

Lise Müdürlerinin Zorunlu Yer Değişikliği Uygulamasına İlişkin Görüşleri*

Opinions of High School Principals about Compulsory Displacement Application

Salih Paşa Memişoğlu¹, Mete Sipahioğlu, Mustafa Çelik

Öz

MEB Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmeliği bulunduğu eğitim kurumlarında 5 yılını dolduran Okul Müdürlerine yer değiştirme zorunluluğunu getirmiştir. Müdürlerin okulun amaçlarını gerçekleştirme, geliştirmede, yenileştirmede ve kültürünü oluşturmada, etkili oldukları dikkate alındığında, bu uygulamanın ne gibi sonuçlar doğurduğu araştırılmaya değer bir konudur. 2010 ve 2011 yıllarında olmak üzere binlerce okul müdürünün yeri değiştirilmiş ve uygulamanın sonuçlarına dair olumlu ya da olumsuz herhangi bir veriye ulaşılamamıştır. Bu anlamda zorunlu yer değiştirme uygulamasına tabi olan okul müdürlerinin uygulamaya ilişkin görüşlerinin belirlenmesi bu araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır. Okul müdürlerinin zorunlu yer değiştirme uygulamasına ilişkin görüşlerini belirlemek için nitel araştırma yöntemlerinden görüşme tekniği uygulanmıştır. Araştırma bulgularına göre yöneticiler zorunlu yer değişikliği uygulamasına ilişkin ciddi eksikliklerin olduğunu belirtmişler ve daha adil ve objektif kriterler dikkate alınarak performansa dayalı bir atama yapılması gerekliliğini savunmuşlardır.

Anahtar sözcükler: Yönetici atama, zorunlu yer değiştirme, okul müdürleri

Abstract

Ministry of National Education has changed the appointment and displacement regulation of school principals in educational institutions. In accordance with this regulation, the principals who completed five years at a school have to replace their institutions. When the school principals are considered to be effective figures in achieving goals of the schools, developing, innovation and cultural creation, what results produced by this implementation is an issue worth researching. In 2010 and 2011, thousands of school principals had to change their schools with this regulation and we could not have any positive or negative results relating to this implementation. This study utilizes qualitative research methods. In order to determine the opinions of the principals who were exposed to rotation, semi-structured interview technique was used. According to the findings, all principals stated that the current regulation has serious deficiencies. They suggested that the principals should be appointed by the levels of their performance which is based on more equitable and objective criteria.

Keywords: Principal appointment, compulsory displacement, school principals.

¹Doç. Dr., Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu, memisoglus@hotmail.com

Atf için/Please cite as:

Memişoğlu, S. P., Sipahioğlu, M., & Çelik, M. (2013). Lise müdürlerinin zorunlu yer değişikliği uygulamasına ilişkin görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice]*, 19(3), 447-466.

Giriş

İnsanlar, gereksinimlerini karşılamak, amaçlarını gerçekleştirmek için her zaman işbirliği ihtiyacı duymuşlar ve bu amaçlarla bir araya gelerek örgütleri oluşturmuşlardır. Örgütler, günümüzde insan yaşamının her alanında etkili olmuş ve insanlar için bir zorunluluk haline gelmiştir (Demirtaş, 2008, s. 82-83; Tabancalı, 2000, s. 313). Örgüt, insanın işbirliği gereksiniminden doğar, insanlar bireysel güçlerini aşan amaçlarını gerçekleştirebilmek için işbirliği yaparlar. Ortak çabayı gerektiren bir amacın gerçekleştirilebilmesi, birden fazla bireyin güçlerinin birleştirilmesini, bütünleştirilmesinin zorunlu kılmaktadır. İşbirliği olmaksızın toplumsal yaşamım olamayacağı artık anlaşılmiştir (Aydın, 2005, s. 13). Kurumsal yapılaşmanın yoğunlaştığı toplumlarda, bireyin yaşamı, hemen tümüyle, örgütsel eylemlerin örüntülerinden oluşur (Açıkalın, 1999, s. 15). Değişme ve gelişmeler uyum sağlamak için insanlar sürekli yeni yönetim kuramları ve yaklaşımları üretmiştir (Memduhoğlu, 2010). Yönetim, başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, ham maddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama sürecidir (Eren, 2003:3). Yönetim; kurumu amaçlarına ulaştırmak için elde bulunan bütün kaynakları ve olanakları en iyi biçimde kullanma bilimi ve sanatıdır (Erdoğan, 2004). Yönetim, değişen durumlara karşı dikkatli bir yansıma ve sürekli uyanıklık gerektiren karmaşık bir süreçtir (Turan ve Aslanargun, 2010, s. 420). Farklı yönetim tanımlarının ortak özelliği; yönetimin, insan kaynaklarını ve materyalleri verimli biçimde kullanarak hedeflenen sonuçlara ulaşma süreci olarak görülmesidir (Bedeian, 1993, s. 4; akt. Karip, 2004, s.2). Eğitim yönetimi, eğitim örgütlerinin amaçlarını gerçekleştirebilmek için gerekli nitelikleri taşıyan insanların işbirliği yapmasını ve eşgüdümünü sağlama süreci olarak tanımlanabilir (Açıkgöz, 1994). Eğitim yönetimi ve onun daha sınırlı bir alanda uygulaması olan okul yönetiminin temel amacı, ilgili olduğu eğitim örgütünü eğitim politikaları ve örgütün amaçları doğrultusunda yaşatmak, etkili bir biçimde işler vaziyette tutmaktır. Başka bir ifade ile eğitim yönetimi, eğitim alanına ilişkin politika, karar ve amaçların gerçekleştirilmesiyle ilgilenir. Bunu yaparken; eğitim yöneticileri de insan ve madde kaynaklarını koordine etmek, karar vermek, grup çabalarını yönlendirmek için genel yönetimin teori, ilke, teknik ve metotlarından faydalanmaktadır (Kaya, 1996, s. 37). Bu anlamda okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak ve havasını koruyacak iç öğelerin lideri okul müdürü olmalıdır (Bursalıoğlu, 2002, s. 39-40). Yönetmeliklerde “Okulu, okul müdürü yönetir.” diye yer alan ifade, son yıllarda “Okulu, öğretmenlerle birlikte okul müdürü yönetir.” şeklinde değiştirildi. Kuşkusuz bu durum zihniyet ve sistem değişikliğini gerekli kılar. Okul müdürünün, yeni değerler ışığında mükemmel bir okul arayışı içinde olması gerekir (Açıkalın, Şişman ve Turan, 2007). Okul yönetiminin görevi okulu saptanmış amaçlara uygun olarak yaşatmak ve gelişimini sağlamaktır.

Okul müdürü ilgili yasaların, eğitim politikalarının ve çağdaş eğitim anlayışının beklentileri doğrultusunda okulu amaçlarına ulaştırmak görevi ile yükümlü ve sorumludur. Okul müdürünün sorumlulukları, görevlerinde olduğu gibi içinde bulunduğu ortama göre değişiklik gösterir (Kaya, 1993). Okul müdürünün görev sorumlulukları (Taymaz, 2000): (1) Okulun amaçlarını ve felsefesini açıklamak, (2) Okulun politikalarını saptamak ve tanıtmak, (3) Eğitim ve öğretim etkinliklerini planlamak, (3) Okul içi ve dış öğelerle iletişim ve eşgüdüm sağlamak, (4) Çevre değerlerini incelemek ve desteğini kazanmak, (5) Yapılan çalışmaları sürekli izlemek ve değerlendirmek.

