerinin performanslarını artırmak, “işletme körlüğünü” ortadan kaldırmak (Online 3 ve 4) ve çalışanlardan istenilen rolü yeterince yerine getirmelerini sağlamak için bir takım iyileştirmeler/düzenlemeler yapmaktadır. Bu düzenlemeler arasında son zamanlarda en dikkat çekici olanı öncelikli olarak müdürlere daha sonra ise müdür yardımcılara yönelik uygulanan zorunlu yer değiştirme (Z.Y.D) uygulamasıdır (Online 1). Aslında bu düzenleme bakanlığın ilk uygulaması değil; zira ilki 1980 ikincisi 2000 yılında olmak üzere iki defa bu uygulama gündeme gelmiştir (Online 3). Ancak bu son düzenlemenin kısa süreli olmaması ve müdür ve müdür yardımcılarını da kapsamaması (İlk iki uygulama şube müdürlerine yönelik) dikkatlerin ilgili düzenleme üzerinde yoğunlaşmasını sağlamıştır.

Bu uygulama ile muayyen bir zamanı dolduran okul yöneticilerine farklı okullarda çalışma zorunluluğu getirilmiştir. MEB eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirme yönetmeliğinde aşağıdaki iki madde bu hususa temas etmektedir:

- 1- *Okul müdürleri için;* Eğitim kurumu müdürlerinden buldukları eğitim kurumunda aralıksız asaleten 5 yıllık çalışma süresini tamamlayanların görev yerleri, 7. ve 8. maddelerde atanmak istedikleri eğitim kurumları için öngörülen şartları taşımak kaydıyla yapacakları tercihleri dikkate alınmak suretiyle il içinde; aynı tipteki eğitim kurumları olacak şekilde bu Yönetmelik ekinde yer alan EK-2 Yönetici Değerlendirme Formu üzerinden yapılacak değerlendirme sonucu puan üstünlüğü esasına göre değiştirilir.
- 2- *Müdür yardımcıları için;* Eğitim kurumu müdür yardımcılarını ile müdür yardımcılarında buldukları eğitim kurumunda görev yaptıkları yönetim kademesinde aralıksız asaleten 8 yıllık çalışma süresini tamamlayanların görev yerleri, durumlarına uygun eğitim kurumları olacak şekilde bu Yönetmelik ekinde yer alan EK-2 Yönetici Değerlendirme Formu üzerinden yapılacak değerlendirme sonucu puan üstünlüğü esasına göre değiştirilir.

Söz konusu düzenlemenin amacına uygun katkı sağlayıp sağlamadığı gündemde yerini koruyan bir husustur. Dolayısıyla zorunlu yer değiştirme uygulamalarına ilişkin okul yöneticilerinin görüşlerinin araştırılması gereklidir. İlgili literatür taramasında zorunlu yer değiştirmeye yönelik her hangi bilimsel bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bunun sebepleri arasında uygulamanın kısa bir geçmişi olması gösterilebilir. Bu bakımdan, yapılan bu çalışma ile hem alana katkı sağlamak hem de gündemde sıcak bir mevzu olan zorunlu yer değiştirme uygulamasına ilişkin okul yöneticilerinin görüşlerini belirlemek amaçlanmıştır. Bu doğrultuda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1- Zorunlu yer değişikliğine uğrayan ve uğramayan İlköğretim okul yöneticilerinin yönetici, öğretmen ve öğrenciye etkisi açısından zorunlu yer değiştirme uygulamasına ilişkin görüşleri nelerdir?

2- Zorunlu yer değişikliğine uğrayan ve uğramayan İlköğretim okul yöneticilerinin zorunlu yer değişikliği uygulamasının devamıyla ilgili görüşleri nelerdir?

## 2. YÖNTEM

### Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırma, okul yöneticilerine yönelik zorunlu yer değiştirme uygulamasıyla ilgili yöneticilerin görüş ve değerlendirmelerini tespit etmek amacıyla yapılmış nitel bir çalışmadır.

### Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini 2011-2012 eğitim-öğretim yılında Diyarbakır il merkez ilçelerindeki (Bağlar, Sur, Yenişehir ve Kayapınar) resmi ilköğretim okullarında görevli yöneticiler oluşturmaktadır. Bu aşamada dört merkez ilçenin örnekleme temsil edilmesi amacıyla oransız küme

yöntemiyle sekiz (8) resmi ilköğretim okulu belirlenmiştir. Daha sonra, bu okullardan basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle belirlenen 16 okul yöneticisi örneklem olarak seçilmiştir.

### **Veri Toplama Aracı**

Araştırmada veri toplama aracı olarak araştırmacılar tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır.

### **Verilerin Toplanması ve Analizi**

Veriler okul yöneticileriyle -ilgili form kullanılarak- görüşme aracılığıyla elde edilmiştir. Görüşmeye başlamadan önce okul yöneticilerine görüşmenin ses-görüntü kayıt cihazına alınıp alınmamasıyla ilgili görüşleri sorulmuştur. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin hiçbiri kayıt cihazı kullanılmasını istemediği için görüşme esnasında her bir soru için not tutulmuştur. Görüşme tamamlandığında tutulan notlar görüşmecilere gösterilmiş; eksik, fazla ya da çıkarılmasını istedikleri bölümlerle ilgili nihai görüşleri alınmıştır. Araştırmada biri not tutan diğeri soruları yönelten olmak üzere iki araştırmacı görev almıştır.

Verilerin çözümlenmesinde içerik analizi tekniği kullanılmıştır. İçerik analizinde temelde yapılan işlem birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları okuyucunun anlayabileceği bir biçimde düzenleyerek yorumlamaktır (Şimşek ve Yıldırım, 2008: 227). Verilerin incelenmesi sonucu temalar oluşturulmuş ve bu temalarla ilgili cümleler belirlenmiştir. Bu aşamada cümleler olumsuzluk ifade ediyorsa *italik*; etmiyorsa normal bir şekilde yazılmıştır. Değerlendirmede temalar ile birlikte bu temalara ait frekanslar verilmiştir. Temalarda bulunan her bir cümleye ait frekanslar da verilmiştir. Bir cümle, ilgili temada birden çok geçmişse parantez (..) içerisinde frekansı verilmiştir. İfade, temada sadece bir kez geçmişse parantez (..) kullanılmamıştır.

## **3. BULGULAR ve YORUM**

Bu bölümde alt amaçlar doğrultusunda verilerden elde edilen bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

### **1. Birinci Alt Amaca Yönelik Bulgular ve Yorum**

Zorunlu yer değişikliğine uğrayan ve uğramayan ilköğretim okul yöneticilerinin yöneticiye, öğretmene ve öğrenciye etkisi açısından zorunlu yer değiştirme uygulamasına ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla içerik analizi yapılmış ve elde edilen veriler Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1 incelendiğinde rotasyona uğrayan okul yöneticilerinin yöneticilere etkisi açısından zorunlu yer değişikliği uygulamasına ilişkin görüşleri “çevre, motivasyon ve değişim- yenilik” temaları altında toplanırken; rotasyona uğramayan yöneticilerin görüşleri “eşitlik, uyum süreci sorunu, emeğe haksızlık ve değişim- yenilik” temaları altında toplanmıştır. Rotasyona uğrayan ve uğramayan

yöneticiler “insan değişime ihtiyaç duyuyor”, “değişim süreci yaşandığı için olumlu bakıyorum” ve “monotonluk duygusunu atmak” gibi görüşleriyle ağırlıklı olarak değişim- yenilik temasına vurgu yapmışlardır. Bu sonuçlara göre, yöneticilerin rotasyon uygulamasına yönelik görüşlerinin olumlu olduğu görülmektedir. Vakiya rotasyona uğrayan yöneticiler “çevreyle uyumun bozulduğunu”; rotasyona uğramayan yöneticiler ise “yeni yere uyum sürecinin kayıp süre ve emeğe haksızlık” olduğunu ifade ettikleri açıktır. Ancak genel olarak yöneticilerin rotasyon uygulamasının yöneticilere olumlu etkisi olduğu görüşüne sahip oldukları söylenebilir. Bir başka anket sonuçları da bu durumu doğrular nitelikte olup ankete cevap veren yöneticilerin çoğunluğunun rotasyona olumlu baktıkları görülmektedir (Online 2).

