

ZORUNLU ROTASYON UYGULAMALARI KONUSUNDA OKUL YÖNETİCİLERİNİN GÖRÜŞLERİ

Doç. Dr. İ. Bakır ARABACI

Fırat Üniversitesi Eğitim Fakültesi, arabacibaki@gmail.com

Hakan SAĞLAM

F.Ü. Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Öğrencisi

Özet

Okul müdürleri, okul yönetiminin en kritik ögesi durumundadır. Müdürlerin motivasyonları, okulun etkililik ve verimliliğinde oldukça önem taşımaktadır. Okul müdürlerinin atanma ve yer değiştirme uygulamaları da motivasyonlarını etkileyebilmektedir. Çoğu illerde okul müdürlerine yönelik zorunlu rotasyon uygulamaları başlatılmıştır. Bu araştırma, okul müdürlerine uygulanmakta olan zorunlu rotasyon uygulaması konusunda müdür görüşlerini belirlemeyi ve yöneticiler üzerindeki etkilerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Araştırmada nitel araştırma deseni kullanılmıştır. Çalışma grubunu, Diyarbakır il merkezindeki resmi okullarda görev yapan ve zorunlu rotasyon uygulamasından etkilenen 44 okul yöneticisi oluşturmuştur. Veri toplama aracı olarak yapılandırılmış görüşme formu kullanılmış, elde edilen verilerin içerik analizleri yapılmıştır. Araştırma sonucuna göre, okul yöneticileri zorunlu rotasyon uygulamalarını benimsemekle birlikte, eksik ve hatalı yönlerinin bulduklarını belirtmektedirler. Yöneticiler, okul müdürünün uzun süre aynı okulda görev yapmalarının okula zarar vereceğini, farklı okullarda görev yapmanın yöneticiyi daha da aktif ve verimli hale getireceğini düşünmektedirler. Okul yöneticileri zorunlu rotasyon uygulamasında, tercih dışı bir okula gönderilmenin yanlış olduğunu düşünmektedirler.

Anahtar Kelimeler: Okul müdürü, zorunlu rotasyon uygulamaları, müdür görüşleri

HEADMASTERS' OPINION ABOUT OBLIGATORY ROTATION APPLICATIONS

Abstract

Headmasters are the most critical element of school direction. Headmasters' motivation makes a great importance on succession and productivity in education. Like wise, headmasters' assignment and rotation applications effect their motivation. Obligatory rotation applications for headmasters are being started in most cities in Turkey. The objective of this research is to find out the opinions of headmasters about the obligatory rotation applications being held against school headmasters and to display the effects on principals about this subject. In this research, qualitative research design is being used. Working group consists of 44 school principals who are working in state schools in the city center of Diyarbakır and effected by obligatory rotation applications. Structured interview form is being used as the data collecting tool and the content analysis are being done for the data. According to the result of the research, along with possessing this obligatory rotation applications, the school principals phrased that they have found it has lack of some parts and there has been some errors in application. Participants think that for a headmaster to work in the same school for a long time can be harmful, on the other hand, working for several different schools makes the principal more active and productivity. The school principals think that being rotated to schools which are not the selection of the principal is wrong.