Günümüzde her alanda değişim görülmekte ve buna paralel olarak yönetim anlayışı da değişmektedir. Yeni anlayış; örgüt ve yönetiminde yönetici ve yönetilen arasında insancıl davranışların varlığı, yönetim ile halk arasında iyi ilişkilerin kurulması, hem örgüt içinden hem dışından yönetime katılımların olması, hedef kitlelerin istek ve beklentilerinin karşılanması üzerinde yoğunlaşmaktadır (Özer, 2011, s. 129). Eğitim yönetmeni, toplumsal değişimler ve gereksinimlerle başa çıkmak için okulu yeniden yapılandırmaktan, toplumun eğitim gereksinimlerini karşılamak için okulun işlevlerini yerine getirmekten, örgütsel etkililiği sağlayarak okulun bütünsel niteliğini artırmaktan, okulun eğitsel ortamını geliştirmekten ve çevreyle okulun etkileşimini yönetmekten sorumludur. Bu anlamda okulun yöneticisi bir anlamda o kurumun bütün işlevlerinden sorumlu yönetmeni ve uygulayıcısıdır. Kurumda kültürü oluşturan, geliştiren ve yaygınlaştırıp kalıcı hale getirme çabalarını da gösteren yine okul yöneticisidir (Başaran, 2007, s. 214).

Lortz'un (1985), ilkokul müdürlerinin rotasyonu üzerine yapmış olduğu çalışmada, rotasyona uğrayan ya da uğramayan araştırma kapsamındaki tüm müdürler uygulamanın avantajlarının daha fazla olduğu yönünde hem fikir oldukları saptanmıştır. Ayrıca müdürler rotasyon uygulamasının şu 6 başlıkta etkili olduğunu belirtmişlerdir: (a) Müdürlerin liderlik kabiliyetlerini geliştirme, (b) Farklı okullardaki personelle çalışmayı sağlayarak geniş bir perspektife ulaşırma, (c) Pek çok öğretmenle çalışma fırsatı sağlayarak profesyonel gelişmeyi sağlama, (d) Yeni yönetim zorlukları sağlayarak durağanlığın önüne geçme, (e) Problemlerin analizinde yaratıcı çözümler üretmek, (f) Bulunulan bölgede müdürlerin öğretimsel ihtiyaçları geliştirmede ne denli etkili olduklarını karşılaştırma imkânı sağlama. Preheim'in (1992), rotasyonun ilkokul müdürlerinin iş performansları üzerine etkisinin araştırıldığı bir diğer çalışmada, okul müdürlerinin ve denetmenlerin görüşlerine başvurulmuş ve rotasyon uygulamasının iş performansını azalttığı yönündeki görüşlere inanmadıkları ortaya çıkmıştır.

Değişimden olumlu sonuçlar gibi olumsuz sonuçlar da beklenebilir. Değişim etkililik, verimlilik, güdülenmek ve doyum düzeyinin artırılması gibi gelişmelerle sonuçlanırsa olumlu, kontrolsüz bir süreç içinde dağılma ve

etkinliğin azalması ile sonuçlanırsa olumsuz olarak nitelenebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995; akt. Doğan, 2002). Değişmenin çok karmaşık olması değişimin başarısını etki eden önemli bir etkidir. Değişimin karmaşık bir süreç olduğu ihmal edilmektedir. Oysa çok iyi niyetli projeler hiç beklenilmeyen sonuçları doğurabilir. Değişimin beklenen sonuçları kadar beklenmeyen sonuçlarına da hazırlıklı olunmalıdır (Özdemir, 2004, s. 220). Örgütsel değişme bir gecede veya bir hafta sonunda gerçekleşen bir şey değildir. Çok küçük çaplı bir takım değişmelerin bile çalışanlarca benimsenmesi uzun zaman alır (Özkalp ve Kirel, 2005, s. 521). Örgütlerin değişime uyum sağlayamamaları yaşamlarını sürdürmeleri güçleşir. Bu durum değişim yönetimini ciddi bir problem haline getirir (Robbins, 1994). Örgütleri değişime zorlayan güçlerin tanınması değişimin etkili bir biçimde yönetilmesinde önemli bir rol oynar (Alkan, 1992; Balcı, 2000). Değişim tek bir nedene bağlanamaz. Değişim, sosyal, kültürel, politik, ekonomik yönleri olan karmaşık bir süreçtir (Huczeynski ve Buchanan, 1991). Değişimi yönetme, değişimin çok hızla gerçekleşmesi ve çok farklı sonuçlar doğurması nedeniyle örgütler için zorunluluk olmuştur. Değişimin başarılı bir biçimde gerçekleştirilememesi örgütlerin amaçlarına ulaşmasını zorlaştırmasının yanında yok olmalarına da yol açabilir (Helvacı, 2010). Reynolds ve diğerlerinin (2008), rotasyonlarda cinsiyet ve etnik kökenin etkileri üzerine dört farklı eğitim bölgesinden veri toplanarak yapmış oldukları çalışmada, kadın yönetici sayıları tartışılmış ve rotasyon sürecinde cinsiyet faktörünün ne derece önem arzettiği tartışılmıştır. Ayrıca araştırmanın yapıldığı yerde, rotasyon sürecinin kırsal bölgelerde daha informal yollarla yapıldığı, kentsel bölgeler de ise işlemlerin daha resmi prosedürlere dayanarak yapıldığı belirtilmiştir. Buna rağmen kıdemli yöneticilere ve yerel bilgilere dayanılarak yapılan rotasyonlara karşı bir güven olduğu söylenebilir.

Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmeliği 13/08/2009 tarihinde 27318 sayılı Resmi Gazetede yayınlanmış ve 22. Maddesi şu şekilde düzenlenmiştir: *“Bu Yönetmelik hükümleri çerçevesinde eğitim kurumu müdürlerinden buldukları eğitim kurumunda beş yıllık çalışma süresini tamamlayanların görev yerleri, il içinde aynı veya daha üst tipteki eğitim kurumları olacak şekilde tercihleri dikkate alınmak suretiyle bu Yönetmelik ekinde yer alan Ek-2 Yönetici Değerlendirme Formu üzerinden yapılacak değerlendirme sonucu puan üstünlüğü esasına göre değiştirilir.”*

Zorunlu yer değiştirme suretiyle buldukları kurumlarda 5 yılını dolduran yöneticilerin örgüt kültürü, iklimi ve davranışları göz önüne alındığında, ne denli etkili olup olmadığının incelenmesi oldukça önemlidir. Milli Eğitim Bakanlığı adına okullarda yönetmen rolünü üstlenmiş yöneticilerin zorunlu yer değişikliğine tabi tutulmaları, binlerce öğretmen, öğrenci ve veli boyutları da düşünüldüğünde etkileri araştırmaya değer bir konudur.

Kayseri ilinde 23/08/2010 ve 09/09/2011 olmak üzere iki ayrı tarihte, kurumunda 5 yılını doldurmuş eğitim yöneticileri zorunlu yer değişikliğine tabi tutulmuş, tartışmalar ışığında yeni kurumlarında görevlerine başlamışlardır. Bu bağlamda zorunlu yer değişikliğine tabi olan eğitim yöneticilerinin uygulamaya ilişkin görüşlerinin neler olduğu ortaya çıkarmak araştırmanın temel problem cümlesini oluşturmaktadır.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırma ile Kayseri il merkezindeki ortaöğretim kurumlarında görev yapmaktayken zorunlu yer değişikliği uygulaması ile görev yerleri değişen okul müdürlerinin bu uygulamaya ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır.

Yöntem

Okul müdürlerinin zorunlu yer değiştirme uygulamasına ilişkin görüşlerini belirlemek için nitel araştırma yöntemlerinden görüşme tekniği kullanılmıştır.