**Tablo 1:** İlköğretim okul yöneticilerinin yöneticiye, öğretmene ve öğrenciye etkisi açısından zorunlu yer değiştirme uygulamasına ilişkin görüşleri

<b>Zorunlu Yer Değişikliğine Uğrayan Yöneticiler</b>			
	<b>Tema</b>	<b>Cümle</b>	<b>f</b>
<b>Yönetici</b>	<b>Çevre</b>	<i>Yönetici ile çevre arasındaki diyalogu bozuyor</i>	1
	<b>Motivasyon</b>	<i>İdarecinin motivasyonu için faydalı buluyorum</i>	1
	<b>Değişim-yenilikçilik</b>	<i>Değişim süreci yaşandığı için olumlu bakıyorum Yenilikçi bakış açısı kazandırıyor Rotasyonu müdür yardımcılara yararlı bulmuyorum</i>	3
<b>Öğretmen</b>	<b>Yenilik</b>	<i>Rotasyon ile yenilik sağlamıyor</i>	1
	<b>Motivasyon</b>	<i>Yenilikler motivasyonumuzu artırır (2)</i>	2
	<b>Düzenin bozulması</b>	<i>Kurulu düzen bozuluyor (2) Öğretmenlerin yeni müdürlere alışmasının zaman alıyor.</i>	3
<b>Öğrenci</b>	<b>Zaman Kaybı</b>	<i>Yeni müdürün uygulamalarına alışmak zaman alıyor</i>	2
	<b>Etkisizlik</b>	<i>Kurallar değişse bile öğrenciye yansması çok zor</i>	
<b>Zorunlu Yer Değişikliğine Uğramayan Yöneticiler</b>			
	<b>Kategori</b>	<b>Cümle</b>	<b>f</b>
<b>Yönetici</b>	<b>Kişiler arası ilişki</b>	<i>Yönetici ve yönetilen ilişkisi hissizleşmekte ve kırgınlıklar oluşmakta</i>	1
	<b>Eşitlik</b>	<i>Yöneticilere imkan ve fırsat eşitliği sağlıyor</i>	1
	<b>Değişim- Yenilikçilik</b>	<i>Okulun bir çiftlik olmaması için değişim gereklidir İnsan değişime ihtiyaç duyuyor (5) Monotonluk duygusunu atmak gerekiyor (2)</i>	8
	<b>Uyum Süreci Sorunu</b>	<i>Alışma süreci biraz kayıp süre olarak görülebilir Öğretmen ve öğrencileri tanımadığınız için etkili olamıyorsunuz</i>	2
	<b>Emeğe Haksızlık</b>	<i>Okulu istenilen düzeye getirdiğim an rotasyona uğramak zoruma gidiyor.</i>	1
<b>Öğretmen</b>	<b>Uyum</b>	<i>Alışma ve tanıma süreci sıkıntılı geçiyor (4) Adaptasyon süreci belki donma noktasıdır</i>	5
	<b>Otorite zayıflığı</b>	<i>Uzun süreli birliktelik samimiyet olgusuna yol açıyor (2) Uzun süreli çalışma yöneticinin yaptırım gücünü azaltıyor</i>	3
	<b>Etkisizlik</b>	<i>Herhangi bir etkisi yok.1</i>	1
<b>Öğrenci</b>	<b>Etkililik- Etkisizlik</b>	<i>Farklı bakış açısı ve değişim öğrencinin kazanmasını sağlıyor (2) İdareci iyi ise gitmesi veli için kötü. Etkisi olduğunu sanmıyorum (4)</i>	7
	<b>Zaman Kaybı</b>	<i>Yeni görev yerine alışma süreci zaman kaybına yol açar (2)</i>	2