Key Words: Headmaster, obligatory rotation applications, headmasters' opinion

Giriş

Okul, eğitim sisteminin en önemli alt sistemidir, okulun başarısı da eğitim sisteminin başarısı demektir. Okulu çalışanlarla beraber müdür yönettiğine (İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, 2010: md.60) göre, müdürün başarısı, okulun başarısı demektir. Okul yönetimi eğitim yönetiminin temeli, aynı zamanda en zor ve asıl parçası olarak görülmektedir (Başaran, 1983: 207). Yönetmelik kararların verilmesini sağlayan ve bu kararlar doğrultusunda örgütü harekete geçiren kişi olarak okul yöneticisinin güvenilir ve dinamik bir karaktere sahip olması gerekmektedir. Okul yöneticilerinin, eğitim sürecini ülke çıkarları doğrultusunda ve çağdaş eğitim anlayışına uygun olarak yürütebilmeleri için, örgütteki insan ve madde kaynaklarını etkin bir şekilde kullanmaları gerektiği dile getirilmektedir (Kaya 1996: 132). Müdürün çalışma isteği ve motivasyonu sistem açısından önemli görülmektedir. Ancak, sonuçta okul müdürü de bir insandır (Açıkalın, Şişman ve Turan, 2007). Eğitim örgütlerinde verim, makine ile değil, insanla gerçekleştirilmektedir. Bu verimin yaratılmasında insanların duygusu, coşkusu, heyecanı büyük önem taşımaktadır. Zira bazı kişiler sadece başarı için çalışırlar (Kesici, 2003). Yorgun, kırgın, küskün insanlar verimli olamazlar (Alıç, 1996: 17). Okul müdürünün motivasyonu ve verimliliği okulun başarısını ve etkililiğini doğrudan belirlediğine göre okul müdürlerinin motivasyonunu arttıracak, görevine odaklanmasını ve doğru kararlar verebilmesini sağlayacak etkenler, okul yönetimi açısından kritik öneme sahiptir.

Çalışanların motivasyonlarını çok sayıda faktör etkilemektedir. Kusluvan'a (1999:57) göre motivasyonu etkileyen faktörler; ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetmelik olmak üzere üç grupta incelenebilir. Örgütsel-yönetmelik faktörler içerisinde özlük ve nakil işleri önemli bir faktördür. Eğitimle ilgili konuların tartışıldığı sitelerde, forumlarda ve toplantılarda okul müdürlerine uygulanan rotasyonun farklı anlaşılmalara ve mutsuzluğa sebep olduğu dolayısıyla da müdürlerin iş yaşamlarının etkilenmesine ve verimlerinin düşmesine sebep olduğu sıkça tartışılmaktadır (memurdan.net, 2010; memurlar.biz, 2010; turkiyeegitim.com, 2010; turkegitimsen, 2010; forum.memurlar.net, 2010a; forum memurlar.net, 2010b; memurlar.net, 2011; dpud., 2010).

Rotasyon, Türk Dil Kurumu (TDK) tarafından "Yer değiştirme" olarak tanımlanmaktadır. Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) 2010 yılından sonra okul müdürlerine zorunlu rotasyon uygulamasını başlatmış, fakat bu uygulama okul yöneticileri tarafından hoşnutsuzlukla karşılanmıştır. Ancak MEB, uygulamada kararlı olduğunu göstermiş ve yer değişikliği için tercih yapmayan okul müdürlerini ya da tercihleri içerisindeki okullara ataması yapılamayan okul müdürlerini bilgisayar kurusuyla il içerisindeki diğer okullara atamıştır. Okul müdürlerine uygulanan zorunlu rotasyon uygulamasının çeşitli yararları bulunmaktadır. Değişikliğin verimliliği artıracığı, monotonluğu azaltacağı düşünülebilir. Bu değişiklikten en fazla etkilenecek kişiler olan okul müdürlerinin zorunlu rotasyon konusundaki düşüncelerinin bilinmesi önem taşımaktadır. Bu sebeple konuya açıklık

getirmek ve uygulamalar konusundaki sorunları belirlemek ve çözüm önerileri sunmak amacı ile araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır;

1. Okul müdürlerinin, zorunlu rotasyon uygulamasına ilişkin görüşleri nelerdir?
2. Zorunlu rotasyon uygulaması nasıl gerçekleştirilmelidir?
3. Zorunlu rotasyon uygulamasının okula ne gibi etkileri olmaktadır?
4. Rotasyon uygulaması kimlere uygulanmalıdır?

Yöntem

Araştırmada betimsel tarama modelinde olup, nitel araştırma desenlerinden “durum çalışması” yaklaşımı kullanılmıştır. Durum çalışması, bir veya birkaç durumun derinliğine araştırılmasını içerir. Duruma ilişkin veriler bütüncül bir yaklaşımla araştırılır (Yıldırım, Şimşek, 2008).