Katılımcılar

Katılımcıların belirlenmesinde amaçlı örneklem yöntemi kullanılmıştır. Bu örnekleme yönteminde esas olan, önceden belirlenmiş bir kısım ölçütleri karşılayan durumların çalışılmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Araştırmanın çalışma evrenini Kayseri il merkezindeki ortaöğretim kurumlarında görev yapmaktayken zorunlu yer değişikliği uygulaması ile görev yerleri değişen okul müdürlerinin oluşturmaktadır. Zorunlu yer değiştirme uygulamasında 13 ortaöğretim kurumu yöneticisiyle görüşülmüştür (12 Erkek, 1 Kadın). Katılımcıların kıdemlerine bakıldığında 1'i 10-15 yıl, 6'sı 15-20 yıl ve 6'sı 20 yıl üstü şeklindedir. Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde, (10 Lisans), (3 Yüksek Lisans) mezunu şeklindedir.

Verilerin Toplanması

Okul müdürlerinin zorunlu yer değiştirme uygulamasına ilişkin görüşlerini belirlemek için yarı yapılandırılmış görüşme tekniği uygulanmıştır. Araştırmada kullanılan görüşme formu, içerik geçerliliğini sağlamak amacıyla alan uzmanlarının görüşlerine sunulmuştur. Alan uzmanlarından gelen görüş ve öneriler doğrultusunda görüşme formuna son şekli verilmiştir. Daha sonra pilot uygulama olarak bir okul müdürüne uygulanarak soruların açık ve anlaşılır olup olmadığı tespit edilmiştir. Görüşmelerin gerçekleştirilebilmesi için araştırma kapsamındaki her lise müdürü ile önceden görüşme yapılarak randevu alınmıştır. Katılımcı görüşlerinin elde edilmesinde nitel araştırma yöntemlerinden faydalanılmasının temel sebebi, araştırma konusuna ilişkin derinlemesine bir bakış sağlamak ve etkilerini tam anlamıyla ortaya koymaktır.

Veri toplama aşamasında katılımcılara demografik bilgilerin yanı sıra, aşağıda belirtilen 11 ayrı açık uçlu soru sorulmuştur.

1. Okulu müdürlerinin zorunlu yer değişikliği uygulaması (ZYDU)'nı nasıl değerlendiriyorsunuz?
2. Sizce zorunlu yer değişikliği uygulaması ile amaçlanan nedir?
3. Sizce zorunlu yer değişikliği uygulamasının olumlu yönleri nelerdir?
4. Sizce zorunlu yer değişikliği uygulamasının olumsuz yönleri nelerdir?
5. Zorunlu yer değişikliği uygulaması okul müdürü olarak motivasyonunuza nasıl yansıdı?
6. Zorunlu yer değişikliği uygulamasının zamanlamasını doğru buluyor musunuz, neden?
7. Zorunlu yer değişikliği uygulaması psikolojik ve ailevi açıdan hayatınızı nasıl etkiledi?
8. Zorunlu yer değişikliği uygulaması mesleki yaşantınızı/performansınızı nasıl etkiledi?
9. Zorunlu yer yer değişikliği uygulaması sonrası göreve başladığınız okulda ne tür uyum sorunları yaşadınız?
10. Yeni okulunuzda mutlu musunuz, nedenleri nelerdir?
11. Başka eklemek istedikleriniz var mı?

Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği, yapılandırılmış görüşme tekniğinden biraz daha esnekler. Bu teknikte, araştırmacı önceden sormayı planladığı soruları içeren görüşme protokolünü hazırlar. Buna karşın araştırmacı görüşmenin akışına bağlı olarak değişik yan ya da alt sorularla görüşmenin akışını etkileyebilir ve kişinin yanıtlarını açmasını ve ayrıntılandırmasını sağlayabilir (Türnüklü, 2000). Buna paralel olarak görüşme formunun son bölümünde katılımcının belirtmek istediği diğer görüşleri için de bir yer ayrılmıştır.

Verilerin Çözümlemesi

Okul müdürlerinin zorunlu yer değiştirme uygulaması ile ilgili olarak zorunlu yer değişikliğine tabi olan okul müdürlerinin görüşlerinin analizinde nitel veri analiz tekniklerinden biri olan içerik analiz yöntemi kullanılmıştır. Wolcott (1994), veri analizinde üç yol önermektedir. Bunların birincisi, toplanan verinin orijinal formuna mümkün olduğu kadar sadık kalarak ve gerektiğinde araştırmaya katılan bireylerin söylediklerinden doğrudan alıntı yaparak betimsel bir yaklaşımla verileri okuyucuya sunmaktır. Bu yaklaşımda, veriler ve ulaşılan sonuçlar birbirine “anlatım” olarak çok yakındır (Yıldırım,

Şimşek, 2011, s. 156). Bulgular sunulurken çoğunlukla soru köklerine verilmiş ortak ifadelere dikkat çekilmiş, her bir soruya dair cevaplar kendi içerisinde değerlendirilmeye çalışılmıştır. Görüşmede görüşme formunda yer alan sorular lise müdürlerine sırasıyla sorulmuş ve müdürlerden rahat bir şekilde soruları yanıtlaması istenmiştir. Müdürlerin sorulara verdiği yanıtlar, araştırmacı tarafından yazılı olarak kaydedilmiştir. Araştırmanın geçerliliğini artırma amacıyla katılımcılardan toplanan veriler özetlenmiş ve katılımcıların bu verileri teyit etmeleri istenmiştir. Ayrıca araştırmanın geçerliliğini ve güvenilirliğini artırmak amacıyla veriler üç farklı araştırmacı tarafından incelenmiş ve daha sonra analiz yapılmıştır.

Bulgular

Okul Müdürlerinin Zorunlu Yer Değişikliği Uygulamasının Nasıl Değerlendirildiğine İlişkin Görüşleri:

Uygulamanın genel anlamda değerlendirilmesine ilişkin çok çeşitli cevaplar verilmiştir. Ön araştırma yapılmadan ve yöneticilerin görüşleri alınmadığı için artıları-eksileri olan aceleye getirilmiş bir uygulama olarak değerlendirilmektedir. Her ne kadar yeni kurum, yeni öğretmen, öğrenci, veli ve çevreyle değişimi sağlayarak performans hedeflenmişse de uygulamada mevcut şekliyle eksikliklerin olduğu görülmektedir. Elde edilen bu bulgu Preheim'in (1992) benzer konuda yaptığı araştırmanın bulgularını destekler yöndedir.

“Eşdeğer okullar arası ve belirli zamanlarda yapılması olumludur. Mevcut durumdaki uygulamayı uygun bulmuyorum. Yeterli kıstaslar oturmuş değil. Mevcut şekline şiddetle karşıyım. Verimlilik üzerine yapılan bir uygulama değil. Hiçbir şey yapmayı sadece yöneticilik pozisyonundaki birisiyle aynı kefeyle konulmak çok yanlış.” “Uygulamanın ne niyetli yapıldığını önemsemiyorum. İyi niyetli düşünürsek değişim ve okulların yenileşmesi ama diğer taraftan kadrolaşma ya da bazılarını yıldırma niyetiyle olmuş olabilir.”

Okul Müdürlerinin Zorunlu Yer Değişikliği Uygulamasıyla Nelerin Amaçlandığına İlişkin Görüşleri:

Okul Müdürlerinin zorunlu yer değişikliği uygulamasının amaçlarına ilişkin farklı görüşler olmakla birlikte, yöneticilerde mesleki körleşmenin önüne geçerek, okullara yeni bir vizyon kazandırmak ve bu sayede eğitim-öğretim işlerinin iyileştirilmesi, yıpranmış ilişkilerin tazelenmesi, bilgi ve tecrübelerin aktarılması ve performansın artırılması yönündeki ifadeler olumlu olarak değerlendirilebilecek görüşler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu soruya ilişkin bir diğer görüş ise bu uygulama her ne kadar resmi ağızlarca okul ve yöneticileri yenilemek olsa da, mevcut uygulamanın bu hedeflere ulaşamadığı yönündedir. Sadece yöneticilikte geçen sürenin dikkate

alınması ya da verimlilik üzerine inşa edilmiş bir uygulama olmaması kadrolaşmaya uygun bir model olarak eleştirilmiş ve bu sorunun gerçek muhatabının bakanlık uygulayıcıları olması gerektiği yönünde görüşler belirtilmiştir. Ayrıca uygulamanın amaçlarına ilişkin bu anlamda manidar ifadelere de yer verilmiştir.