Zorunlu yer değişikliğine (rotasyon) uğrayan okul yöneticilerinin öğretmenlere etkisi açısından zorunlu yer değişikliği uygulamasına ilişkin görüşleri “yenilik, motivasyon ve düzenin

bozulması” temaları altında toplanırken; rotasyona uğramayan yöneticilerin görüşleri “uyum süreci sorunu, otorite zayıflığı ve etkisizlik” temaları altında toplanmıştır. Rotasyona uğrayan yöneticilerin “rotasyonla yenilik sağlanıyor” ve “yenilikler motivasyonumuzu artırıyor” gibi rotasyonun öğretmenleri etkilemesiyle ilgili olumlu görüşlerinin yanı sıra “kurulu düzen bozuluyor” ve “yeni yöneticilere alışmak zaman alıyor” gibi olumsuz görüşler de belirtmişlerdir. Rotasyona uğramayan yöneticiler ise “alışma ve tanıma süreci sıkıntılı geçiyor” diyerek öğretmenlerle uyum sürecinin sıkıntılı olduğunu söylemişlerdir. Bununla birlikte, rotasyonun otorite konusunda hem olumlu hem olumsuz bir durum olduğu noktasında hem fikirdirler. Ayrıca rotasyonun öğretmenler üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığını da belirten görüşler mevcuttur. Bu bağlamda rotasyona uğrayan ve uğramayan yöneticilerin görüşleri dikkate alındığında rotasyonun öğretmenler üzerinde olumsuz etkisinin daha fazla olduğu söylenebilir.

Okul müdürünün her şeyden önce karşılıklı dostluk ve güvene dayalı bir okul iklimi ve kültürü oluşturması gerekliliği (Şişman, 2011 Taymaz, 2009) ile bu kültüre öncülük etmesi, yönetmesi ve desteklemesi gibi sorumluluğu (Çelik, 2010) göz önüne alındığında rotasyon uygulamasının bu noktada sıkıntı doğuracağı düşünülmektedir. Gelecekte nasıl bir okul müdürü ile karşılaşacağını kestiremeyen öğretmen ile rotasyonla gideceği okulda karşılaşacağı sıkıntıları yordamaya çalışan bir yöneticiden olumlu bir okul iklimi beklenmesi gerçekçi olmasa gerek. Yine bu doğrultuda örgütlerde dostluk ve güvene dayalı bir ortamın okulun amaçlarına hizmet ettiği (Örneğin, öğrencinin başarısı) düşünülürse (Hoy ve Miskel, 2010) rotasyon uygulamasının mevcut haliyle öğretmenler ve dolayısıyla okulun iklimi ve kültürü açısından sıkıntılı bir uygulama olduğu söylenebilir. Şu halde rotasyonla oluşabilme ihtimali olan sıkıntıların minimize edilmesi gerçekçi bir yaklaşım olacaktır.

Zorunlu yer değişikliğine (rotasyon) uğrayan okul yöneticilerinin öğrenciye etkisi açısından zorunlu yer değişikliği uygulamasına ilişkin görüşleri “zaman kaybı ve etkisizlik” temaları altında toplanırken; rotasyona uğramayan yöneticilerin görüşleri “zaman kaybı ve etkililik- etkisizlik” temaları altında toplanmıştır. Rotasyona uğramayan yöneticilerin “farklı bakış açısı ve değişim öğrencinin kazanmasını sağlar” gibi rotasyonun öğrencileri etkilemesiyle ilgili görüşlerinin yanı sıra “rotasyonun öğrenciye etkisi olmaz” gibi görüşlere de sahip olduğu ortadadır. Nitekim bu noktada rotasyona uğrayan yöneticilerin de aynı görüşte oldukları görülmektedir. Yine her iki yönetici grubu “rotasyon uygulamasında öğrenci ve yönetici arasındaki ilişkinin oluşma sürecini zaman kaybı” olarak görmüştür.