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu Diyarbakır ilinde görev yapan 44 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırmada nitel araştırma geleneğine uygun amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Maksimum çeşitlilik örneklemesindeki amaç, görece olarak küçük bir örneklem oluşturmak ve bu örnekleme çalışılan probleme taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 108). Bu amaçla okulun türü, yöneticinin görevi ve görev süreleri örnekleme seçiminde dikkate alınmıştır. Çalışma grubundaki okul yöneticilerine ilişkin veriler Tablo 1’de görülmektedir.

Tablo 1. Çalışma Grubuna Alınan Okul Yöneticilerine İlişkin Bilgiler

n=44		f	%
Okulun türü	Anaokulu	5	11,36
	İlköğretim	29	65,90
	Ortaöğretim	10	22,72
Görev	Okul müdürü	9	20,45
	Müdür yardımcısı	35	79,54
Görev Süreleri	1-5	7	15,90
	6-10	14	31,81
	11-15	11	25
	16 ve üzeri	12	27,27

Tablo 1’de görüldüğü gibi çalışma grubundaki yöneticilerin; 5’i anaokulunda, 29’u ilköğretimde, 10 tanesi ise ortaöğretimde görev yapmaktadır. Yöneticilerin 9’u okul müdürü, 35’i ise müdür yardımcılarında olmaktadır. Araştırmaya katılan yöneticilerin kıdem yılları incelendiğinde; 7 tanesinin 1-5 yıl, 14 tanesinin 6-10 yıl, 11 tanesinin 11-15 yıl, 12 tanesinin ise 16 ve üzeri yıl kıdeme sahip oldukları görülmektedir.

Veri Toplama Aracı

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Açık uçlu sorular, katılımcılardan serbestçe cevap vermelerinin istenmesi durumunda tercih edilir (Büyüköztürk, 2010). Görüşme soruları hazırlanmadan önce, araştırma konusu ile ilgili ulusal alan yazın taraması yapılmış, 3 okul yöneticisi ile görüşme yapılmıştır. Ayrıca eğitimle ilgili konuların tartışıldığı forum ve siteler incelenmiş, araştırmanın tasarımı yapılmıştır. Konu tasarlandıktan sonra formda yer alması düşünülen maddeler belirlenmiştir. Maddelerin amaç, anlam ve kapsam açısından değerlendirilmesini yapmak amacıyla alan uzmanı iki öğretim üyesi ve üç okul yöneticisiyle görüşülmüştür. Bu aşamalardan sonra elde edilen bilgilerden yararlanılarak forma son hali verilmiş, oluşturulan sorular araştırma kapsamındaki katılımcılara yöneltilmiştir. Veri toplama aracında şu sorulara yer verilmiştir:

1. Zorunlu rotasyon uygulamasını benimsiyor musunuz?
2. Zorunlu rotasyon uygulamasında haksızlıklar var mıdır? Varsa nelerdir?
3. Rotasyon uygulaması ne sıklıkla yapılmalıdır?
4. Okul yöneticilerine uygulanan rotasyon, okul kültürünün oluşmasını engeller mi?
5. Okul müdürünün uzun süre bir okulda görev yapması, ne gibi sorunlar oluşturabilir?
6. Zorunlu rotasyon uygulamasının tercih dışı bilgisayar kurusuyla yapılmasını nasıl karşılıyorsunuz?
7. Zorunlu rotasyon uygulaması eğitimde başarıyı, gelişimi ve kaliteyi artırır mı?
8. Okul müdürleri hiyerarşik sıralamada il milli eğitim müdürü, il milli eğitim müdür yardımcısı, ilçe milli eğitim müdürleri ve şube müdürlerinden sonra gelmektedir. Hiyerarşik sıralamada sadece okul müdürlerine zorunlu rotasyon uygulanması doğru mudur?
9. Zorunlu yer değiştirme uygulaması sadece başarısız okul müdürlerine mi uygulanmalıdır?

10. Öğretmen ve müdür yardımcılara da zorunlu rotasyon uygulaması yapılmalı mıdır?