“Çalışan yöneticileri cezalandırmak, çalışmayanları ödüllendirmek.” “Puan üstünlüğüne göre yapılması nedeni ile bakanlığımız amaçları gerçekleştirilmemiştir.”

Okul Müdürlerinin Zorunlu Yer Değişikliği Uygulamasının Olumlu Yönlerine İlişkin Görüşleri:

Zorunlu yer değişikliği uygulamasının olumlu yönlerine ilişkin görüşler birbiriyle oldukça benzerlik göstermektedir. Çevrenin, kadronun, okul ortamının yenilenmesiyle, okul müdürleri daha gayretli çalıştıklarını ve fiziksel olsun eğitim öğretim açısından olsun eksikliklerin daha iyi görülebildiğini belirtmektedirler. Yıpranmış ilişkilerin tazelenmesiyle okula yeni bir vizyonun geleceğini ve kurumsallaşma adına okullara olumlu sonuçlar doğuracağını söylemektedirler.

“Kendi doğrularımızı uygulama imkânı bulabiliyoruz.” “Okulun profiline göre diğer okullarla mukayese etme şansı elde edilebilir. Negatif olanları pozitifte doğru geliştirme şansı elde edebiliyoruz.”

Okul Müdürlerinin Zorunlu Yer Değişikliği Uygulamasının Olumsuz Yönlerine İlişkin Görüşleri:

Zorunlu yer değişikliği uygulamasına ilişkin olumsuz görüşler birbiriyle farklılık göstermekle birlikte özellikle yeni kuruma ve çevreye uyum sağlamanın zor olduğunu ve bu sürecin zaman aldığını belirtmişlerdir. Uygulamanın ikametgah değişikliğinin dikkate alınmayarak yapılmasının da olumsuz sonuçlar doğurduğunu belirtilmiştir.

“İkametgâh değişikliği dikkate alınmalı. İlçe sınırları içerisinde daha mantıklı olur.” “Herkesin bir kurulu düzeni var. Eğer bulunduğunuz yerleşim yerine uzak bir yere görevlendirildiyse, değişimden fazlaca verim alınmıyor.”

Uygulamanın olumsuz yönlerine ilişkin diğer farklı görüşler ise atama kriterlerinin ve uygulama şeklinin yapılış biçimi ile ilgili.

“Yer değişikliği yapılırken ortaya koyulan kriterler yanlış, eksik ve yetersiz. Genç idareciler her zaman başarılı da olsa kenar mahallelerde yaşlı müdürlerde merkezde çalışabiliyor.” “İsteyerek gerçekleşmediği için hayal kırıklığı yaşanmıştır. Yeni iş planı hazırlama, okul gelişim planı süresinde duraklama ve gecikmeler olmaktadır. Kurum kültürü ve ekip çalışmalarında kişileri tanımadan yapılan işlerde başarısızlık ve yorgunluğa neden olmaktadır.” “Kendini başarılı gören yöneticilerin sisteme küsmesi olarak değerlendiriyorum. 5 yıl sonra yer değişikliği yapılacağını bilmek tüm personelde olumsuz etki yapmakta, yöneticilerin uzun vadeli stratejilere

girmelerinin anlamsızlığı.” “Atamaların performans ya da başarı değerlendirilmesi olmadan yapılması yanlış. Performansa yönelik çalışmalar var ama uygulamada yok. Önceki okulumda TÜBİTAK ve Spor projelerinde sayısız başarılarımız olmasına rağmen bana hiç kimse teşekkür etmedi. Değişimden yanayım ve şimdi bu noktada bir değişim yapılacaksa bütün bu çalışmalar dikkate alınarak yapılmalıdır. Sonuçlardan hareketle süreci yönetmeliyiz.” “Bu uygulamada biraz yaptım-oldu mantığı hakim. Bu Milli Eğitim Bakanlığı’nda olmaz. Okul Müdürlerinin bu denli rencide edildiği bir dönem daha görmedim. Sadece tek günah keçisi bizlermiş gibi davranılması çok yanlış. Sosyal projeler yaptık, öğrenciler için burs bulduk, köylere kadar engelli vatandaşlarımız için özürlü sandalyesi temin ettik. Eğer okulum değişmeseydi önümüzdeki yıl 30 tane daha alacaktık ve bu proje şimdi orda durdu. Şimdi bunun sorumlusu kim? Ayrıca Bakanlığın oluşturulmasını öngördüğü “Stratejik Plan Uygulaması” na paralel bir atama da olmuyor. Ben 2015 yılına kadar hedefler belirlemiştim. Ama şuan eski okulumun hedeflerin neresinde olduğunu kimse bilmiyor. Eğer ben yazmış olduğum stratejik plan hedeflerine uymamışsam, erişememişsem oradan beni alsınlar.”

Ayrıca aynı uygulamanın Müdür Yardımcılarına da uygulanması bazı kurumlarda tüm idare personelinin değişmesine yol açtığı ve işleyişi olumsuz yönde etkilediği görüşler de belirtilmiştir.

“Yeni okulun tüm kadrosu değişmişse bu okul için problemdir. Adeta kurumların hafızası silinmekte ve aidiyet ya da örgüt kültürü, iklimi gibi kavramlar lafta kalmaktadır.”

Zorunlu Yer Değişikliği Uygulamasının Okul Müdürlerinin Motivasyonlarına Nasıl Yansıdığına İlişkin Görüşler:

Zorunlu yer değişikliği uygulamasının Okul Müdürlerinin motivasyonlarına etkisi noktasında olumlu ve olumsuz görüşler ortaya çıkmıştır. Daha olumsuz şartlarda çalışmak durumunda kalıp, motivasyonunu hiç kaybetmeyenler olduğu gibi, daha olumlu şartlarda olmasına rağmen ikametgah değişikliği, daha önce bahsi geçen atama kriterlerindeki eksiklikler ve uyum problemlerinden motivasyonu olumsuz yönde etkilenen yöneticiler olduğu söylenebilir.

“Daha önce çok defalar (sürgün) denilebilecek değişikliklere tabi oldum ama kesinlikle motivasyonumu hiç etkilemedi.” “Olumlu yönde etkiledi. Zaten arzuluyor ve gerekliliğini istiyordum.” “Olumsuz yönde etkiledi. İsteksizlik ve yorgunluğa neden oldu.” “Benim geldiğim okul herkesin gelmek istediği bir okul, yönetici olarak ve öğretmen olarak buna rağmen çok sıkıntılı bir şekilde göreve devam ediyorum.” “Geldiğim okulla burası kıyaslanamayacak kadar farklı, sistemi her anlamda aktif bir kurumdan küçük ve sistemsiz bir okula gelmiş olmak önce hayal gibi geliyor. Moral motivasyon sıfır. Yeni kuruma adapte oluyorsunuz. Tecrübelerinizi yeni kurumda oturtmaya çalışıyorsunuz. Kurumda eskiden beri var olan bir kültürü değiştirmek çok zor. Tüm değişikliklerdeki olumsuzluklar öğrencileri de olumsuz yönde etkilemektedir.”