Tablo 1 incelendiğinde, rotasyon uygulamasının öğrencileri etkilediği görüşü kadar etkilemediği görüşünün de olduğu görülmektedir. Araştırmada rotasyonun öğrencileri üzerinde az etkili ya da etkisinin olmadığını düşünen okul yöneticilerinin öğrenci ile yönetici ilişkisini görmezden geldikleri aşikardır. Bu durumda okul yöneticilerinin yönetim anlayışlarının çağdaş yönetim anlayışından çok uzaklarda olduklarını göstermektedir. Çünkü çağdaş yönetim anlayışında okullarda

öğrenci ile yönetici arasında önemli bir bağ kurulması öngörülmektedir. Modern toplum ve şehirlerde yöneticiler ile öğrenciler arasındaki ilişkinin arkadaşlık olması beklenir (Bursalıoğlu, 2010: 41). Bu kapsamda araştırmada görüş belirten yöneticilerin bir ortamdaki yöneticinin değişmesi sonucu öğrencilerin herhangi bir şekilde etkilenmeyeceğini belirtmeleri ilgili yöneticilerin çağdaş yönetim anlayışından yoksun olduklarının bir işareti olduğu söylenebilir.

## 2. İkinci Alt Amaca Yönelik Bulgular ve Yorum

Zorunlu yer değişikliğine uğrayan ve uğramayan ilköğretim okul yöneticilerinin zorunlu yer değişikliği uygulamasının devamıyla ilgili görüşlerini belirlemek amacıyla içerik analizi yapılmış ve elde edilen veriler Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2:** İlköğretim okul yöneticilerinin zorunlu yer değişikliği uygulamasının devamıyla ilgili görüşleri

<b>Zorunlu Yer Değişikliğine Uğrayan Yöneticiler</b>			
<b>Değişiklik devam etsin mi?</b>		<b>Talep edilen değişiklikler</b>	<b>f</b>
<b>Evet</b>	Olduğu gibi devam etsin	-----	-
<b>Hayır</b>	Hiçbir şekilde rotasyon olmasın	-----	2
<b>Evet</b>	Düzeltilmeler yapılsın	Başarı ve hizmete bakılmalı. Kriterler objektif değil. Eş değer okullar arası atama yapılmalı.	3
<b>Zorunlu Yer Değişikliğine Uğramayan Yöneticiler</b>			
<b>Değişiklik devam etsin mi?</b>		<b>Talep edilen değişiklikler</b>	<b>f</b>
<b>Evet</b>	Olduğu gibi devam etsin	-----	2
<b>Hayır</b>	Hiçbir şekilde rotasyon olmasın	-----	1
<b>Evet</b>	Düzeltilmeler yapılmalı	İsteğe Bağlı olmalı (2) Başarılı yöneticilere istek hakkı verilmeli Hizmet yılı yerine sınav puanları olmalı Yıl içi yapılan çalışmalara (performansa) göre olmalı (2) Köy idarecilerini şehre getirmek doğru değil Uygulama gözden geçirilmeli Okullar seviye olarak sınıflandırılmalı ve rotasyon uygulanmalı Müdür ve müdür yardımcılarının süreleri aynı olmalı Ek 2 formu adaletsizliktir. Bu form kaldırılmalıdır	11

Tablo 2 incelendiğinde, zorunlu yer değişikliğine uğrayan ilköğretim okul yöneticilerinin zorunlu yer değişikliği uygulamasının devamıyla ilgili görüşleri Hayır; Hiçbir şekilde zorunlu yer değişikliği olmasın ve Evet; Düzeltilmeler yapılarak devam etsin seçeneklerinde birleştiği görülmektedir. Ancak zorunlu yer değişikliğine uğramayan ilköğretim okul yöneticilerinin zorunlu yer değişikliği uygulamasının devamıyla ilgili görüşleri Evet; Olduğu gibi devam etsin, Hayır; Hiçbir şekilde zorunlu yer değişikliği olmasın ve Evet; Düzeltilmeler yapılarak devam etsin seçeneklerinde birleşmektedir.