Verilerin Analizi

Nitel araştırma yaklaşımı doğrultusunda tasarlanan bu araştırmada “içerik analizi” yapılmıştır. Veriler dört aşamada analiz edilmiştir: 1. Verilerin kodlanması, 2. Kodlanan verilerin temalarının belirlenmesi, 3. Kodların ve temaların düzenlenmesi, 4. Bulguların tanımlanması ve yorumlanması (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 228).

Okul yöneticilerinin görüşlerinin analizinde, ifadelerin benzerliğine göre gruplamalar yapılmıştır. Çözümlemelerde görüşüne başvuru okul yöneticilerine birer kod numarası verilerek (G1, G2...) açıklamalar yapılmıştır. Açık uçlu sorular ile elde edilen veriler sayısallaştırılarak frekans ve yüzde olarak ifade edilmiştir. İfadelerdeki benzer öğeler gruplandırılmış ve gruba uygun olarak temalandırılmıştır.

Bulgular

Araştırmanın amaçlarına yönelik katılımcıların görüşleri aşağıda sunulmuştur.

1. Okul müdürlerinin, zorunlu rotasyon uygulamasına ilişkin görüşleri

Katılımcıların zorunlu rotasyon uygulamalarını benimseme durumlarına ilişkin görüşleri Tablo.2’ de sunulmuştur.

Tablo 2: Okul Yöneticilerinin Zorunlu Rotasyon Uygulamasını Benimseme Durumları

S.N.	Görüşler	f	%
1	Rotasyon uygulamasını benimsiyorum	36	81,81
2	Rotasyon uygulamasını benimsemiyorum	8	18,18

Çalışma grubundaki 44 yöneticinin 36’sı rotasyon uygulamasını benimsiyorum seçeneğini işaretlemiş, geriye kalan 8 yönetici ise rotasyon uygulamasını benimsemiyorum şeklinde yanıt vermiştir. Bu durumda katılımcıların %82’si rotasyon uygulamasını benimsemekte, %18’i ise benimsememektedir. İlginç bulgulardan birisi de çalışma grubu içerisinde yer alan ve rotasyondan ilk etkilenecek durumda olan 9 okul müdürünün tamamının rotasyon uygulamasını benimsemesi olmuştur. Rotasyon uygulamasını büyük çoğunlukla benimseyen katılımcılara, rotasyon uygulamasının ne sıklıkla yapılması gerektiği sorulmuş, bulgular Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3. Okul Yöneticilerinin Zorunlu Rotasyonun Uygulanma Sıklığı Hakkındaki Görüşleri

S.N.	Rotasyonun sıklık derecesi	f	%
1	3 yılda bir	6	16,21
2	5 yılda bir	26	70,27
3	8 yılda bir	2	5,40
4	10 yılda bir	2	5,40
18	10 yıldan fazla	0	0

Bu soruya rotasyon uygulamasını benimseyen 36 yönetici cevap vermiştir. Rotasyonu benimsemeyen yöneticilere bu soru sorulmamıştır. Ankete katılan yöneticilerden 3 yılda bir seçeneğini işaretleyen sayısı 6, 5 yılda bir seçeneğini işaretleyen sayısı 26, 8 yılda bir seçeneğini işaretleyen sayısı 2, 10 yılda bir seçeneğini işaretleyen sayısı 2'dir. Ankete katılan yöneticilerden hiçbiri 10 yıldan daha fazla bir süre önermemişlerdir. Buradan frekans ve yüzdeler incelendiğinde 5 yılda bir zorunlu rotasyonun olması gerektiğini belirten yönetici sayısı 26 ile ve %70 ile büyük çoğunluğu oluşturmaktadır. Yöneticilere zorunlu rotasyon uygulamasının bir haksızlık olup/olmadığı sorusu yöneltilmiş, bulgular Tablo4'te sunulmuştur.

Tablo 4: Katılımcıların Rotasyonun Haksızlık Olup/Olmadığına İlişkin Görüşleri

S.N.	Görüşler	f	%
1	Haksızlıktır	11	25
2	Haksızlık değildir	33	75

Ankete katılan okul yöneticilerinin 'Rotasyon haksızlık mıdır?' sorusuna verdikleri cevaplar incelendiğinde, 11 yönetici rotasyonun haksızlık olduğunu, 33 yönetici ise haksızlık olmadığını belirtmişlerdir. Daha sonra 'neden?' sorusuna verilen cevaplar incelenmiş ve kodlanmıştır.