Okul Müdürlerinin Zorunlu Yer Değişikliği Uygulamasının Zamanlamasına İlişkin Görüşler:

Zorunlu yer değişikliği uygulamasının zamanlamasına ilişkin en sık verilen cevap özellikle 2010-2011 öğretim yılında atamaların okullar açıldıktan sonra eylül ayı içerisinde gerçekleştirilmiş olması ve bu durumun eğitim-öğretimin aksamasına yol açtığı yönündedir. Yaz tatili içerisinde en geç temmuz ağustos aylarında bu atamaların bitirilip, kurum müdürlerini de mağdur etmeyecek şekilde gerçekleştirilmesi sonucuna ulaşılmıştır.

“Yanlı, yaz tatili bitmeden atamaların tamamlanması lazım. Zira bir başka müdürün imzasını taşıyan kararlarla okul yönetilemez.” “Çünkü uygulama kararı ileri beş yıldan sonra gerçekleşmeliydi. Kişiler ani şok etkisi yaşadı. Uygulamanın ilk mağdurlarıdır. Ayrıca yaz döneminde tüm işlemlerin bitmiş olması gerekiyordu.” “Okullar açıldıktan bir ay sonra geldim. İki üç ay içerisinde de müdür yardımcılarımız geldi. Temmuz ayı sonuna bu iş tamamen bitmeli.” “Herkes beş yıl sonra rotasyona uğrayacağını önceden bilmelidir. Çünkü müdürlerin de bir yerleşik hayatı, evi, çevresi ve ailesi vardır. Ani yer değişikliği ailevi hayatı da etkiliyor.” “Her şeyi sil baştan tekrar yapmak zorunda kaldım ve okul 2 ay kaybetti.”

Zorunlu Yer Değişikliği Uygulamasının Okul Müdürlerinin Psikolojik ve Ailevi Yaşantılarına Nasıl Yansdığına İlişkin Görüşler:

Uygulamanın bir insan olarak okul müdürlerinin psikolojilerine ve aile atmosferlerine nasıl yansdığına ilişkin cevaplar genellikle değişimin yaşandığı çevre ve ortama göre farklılıklar göstermektedir. Olumsuz değişim süreci yaşayanlar ya da haksızlığa uğradığını düşünenler, uygulamanın hem kişisel hem de ailevi psikolojilerine olumsuz yansdığı belirtmişleridir.

“Aynı uygulamaya tabi olan bir okul müdürü arkadaşımın 80 yaşındaki annesi ‘Oğlum sen ne yaptın da seni liseden alıp ilkokula verdiler?’ demiş. Çevremize bu değişikliği anlatmakta güçlük çekiyoruz keza çevre de buna hazır değil.” “Yeni bir ev ve mahalleye taşındık. Eşim ve çocuklarım çevreyi tanımada zorluk çekti. Eşimin zaman zaman psikolojisi bozuldu.” “Çevreme açıklamada zorlandım. Böyle bir okula gelmemi izah dahi edemiyorum. Ben puanlamayı biliyorum sistem böyle işliyor diyorum ama bunu başkalarına anlatmak çok zor. Çevrenizdeki birçok kişi cezalandırıldığınızı düşünüyor.” “Aile içerisinde beklenmedik bir olay olarak değerlendirildi, hayal kırıklığı ve üzüntü yaşandı. Değer verilmeyen, başarısız sanki sürgün edilmişim duygusuna kapıldım. Kişilerle iletişimim nasıl olur acaba, sonuçta neler olacak gibi kaygılar yaşadım.”

“Bu dönem yaklaştığında herkesin verimi düşüyor, nasıl olsa gideceğim şeklinde oluyor ve işine gereken önem ve ciddiyeti göstermiyor. Ailevi açıdan bir endişe bulunduğu için genelde psikolojiyi de olumsuz yönde etkiliyor.”

Olumlu görüş bildirenler araştırmacı tarafından gözlemlendiği kadarıyla da genellikle daha iyi bir çevre ve ortamda görev yapmakta olanlar olarak tespit edilmiş, fakat kişiler genellikle değişime açık, daha önce de benzer durumlarla karşılaştıkları için çok problem yaşamadıklarını dile getirmişlerdir.

“Olumlu yönde etkiledi. Karakter olarak farklı yerlerde çalışmayı seviyorum.”

“Çok etkilemedi. Değişime açığım.”

Zorunlu Yer Değişikliği Uygulamasının Okul Müdürlerinin Mesleki Yaşantı / Performanslarına Nasıl Yansıtıldığına İlişkin Görüşler:

Uygulamayla birlikte görev yerleri değişen idarecilerin çoğunluğu, mesleki yaşantı ve performans açısından değişen çevre ve kadroya uyum sağlamak adına fazla mesai ve performans harcadıklarını belirtmişlerdir. Yeni kuruma kendini kabul ettirme, mevcut kültürle mücadele etme ya da eksiklikleri giderme çabasının müdürlerin performanslarını artırdığını söyleyebiliriz. Fakat bu durumun zaman kaybına yol açtığı da belirtilmiştir. İlköğretimden ortaöğretime ya da genel liseden mesleki liselere geçişlerin olması, tecrübe eksikliklerini doğurmuş, işleyişi olumsuz yönde etkilemiştir.

“Kurumlar bizim. Devletin bekası için hepsinde de elimizden geleni yapıyoruz. Uygulamadaki yanlışlıklar bizi devlete küstüremez. Tam tersi görüşler olabilir ve onları da normal karşıyorum.” “Herkesi her şeyi tanımak istedim. Devamlı gözlem yaptım. Eksiklikleri tespit ettim. Bunlar zamanımı aldı hızımı kesti.”

“Belki emekli olsaydım rahat ederdim diye düşündüm. Yaşantım da performansımın üzerinde gayret göstermemden dolayı olumsuz etkilendi bedenem ve ruhen bir zayıflama ve rahatsızlık yaşadım. Daha çok şey yapmak için fazla mesai ve izin kullanmama gibi durumlar oluştu.” “Farklı bir okula gelmenin verdiği bir heyecanla daha çok çalışma ihtiyacı hissettim. Daha gayretli çalışıyorum.” “Performansımın yükseldiğine inanıyorum. Yeni okuluma kendimi ispat etmek için daha gayretli çalışıyorum.” “Her gittiğim kurumda kendimi yenileme, değişik insanları yakından tanıma ve kendime olan güvenimin arttığını gördüm.” Araştırma kapsamında elde edilen bu bulgu White ve Cooper (2009) çalışmasının bulgularını destekler yöndedir.

Zorunlu Yer Değişikliği Uygulamasının Okul Müdürlerinin Yeni Görev Yelerindeki Karşılaştıkları Uyum Problemlerine İlişkin Görüşleri:

Okul Müdürlerinin yeni atandıkları kurumlarda karşılaştıkları en temel uyum problemi yeni bir kadro ve çevreyle çalışmak olduğunu söyleyebiliriz. Mevcut kurum kültürüne alışmak ya da yenisini oluşturmaya çalışmakta bir diğer problem olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle kurum kültürü oturmamış okullarda her beş senede yönetici değişikliğiyle bunun sağlanması ne derece mümkündür sorusu da akıllara gelmektedir. Yine atanmanın birbirine eşdeğer okullar arası yapılmamış olması bazı uyum sorunlarını ortaya çıkardığını söyleyebiliriz.

“Kendimi müdür yardımcılara, personele ve öğrencilere tanıtmakta biraz zorluk çektim. Kurulu düzeni yeni düzene uydurmak eski alışkanlıkları yeni sisteme getirmek biraz zor oluyor.” “Beraber çalıştığım müdür yardımcılara ile alışma noktasında uyum sorunları yaşadım. Evime daha uzak olması bir diğer uyum sorunu diyebilirim.” “Sadece pansiyonlu okulda daha önce çalışmadığım için bu konuda uyum yaşıyorum.” “Müdür yardımcılarımı ve öğretmenleri tanıyabilmek için ilk aylarda tedirginlik yaşadım. Sorun yaşandı diyemeyeceğim ama veli potansiyelinin azlığı (ekonomik-sosyal) okul gelişimini de olumsuz etkiledi, ihtiyaçlar diğer gelirlerle sağlandı.” “Geldiğim okulda yönetim (müdür, müdür yardımcıları) tamamen değişti. Çok mantıksız bir durumdu. Her şeyde sıkıntı çekildi ve çekiliyor.”