Rotasyona uğrayan yöneticilerin “rotasyon uygulamasının düzeltilmeler yapılarak” devam etmesini istemesi ve rotasyonun “olduğu gibi devam etmesine” yönelik bir görüş belirtmemeleri mevcut rotasyon uygulamasından memnun olmadıkları şeklinde yorumlanabilir. Vakıa “hiçbir şekilde rotasyon olmasın” diye görüş belirten yöneticiler de vardır. Ancak ağırlıklı olarak rotasyona uğrayan

yöneticilerin rotasyon uygulamasının “başarı ve hizmete bakma”, “kriterli objektif tutma” ve “eş değer okullar arası atama” gibi bazı “düzeltmeler yapıldıktan” sonra devam etmesine meyilli olduklarını açıkça ortaya koymaktadır.

Rotasyona uğramayan yöneticiler arasında “hiçbir şekilde rotasyon olmasın” diye görüş belirtenler olmasına rağmen yöneticilerin rotasyon uygulamasına yönelik görüşleri “düzeltmeler yapılarak devam etmeli” noktasında yoğunlaştığı görülmektedir. Bu aşamada rotasyona uğramayan yöneticilerin rotasyona uğrayan yöneticilerden daha fazla düzeltme yapılma önerisi dikkat çekmektedir. Bunun sebepleri arasında buldukları konumdan daha düşük bir yere rotasyon olma korkusu ve rotasyona uğramayanlar arasında hizmet yılı az olan yöneticilerin olması gösterilebilir.

Yönetici görüşleri dikkate alındığında rotasyonun devam etmesini ancak rotasyon kriterlerinde bazı objektif kriterlerin olması gerektiği görüşü ağır basmaktadır. Bu noktada nasıl ki okul müdürlerinden kendi personeli arasında değerlendirmeyi nesnel yapması beklenirken (Taymaz, 2009) okul yöneticilerinin de kendileri hakkında objektif değerlendirme ile başarı ve hizmete bakılmasını beklemeleri normal karşılanmalıdır. Kendisine haksızlık yapıldığını düşünen bir okul yöneticisinden üstün bir performans beklemek hatalı olacaktır. Şu halde rotasyon uygulamasında MEB’in objektif kriterler getirerek mevcut rotasyon uygulamasının eksi yönlerini gidermesi yerinde olacaktır.

Rotasyona uğrayan ve uğramayan yöneticilerin rotasyonun devamıyla ilgili görüşleri “düzeltmeler yapılması” koşuluyla uygulamanın devam etmesi yönündedir. Bazı eğitimle ilgili kuruluşların rotasyon uygulamasının iptalini değil; ancak şartlarının düzenlenmesini ve daha objektif kriterlerin oluşturulmasını istemeleri (Online 4; Online 5) yöneticilerin görüşlerinin eğitimle ilgili kurumların görüşleriyle örtüştüğünü gösterir. Yine bu doğrultuda eğitimle ilgili bir sendikanın çalışmasında da yöneticilerin büyük çoğunluğu (%81,5) kendilerine rotasyon uygulanmasının olumlu olacağını ifade etmişlerdir (Online 2). Vakıf basın yayın organlarında rotasyonun devamıyla ilgili çok fazla olumsuz eleştiriler yer aldığı bilinmektedir. Ancak, hem bu araştırmanın sonucu hem de rotasyon uygulamasının devamıyla ilgili yapılan çalışmada (Online 2) yöneticilerin rotasyonla ilgili genel olarak olumlu görüş sergiledikleri görülmektedir.