Tablo 5: Rotasyonun haklılık veya haksızlık olduğunun düşünülmesi nedenleri

S.N.	Alt temalar	f	%
1	Haksızlık değildir çünkü iyi okullarda çalışmak herkesin hakkıdır.	4	50,98
2	Haksızlık değildir, değişiklik fayda sağlayacaktır.	16	17,64
3	Haksızlık değildir diktatörlükten kurtuluş için gereklidir	2	17,64
4	Haksızlıktır, emekler boşa gitmiştir.	8	13,72
Toplam		30	100

Bu soruya 30 yönetici cevap vermiştir. Verilen cevaplar incelendiğinde 4 kategori tespit edilmiştir. "İyi okullarda çalışmak herkesin hakkıdır" teması 4 atıf, "Değişiklik herkese fayda sağlayacaktır" teması 16 atıf, "Diktatörlükten kurtuluş için

gereklidir” teması 2 atıf, “Yöneticinin yapmış olduğu emekler boşa gitmiştir” teması 8 atıf almıştır. Genel olarak yöneticilerin % 66,66’sı rotasyonun haksız bir uygulama olmadığını, % 33,33’ü ise haksız bir uygulama olduğunu belirtmişlerdir. Kodlanmış ifadeleri destekleyen okul yöneticilerinin görüşlerinden bir kaç aşağıdaki gibidir:

“Rotasyon haksızlık değildir. Yer değişikliği verimin artması için olumlu bir uygulamadır (G19).”

“Haksızlıktır. Çünkü görev yapılan okula gelmek için emek harcanmıştır (G31).”

Yukarıdaki yönetici görüşleri örneklerinde de görüldüğü gibi soruya verilen cevaplar ikiye ayrılmakta ve bazı yöneticiler rotasyonun haklı ve verimli bir uygulama olduğunu belirtirken, bazı yöneticiler ise rotasyonun bazı haksızlıklara sebep olduğunu belirtmişlerdir.

Rotasyon uygulamasının okula ilişkin bazı yönetsel sorunlara yönelik bir çözüm olup/olmadığı konusunda yönetici görüşlerine başvurulmuş, bulgular Tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo 6: Rotasyonun Uygulamasının Çözüm Olması/Olmaması Durumu

S.N.	Görüş	f	%
1	Rotasyon uygulaması çözümdür	13	31,70
2	Rotasyon uygulaması çözüm değildir	16	39,02
3	Rotasyon uygulaması çözüm değildir fakat olumludur	12	29,26

Bu soruya 41 yönetici cevap verirken 3 yönetici cevap vermemiştir. Verilen cevaplar 3 kategori altında toplanabilir. Rotasyon uygulamasının çözüm olduğunu düşünen yönetici sayısı 13, rotasyon uygulamasının çözüm olmadığını düşünen yönetici sayısı 16, rotasyon uygulamasının çözüm değil fakat olumlu etkiler yaratacağını düşünen yönetici sayısı ise 12 olarak tespit edilmiştir. Rotasyon uygulamasının çözüm değil, ancak olumludur diyenlerin görüşleri birlikte ele alındığında katılımcıların % 60,96’sı rotasyon uygulamasına olumlu bakmaktadır. Sorunun ikinci kısmındaki “Çözümse neyin çözümdür?” sorusuna cevap veren yöneticiler; değişimin kaliteyi, başarıyı arttıracığını, değişimin yöneticilere iyi geleceğini ve mevcut şartlarda en iyi çözümün rotasyon olduğunu belirtmişlerdir. Rotasyonun çözüm olmadığını, ancak eğitime olumlu katkılar sunacağını düşünen yöneticiler ise rotasyonun tek başına yeterli olmayacağını, çözüme katkı sağlayacağını ancak eğitim yönetimine katkı sağlayan tüm yönetici kadrolarına uygulanması gerektiğini düşünmektedirler. Kodlanmış ifadeleri destekleyen okul yöneticilerinin görüşlerinden bazıları aşağıdaki gibidir:

“Tam çözüm olmasa da, bazı yerlere çöreklenen asırlık idarecilerin emekli olma ihtimalini düşünmek bile bir çözümdür (G4).”