Okul Müdürlerinin Zorunlu Yer Değişikliği Uygulaması Sonucunda Mutlu Olup Olmadıklarına İlişkin Görüşleri:

Katılımcıların büyük çoğunluğu olumsuzluklar ve uygulamadaki eksikliklere rağmen yeni kurumlarında mutlu olduklarını belirtmişlerdir. Buna karşın mutlu olmadığını söyleyen ve uygulamaya eleştiri getiren katılımcılar yeni düzenlemeler yapılırsa daha verimli ve motivasyonu yüksek bir çalışma ortamının tesis edilebileceğini dile getirmişlerdir.

“Mutluyum. Bahsettiğim çerçevedeki uygulamalar da yenilenirse daha mutlu olacağım.” “Evet mutluyum. Böyle oturmuş ve merkezi bir okulda çalışmak bana zevk verdi. Öğretmen-veli-öğrenci gayet güzel.” “Mutsuzum neden? Şehirde bir marka oluşturduğumuz bir eğitim kurumundan hiç bilinmeyen bir kuruma geldim. Mutluyum neden? Yeni kuruma yapılacak çok şey var.” “Mutluyum. Yıpranmamış, taze ilişkilerin olduğu bir okulda kültürü oluşturmak elimde olduğu için daha rahat ve mutlu hissediyorum.”

Okul Müdürlerinin Zorunlu Yer Değişikliği Uygulamasına İlişkin Farklı Görüşleri:

Uygulamaya ilişkin Okul Müdürlerinin ekstra görüşleri üç ana başlıkta toplanabilir:

1. Uygulamanın süresinin kısa olduğuna dair görüşler. Beş senelik süre içerisinde birinci yıl alışma son yılda kurum değişikliğinin oluşu ile geriye kalan üç senenin yetersiz olduğu belirtilmiştir. Bu en az yedi ya da 10 sene olmalıdır şeklinde görüş bildirmişlerdir.

“Beş sene az. Yedi olmalı. Kurum kültürü tam oturdu derken yeni okula gidilmesi iyi değil. Hedeflerime ulaşmak için yeterli bir süre mi tartışılır.” “Bu uygulama görevlerinde ilk 10 yılını dolduran okul müdürlerine uygulanmalıydı. Projelerin en az 5 yılda gerçekleştirildiğini düşünürsek, süre de kısa en az 10 yıl olmalıydı. İlk yıl ve son yılda beklentilerin olması performans düşüklüğüne neden olabilir ve kalan 3 yılda bence çok kısa, bu süre değiştirilmeli.”

2. Uygulamanın diğer tüm personele de getirilmesi gerekliliğine dair görüşler: Bir değişim sürecinden bahsedilecekse bunun en tepeden

aşağıya doğru tüm personeli kapsayan fakat uygun kriter ve atama yöntemleriyle yapılması gerekliliği belirtilmiştir.

“Yıllarca aynı kurumda görev yapan öğretmen, memur ve hizmetli de değişmeli. Kurum geliştirme ve verimliliği sağlamada yıllarca aynı kurumlarda çöreklenmiş insanlar engeldir.” “Uygulama devlet adına iş yapan herkese getirilmeli.”

“Rotasyon tüm personele uygulanmalıdır. Tamamen kişinin istekleri dikkate alınarak yapılmalı, yapılmıyorsa en az 1 yıl uzatılma imkânı getirilmeli. İdari yargı yolu kapatılmalıdır. Çünkü bir kişinin kuruma geri dönmesi halinde yaşanacak olumsuzluklar ve geri dönme kaygısı kişilerin çalışmalarını olumsuz yönde etkilemektedir. Rotasyon iller arasında da açık olmalıdır.”

3. Adil atama kriterlerinin getirilmesi yönündeki görüşler: Atama yapılırken sadece eğitim durumu ve meslekte geçen sürelerin dikkate alınması, objektif bir performans değerlendirmesinin olmayışı ve daha önce alınan ödüllerin uygulamada değerlendirmeye alınmaması gibi sorunlar dile getirilmiş, bu noktada bakanlığın daha net ve adil bir atama yönetmeliği oluşturması yönünde görüşler belirtilmiştir.

“Adil atama kriterleri getirilmeli. Bütün ödüllendirme vs. puanları kaldırıldı. Liyakatte samimi olunmalı.” “Atama yapılırken yer değişikliği kriterleri çok dikkatle ele alınmalı, ehliyet, liyakat, temsil yeteneği, performans gibi değerlerde göz önüne alınmalıdır. Atama kriterinin içerisinde bir ödül ceza mantığının olması gerekir.” “Uygulanan bu sistem birilerini ödüllendirirken, birilerini cezalandırıyor. Burada ödüllendirilen de cezalandırılan da öğrenciler oluyor. Amaç başarıyı artırmaksa başarılı okulların yönetimi değiştirmekle motivasyonunu olumsuz etkilemiş olmuyor musunuz? Ben başarısızsam bunu ölçecek başka kriterler olmalı, başarısız yöneticiler de sistemden çıkmalı.” “Uygulama performans kriterlerine göre olmalı. Performans yönetim modülü uygulaması, yer değişikliği uygulamasına dâhil edilerek değerlendirilme yapılmalı.”

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Araştırmadan elde edilen ilk bulgular, uygulamanın aceleye getirilmiş, yeterli ön hazırlık yapılmadan ve yöneticilerin görüşleri alınmadan gerçekleştirildiği yönündedir. Katılımcıların büyük çoğunluğu değişim ve gelişimden yana olduklarını belirtmekle birlikte bu değişim sürecinin beklentileri karşılama noktasında yetersiz kaldığı ve özellikle atama kriterlerinin adilane gerçekleşmediğini vurgulamışlardır. Araştırmadan elde edilen sonuçlar benzer bir araştırma olan Memişoğlu, Çelik ve Sipahioğlu'nun (2012) araştırmasının bulgularını destekler yöndedir. Preheim'in (1992), rotasyonun ilkokul müdürlerinin iş performansları üzerine etkisinin araştırıldığı diğer bir çalışmada, özellikle müdürler rotasyon uygulamasının doğru olduğunu fakat planlama ve uygulamada yanlışlıklar olduğunu belirtmişlerdir. Adil ve ihtiyaca yönelik yapılan uygulamaların eğitim- öğretim sürecine katkı sağlayacağı savunulmuştur.

Uygulamayla nelerin amaçlandığına ilişkin görüşler incelendiğinde, yöneticilerin sadece tahmini cevaplar verdiği, dolayısıyla resmi kanallardan yeteri kadar uygulamanın ne amaçla yapıldığına dair bilgilendirme olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Uygulamanın olumlu yönleri açısından değerlendirildiğinde her ne kadar yıpranmış ilişkilerin tazelenmesiyle okullara yeni bir vizyonun geleceğini ve kurumsallaşma adına artı yönde sonuçlar doğuracağı belirtilmişse de, olumsuz yönleri dikkate alındığında ikametgâh problemi, yeni kuruma uyum sorunları ve atamanın birbirine eş değer kurumlar arası gerçekleştirilmemesi gibi durumlar kişilerde cezalandırılmışlık hissi doğurmuş ve motivasyonlarında düşüşlere yol açmıştır. Değişimin başarısı değişime katılanların güdülenmesine bağlıdır. Bunun için değişime katılan bütün grupların değişim konusunda heyecanlandırılması ve güdülenmesi gerekir (Erdoğan, 2002). Değişimi normal karşılayan hatta gerekliliğini hissederek motivasyonunda herhangi bir değişiklik olmadığını ya da olumlu yönde etkilediğini belirtenler de olmuştur. Ayrıca bir kurumun bütün idari personelinin rotasyona uğraması da belirli okullar açısından oldukça sorun oluşturduğu gözlemlenmiştir. Bu sonuçlar Elma, Şener ve Çiftli (2012) araştırmasının bulgularını destekler niteliktedir. Değişim çok yönlü bir süreçtir. Bu yüzden direniş ve çatışmalarla yüklüdür. Değişim, değişimden etkilenen insanlarda kaygı ve belirsizlik meydana getirir (James ve Connoly, 2000; Morrison, 1998).