#### 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

- 1- Yöneticilere yönelik rotasyon uygulaması devam etmeli ancak; bazı düzenlemelerin yapılması gerekmektedir. Bu düzenlemeler şu şekilde sıralanmaktadır:
  - a. Yöneticilerin performansları ve başarıları dikkate alınmalıdır.
  - b. Yönetici değerlendirme ve ödüllendirme objektif kriterlere göre olmalıdır.
  - c. Okullar nitelik ve nicelik olarak sınıflandırılmalı ve atamalarda bu sınıflandırmalar dikkate alınmalıdır. Böylece, rotasyon uygulanan yöneticilerin eşdeğer bir okula ya da bir alt veya bir üst sınıf düzeyinde olan bir okula atamaları yapılmalıdır.



- d. Rotasyon uygulaması yaz tatili olarak adlandırılan sürede gerçekleştirilmelidir. Böylece yöneticilerin okula alışma sürecinde yaşanan zaman kayıpları azaltılmış olur.
- 2- Rotasyonla ilgili nicel ve nitel verilerin birlikte değerlendirileceği çalışmalar yapılabilir.
  - 3- Araştırma kapsamında sorulmayan ancak görüşme sonrası sohbetlerde yöneticilerin öğretmen ve memurlara da rotasyon uygulanmasını gündeme getirmesi ve rotasyon sebebiyle ailelerinde herhangi olumsuz bir durum yaşanmadığını belirtmeleri dikkate değer bir ayrıntıdır. Bu konuyla ilgili detaylı çalışmalar yapılabilir.
  - 4- Yöneticilerin öğrenci ile iletişimsel bağlarının zayıflığı dikkate alındığında yöneticilerin çağdaş yönetim anlayışından uzak oldukları görülmüştür. Bu bakımdan yöneticilere çağdaş yönetim anlayışıyla ilgili geniş çaplı eğitimsel faaliyetler yapılması önerilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Aydın, M. (2010). **Eğitim Yönetimi**. Hatipoğlu Yayıncılık. Ankara.
- Bursalıoğlu, Z. (2010). **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Pegem Akademi Yayınları. Ankara.
- Çelik, V. (2009). **Okul Kültürü ve Yönetimi**. Pegem Akademi Yayınları. Ankara.
- Hoy, K.W.ve Miskel,G. C. (2010).**Eğitim Yönetimi Teori Araştırma ve Uygulama**. (Çev. Ed: Selahattin Turan) Nobel Yayın Dağıtım. Ankara.
- Karasar, N. (2006). **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**. Nobel Yayınevi. Ankara.
- Şişman, M. (2011). **Öğretim Liderliği**. Pegem Akademi Yayınları. Ankara.
- Tabancalı, E. (2008). **Sınıf Ortamının Fiziksel Özellikleri**. Etkili Sınıf Yönetimi.(Edt: Kıran, H.). Anı Yayıncılık. Ankara.
- Taş, A. ve Önder, E. (2010). **2004 Yılı Ve Sonrasında Yayımlanan Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmeliklerin Karşılaştırılması**. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Sayı: 12
- Taymaz, H. (2009). **Okul Yönetimi**. Pegem Akademi Yayınları. Ankara.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**. Seçkin Yayıncılık. Ankara.
- Online 1: [www.meb.gov.tr](http://www.meb.gov.tr) (Erişim Tarihi: 04.02.2012)
- Online2: <http://www.personelmeb.net/sendika/ogretmenler-yoneticilere-rotasyonu-dogru-buluyor-h7636.html#ixzz1mGFgBcIE> (Erişim Tarihi: 04.02.2012)
- Online 3 <http://www.tarihbilimi.com/tarih/index.php?topic=3851.0;wap2> (Erişim Tarihi: 08.02.2012)
- Online 4 <http://www.ogretmenlersitesi.com/haber/5174> (Erişim Tarihi: 17.02.2012)
- Online 5 <http://www.kamudan.com/rotasyon-uygulanmalimidir-uygulanacaksa-nasil-uygulanmalidir-2458.html> (Erişim Tarihi: 23.02.2012)