“Çözüm değildir. Çünkü bir insan bir yerde başarılı değilse başka yere gönderilse bile başarısızlığı devam eder. Denetim ve eğitim ile bu durumun aşılacağı inancındayım (G22).”

“Eğer amaç eğitim kalitesini yükseltmekse bu bir çözüm değildir (G23).”

“Çözüm değildir. Çözüm insanın içinde olmalı. Eğitimci eğitiminin gereklerini tam olarak yerine getirdiğinde tüm sorunların çözümü mümkün olur (G16).”

Yukarıdaki yönetici görüşleri örneklerinde de görüldüğü gibi bir kısım yöneticiler rotasyonun olumlu olduğunu ve çözüme katkı yapacağını belirtirken, bir kısım yöneticiler ise rotasyonun çözüm olacağını düşünmediklerini belirtmişlerdir.

2. Rotasyon uygulamasının gerçekleştirilme süreci

Rotasyon uygulamasında; rotasyona uğrayacak okul yöneticilerine tercih hakkı verilmekte ve bu tercihlere yerleşemediği takdirde yönetici ataması tercih dışı ve bilgisayar kurasıyla gerçekleştirilmektedir. Bu konuda katılımcı görüşleri Tablo 7’de gösterilmiştir.

Tablo 7: Okul Yöneticisinin Tercih Dışı Bilgisayar Kurasıyla Atamalarının Yapılmasına İlişkin Katılımcı Görüşleri

S.N.	Görüşler	f	%
1	Doğrudur	20	46,52
2	Yanlıştır	23	53,48

Katılımcılardan biri hariç 43’ü soruyu cevaplamıştır. Bilgisayar kurasının doğru olduğunu ve bu şekilde yapılması gerektiğini söyleyenlerin sayısı 20 iken bu uygulamanın yanlış olduğunu düşünenlerin sayısı 23’tür. Katılımcıların çoğunluğu uygulamanın bu şekilde yapılmasının yanlış olduğunu düşünmektedirler. ‘Neden?’ sorusuna ise; uygulamanın doğru olduğunu düşünenler neden belirtmezken, uygulamanın yanlış olduğunu düşünenler, bir haksızlık olduğunu ve tercih edilmeyen yere zorla gönderilmenin yanlış olacağını belirtmişlerdir. Kodlanmış ifadeleri destekleyen okul yöneticilerinin görüşlerinden bir kaç aşağıdaki gibidir:

“Doğru değil. Bence, isteğe bağlı olmalıdır (G6).”

“Tercihler yöneticiye bırakılmalıdır (G26).”

“Okul değiştirme tercihe bırakılmalıdır (G38).”

“Bu durum doğru değildir. Bulunduğun yerde kurulu bir düzenin varken taşınmak veya okuyan çocuğunun sürekli okul değiştirmesi olumsuzluklar yaratır (G43).”

Yukarıdaki yönetici görüşleri örneklerinde de görüldüğü gibi, yöneticilerin büyük çoğunluğu bilgisayar kurusuyla rastgele yer değiştirmenin yapılmasının yanlış olduğunu, yöneticinin de tercihinin dikkate alınması gerektiğini düşünmektedirler.

3. Zorunlu rotasyon uygulamasının okula etkilerinin değerlendirilmesi

Zorunlu rotasyon uygulamasının okul açısından etkileri üç soru ile değerlendirilmiştir. Bir yöneticinin uzun süre aynı okulda görev yapmasının ne gibi sorunlar oluşturabileceğine ilişkin katılımcı görüşleri Tablo 8’de sunulmuştur.