Uygulamanın zamanlamasına ilişkin hemen herkesin ortak görüşü mevcut atamaların zamanlamasının yanlış olduğu, eğitim-öğretim işlerinin gecikmemesi ve uygulanacak kararların kurumun yeni müdürünün imzasını taşıması adına yaz tatili içerisinde bitirilmiş olması gerektiği vurgulanmıştır. Okullarda liderlik başarısı üzerine yapılan bir çalışmada bulunulan bölgede okul müdürlerinin daha dinamik ve sürekli uyanık kalabilmeleri için sistem tarafından 3 ila 5 yıl arasında rotasyona tabi oldukları vurgulanmış ve fakat bu çalışmada da bazı okul müdürleri okullarının tam değişim ve gelişim süreçleri devam ederken aniden rotasyona tabi olmalarının olumsuz etkileri olduğunu belirtmişlerdir (Normore, 2004, s. 7).

Atamalar sonucunda psikolojik ve ailevi açıdan etkilenenler çok olmamakla birlikte özellikle ikametgâh değişikliği ya da bulunduğu kuruma göre daha olumsuz şartlarda çalışmak zorunda kalan yöneticiler, bu durumdan etkilendiklerini ve ailelerine de yansıdığını belirtmişlerdir. Değişim, doğrusal ya da tek düze değildir, Kaos ve karmaşıklık kuramlarının izlerini taşır. Değişim, kurumlar, insanlar ve teknolojiler üzerine yatırım yapmayı ve psikolojik destek sağlamayı gerektirir (Helvacı, 2010). Uygulama hakkında olumsuz görüşler bildirenler dahil hemen herkes performans yönünden çok etkilenmediğini, kurumların baki, kişilerinde geçici olduğunu vurgulayarak aynı heyecanla görevlerine devam ettiklerini dile getirmişlerdir. Uygulamanın performansına olumsuz yansıdığını söyleyen grup bu durumun yeni kuruma adapte sürecinde

fazla mesai ve zaman harcamak zorunda kalmalarından kaynaklandığını belirtmişlerdir.

Okul Müdürlerinin en çok karşılaştıkları uyum problemleri, yeni bir idari ve öğretmen kadrosuyla çalışıyor olmaları diyebiliriz. Bir diğer uyum sorunu ise farklı bir okul tipinden gelen müdürlerde görülmektedir. Okul müdürleri değişikliğe tabi tutulurken atama branşları dikkate alındığı için buldukları kurumlardan çok daha farklı kurumlara idareci olarak gidebildikleri görülmüştür. Bu durumun doğal sonucu olarak genel liselerden meslek liselerine, halk eğitim kurumlarından ilköğretilere atamaların yapıldığı dikkat çekmektedir. Uzun süreler halk eğitim kurumunda görev yapmış bir yöneticinin ilköğretimde görevlendirilmesi de değişimin performans ve uyum boyutu değerlendirildiğinde dikkate değer bir durumdur. Bu tip yöneticilerin uygulamadan olumlu etkilendiklerini söylemek güç olur. Ayrıca daha önce pansiyonlu okulda idarecilik yapmamış ya da bütçe olarak geldiği okuldan çok daha büyük bir okulda görev yapan idarecilerde benzer uyum problemleriyle karşılaşmaktadır.

Katılımcıların hemen hepsi yaşanan tüm olumsuzluklara rağmen mutlu olduklarını belirtmişler ve getirilen eleştirilerin dikkate alınarak atama yönetmeliğinde yapılacak yeni düzenlemelerle daha mutlu olacaklarını belirtmişlerdir. Aquila'in (1988), okul müdürlerinin sistematik rotasyona uğramaları ve etkileri üzerine yapmış olduğu çalışmada, yapılan periyodik rotasyonların okul iklimini iyileştireceği ve öğrenci performanslarının da iyileşmesine yardımcı olacak gelişmiş yönetici performansına öncülük edebileceği vurgusu yapılmıştır. Değişim zorlamaya ve güce dayanmamalıdır. Güce dayanan değişim güç ortadan kalkınca etkisini yitirebilir (Özdemir, 2000). Bu nedenle, kurum veya bireylerin önce değişmeye istekli ve hazır olmaları sağlanmalıdır. Değişimi etkili bir biçimde yönetmek için değişim sürecini iyi anlamak gerekir (Helvacı, 2010). Değişim yönetimi uygulamalarına başlamadan önce yapılması gereken en temel iş, değişimin örgüt kültüründe kurumsallaştırılmasıdır (Özer, 2011).

Sonuç olarak, bütün yöneticiler mevcut atama yönetmeliğinde ciddi eksikliklerin olduğunu belirtmişler ve daha adil ve objektif kriterler dikkate alınarak performansa dayalı bir atama yapılması gerekliliğini savunmuşlardır. Katılımcıların zihinlerinde pek çok sorun ve eleştiri olmasına karşın bu durumu kabullendikleri gözlemlenmiş fakat sürenin en az 7 ya da 8 yıl olarak tekrar ayarlanması gerektiği noktasında fikir birliği olduğu söylenebilir. Süreç içerisinde bu uygulamanın mevcut çalışmalar ışığında kişilerden görüş de alınarak tüm personele uygulanabileceği belirtilmiştir. Değişime açık, kendisini yenileyen ve eğitim durumu yüksek olan yöneticilerin en temel eleştirisi adil atama kriterleri olmadığı yönündeyken, eğitim durumu düşük ve kıdemi yüksek olan yöneticiler değişime direnç göstermekle birlikte gittikleri okulların fiziksel ve öğretimsel durumlarına göre görüş farklılıkları oluşmaktadır.

Opinions of High School Principals about Compulsory Displacement Application

Salih Paşa Memişoğlu¹, Mete Sipahioğlu, Mustafa Çelik

Introduction. Different elements which can be divided into internal and external play a role in the administration of a school. Interior ones are the school administrators, teachers, civil servants and other staff; external ones are the parents, the surrounding pressure groups and leaders, administration structure and the central organization of the labor market. In this sense, the principal should be the leader of these internal elements which will carry out the objectives of the school and keep it alive. (Bursalıoğlu, 2002, p. 39-40).

Ministry of National Education has changed the regulation about appointment and displacement of School Principals in Educational Institutions on 08.13.2009 which was published in official gazette No. 27318 (<http://www.resmi-gazete.org>, retrieved on 12/27/2011). In accordance with this regulation, principals who complete five years at their schools have to change their institutions.

Purpose. The purpose of this study is to determine the opinions of high school principals who were exposed to displace their schools in Kayseri province.

Method. The study was designed as qualitative research and to determine opinions of the school principals on the application of compulsory displacement semi-structured interview technique was used. The main reason using qualitative research methods to obtain the views of participants provide an overview of research on the subject in depth and to determine the full impact. Participants in the data collection phase, as well as demographic information, the following 10 different open-ended questions as data collection tool were asked.

Population and Sampling: The study group is composed of 13 high school principals (12 Male, 1 Female) who have undergone rotation after their five years with this application in Kayseri province. 13 high school principals who forced to displace their schools were interviewed. 1 of the participants has 10-15 year service, 6 of them have 15-20 year service and 6 of them have over 20 year service. Analysis of the educational status of the participants, 10 of them have graduate degree, 3 of them have post-graduate degree.

A semi-structured interview form was prepared by the researcher to determine what the school principals thought during and after the rotation. It contains 10 questions regarding general evaluation, motivation and affects etc.

¹ Assoc. Prof., Abant İzzet Baysal University, Bolu, memisoglus@hotmail.com

and 1 question was asked for extra opinions. Researcher used foot-notes to identify participants' answers. Participants' views were classified under themes and some of the views were given in detail.

This interview form was reviewed and necessary corrections were made by two experts in order to increase the internal validity. A pilot interview was carried out with one principal, and this recorded interview was transcribed onto a computer and given to another expert in order to determine if the questions were clear and comprehensible and if the replies reflected the questions asked. In this way, the validity of the questions was determined. Internal validity in qualitative research is related to whether or not the data the researcher wishes to collect is really measured by the instrument or method used (Yıldırım and Şimşek, 2011).

Findings. Besides school principals have some negative and positive opinions about this application, they all believe that it released in a rush. Almost all principal is a supporter of innovation and changing but this innovation process has failed to satisfy about their expectations. They think it has not been applied fairly. Timing is wrong because it has released after the first school term started and five year service at a school is not enough time to work for principals, they believe it must be 7 or 8 years at least for self-evaluating. It has not affected their performance but some said they had troubles during orientation period. Different school atmosphere, different staff and culture made this process hard. After a long time at the same school, some have been affected about time-control and harmony negatively when they changed their school.

Discussion and Suggestions. As a result, all principals stated that the current regulation has serious deficiencies and believe that this appointment must be based on fairer and more objective criteria and authorities should take into account the necessity of performing criteria. Although many problems in the minds of the participants it has been observed that they have accepted this new situation but the time can be set at least 7 or 8 years as a consensus. In the process of this application it could be implemented to all staff at schools in the light of personnel views. When the principals who are renewing themselves and open to change can be adapted in this new situation the principals who have lower educational background and close to change resist to this new situation. The application criteria can be revised. While taking some rules it can be asked for the principals, teachers and staff. Appointment can be done according to performance of the principals and it should include some professional assists during the orientation period.

Kaynaklar/References

- Açıkalın, A. (1999). *İnsan kaynağının yönetimi geliştirilmesi*. Ankara: Pegem A.
- Açıkalın, A., Şişman, M. ve Turan, S. (2007). *Bir insan olarak okul müdürü*. Ankara: Pegem A.
- Açıkgöz, K. (1994). *Eğitimde etkili yönetici davranışları*. İzmir: Kanyılmaz Matbaası.
- Alkan, M. (1992). *Ortaöğretimde yenileşme*. Ankara: Türk Eğitim Deneği Yayınları.
- Aydın, M. (2005). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu.
- Aquila, F. D. (1988). The systematic rotation of school principals. *Education Digest*, 53(9), 12.
- Balci, A. (2000). *Örgütsel gelişme kuram ve uygulama*. Ankara: Pegem A .
- Başaran, İ. E. (2007). *Eğitim bilimine giriş*. Ankara Ekinoks.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okulun yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara Pegem A.
- Demirtaş, H. (2008). Okul örgütü ve yönetimi. İçinde R. Sarpkaya (Ed.), *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Anı.
- Elma, C., Şener, M. ve Çiftli, S. (2011). Okul müdürlerinin zorunlu yer değişikliği uygulaması: Müfettiş, yönetici ve öğretmen görüşlerine dayalı bir değerlendirme. *20.Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*. 8-10 Eylül, Burdur, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi.
- Erdoğan, İ. (2002). *Eğitimde değişim yönetimi*. Ankara: Pegem A.
- Erdoğan, İ. (2004). *Okul yönetimi öğretim liderliği*. İstanbul: Sistem.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta.
- Helvacı, (2010). *Eğitim örgütlerinde değişim yönetimi*. Ankara: Nobel.
- Turan, S. ve Arslanargun, E. (2010). Okulu sosyal bir sistem olarak yeniden değerlendirme. *Educational Administration* (Hoy,W.K; Miskel, C.K.), (Çeviri Edit. S. Turan). Ankara: Nobel.
- Huczynski, A., & Buchanan, D. (1991). *Organizational behaviour*. New York: Prentice Hall.
- James, C., & Connolly, U. (2000). *Effective change in schools*. London and New York: Curran.
- Karip, E. (2004). Yönetim biliminin alanı ve kapsamı. İçinde Y. Özden (Ed.), *Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı*. Ankara: Pegem A.
- Kaya, Y. K. (1996). *Eğitim yönetimi kuram ve Türkiye'deki uygulama*. Ankara: Pegem A.

- Kaya, Y. K. (1993). *Eğitim yönetimi kuram ve Türkiye'deki uygulama*. Ankara: Set Ofset.
- Lortz, K. M. (1985). *An Analysis of the rotation of elementary principals in Iowa (professional growth, transfer, systematic, management succession)*. The University of Iowa. ProQuest Dissertations and Theses, 108-108 p.
- Memduhoğlu, H. B. (2010). Yönetim düşüncesinin evrimi ve yönetişim. İçinde H. B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz (Ed.), *Yönetimde yeni yaklaşımlar*. Ankara: Pegem Akademi.
- Memişoğlu, S., Çelik, M. ve Sipahioğlu, M. (2012). İlköğretim okulu müdürlerinin zorunlu yer değiştirme uygulamasına ilişkin görüşleri. *7.Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi*. 24-26 Mayıs, Malatya, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi.
- MEB Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik, *Resmi Gazete*, 13/08/2009 tarih ve 27318 sayı.
- Morrison, K. (1998). *Management theories for educational change*. London: Paul Chapman.
- Normore, A. H. (2004). Leadership success in schools: Planning, recruitment, and socialization. *International Electronic Journal for Leadership in Learning*, 8(10).
- Özdemir, S. (2004). Değişme ve yenileşme. İçinde Y. Özden (Ed.), *Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı*. Ankara: Pegem A.
- Özer, M. A. (2011). *21. yüzyılda yönetim ve yöneticiler*. Ankara: Nobel.
- Özkalp, E. ve Çiğdem, K. (2005). *Örgütsel davranış*. Eskişehir: Etam.
- Özdemir, S. (2000). *Eğitimde örgütsel değişme*. Ankara: Pegem.
- Preheim, D. D. (1992). *Rotation of elementary principals in selected public schools*. (University of South Dakota). ProQuest Dissertations and Theses.
- 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.
- Robbins, S. P. (1994). *Essentials of organizational behaviour*. San Diego State University: Prentice Hall International.
- Tabancalı, E. (2000). Örgütsel değişme. İçinde C. Elma ve K. Demir (Ed.), *Yönetimde çağdaş yaklaşımlar*. Ankara: Anı.
- Tavşancıl, E. ve Aslan, E. (2001). *İçerik analizi ve uygulama örnekleri*. İstanbul: Epsilon.
- Taymaz, H. (2000). *Okul yönetimi*. Ankara: Pegem A.

- Türnüklü, A. (2000). Eğitim bilim araştırmalarında etkin olarak kullanılabilen nitel bir araştırma tekniği: Görüşme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, (24), 543-559.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2010). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin.
- White, R., & Cooper, K. (2009). *Secondary school principal rotation and succession*. Principal Matters Excellence Through Exchange.
- Wolcott, H. F. (1994). *Transforming qualitative data: Description, analysis, and interpretation*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Received: 21/10/2012

Revision received: 21/02/2013

Second revision received: 18/07/2013

Approved: 22/07/2013

* Bu araştırma 21. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi'nde bildiri olarak sunulmuştur.