Tablo 8: Okul Yöneticisinin Aynı Okulda Uzun Süre Görev Yapmasına İlişkin Katılımcı Görüşleri

S.N.	Görüş	Atıf sayısı	%
1	Tekdüzelik, verimsizlik yaratır.	26	50,98
2	Diktatör yönetim oluşturur.	9	17,64
3	Objektif olmayan bir yönetim oluşturur.	9	17,64
4	Sorun oluşturmaz.	7	13,72
Toplam atıf sayısı		51	100

Görüşmeye katılan okul yöneticilerinin ‘bir yöneticinin uzun süre bir okulda görev yapması ne gibi sorunlar oluşturabilir?’ sorusuna verdikleri cevaplar incelenmiş ve kodlanmıştır. Bu soruya 44 yöneticiden 43’ü cevap vermiştir. 35 yönetici bir sorun, 7 yönetici iki sorun belirtmiş, 1 yönetici 3 sorun belirtmiştir. Sorunlar, atıf sayısı 26 ile tekdüzelik, atıf sayısı 9 ile diktatör yönetim ve objektif olmayan yönetim başlıkları altında toplanırken, herhangi bir sorun oluşturmayacağını belirten yönetici sayısı ise 7’dir. Kodlanmış ifadeleri destekleyen okul yöneticilerinin görüşlerinden bazıları aşağıdaki gibidir:

“Fazla da bir sorun oluşturmaz. Çünkü zaman içerisinde personel değişikliği olur (G3).”

“Objektif olamaz, yenilikçi olamaz, başarılı olamaz (G5).”

“Köreltir. Kişi verimliliğini yitirir. Yeni heyecanlar fikirlerin taze kalmasını sağlar (G9).”, “İlk başta etkin çalışırken belli bir zaman sonrasında iş yapma, yenilik üretme isteği kaybolabilir. Öğretmenlere burası benim, siz geçicisiniz hissi yaşatabilir (G25).”

Yukarıdaki örneklerde de görüldüğü gibi yöneticiler, uzun süre aynı okulda çalışmanın tekdüze, diktatör, objektif olmayan yönetime neden olabileceğini düşünmektedirler. Ayrıca sorun oluşturmayacağını düşünen yönetici görüşü de (G3) bulunmaktadır.

3.2. Zorunlu rotasyon uygulamasının okul açısından etkilerine yönelik ikinci soru; “Okul yöneticilerine uygulanan rotasyon okul kültürünün oluşmasını engeller mi?”

Bu soruya ilişkin görüşler Tablo 9’da sunulmuştur.

Tablo 9: Rotasyonun Okul Kültürüne Etkisine Yönelik Katılımcı Görüşleri

S.N.	Görüş	f	%
1	Engeller	10	23,25
2	Engellemez	33	76,74

Okul yöneticilerine yöneltilen bu soruya yöneticilerin 10’u engeller, 33’ü de engellemez, 1 yönetici ise soruya cevap vermemiştir. Nedenine ilişkin olarak; “engellemez” şeklinde görüş belirten yöneticiler sürenin önemsiz olduğunu ve kültürü tek başına yöneticinin oluşturmadığını, rotasyonun kültüre katkı getireceğini ve okul kültürünün olumlu bir şekilde bu değişiklikten etkileneceğini belirtmişlerdir. “Engeller” şeklinde görüş belirten yöneticiler ise sürenin kültür oluşturmak için yetersiz olduğunu, değişikliklerin kültürün oluşmasında olumsuz etki yapacağını belirtmişlerdir. Kodlanmış ifadeleri destekleyen okul yöneticilerinin görüşlerinden bazıları aşağıdaki gibidir:

“Kesinlikle engellemez sürekli aynı yerde çalışan bir kişi kısa bir süre sonra eksiklik ve yanlışlıkları normal olarak görmeye başlar. Rotasyonla yeni gelenler eksiklikleri görüp, tamamlayabilir, yanlışlıkları düzeltebilirler (G1)”.

“Engellemez. Farklı kültür oluşması ve yeniliklerin oluşmasında da etkili olacağını düşünüyorum (G6)”.

“Evet engeller. Düzenin devamlılığı zedelenir (G10).”

Yukarıdaki yönetici görüşleri örneklerinde de görüldüğü gibi rotasyonun okul kültürünü engelleyeceğini düşünen yöneticiler olduğu gibi okul kültürünü engellemeyeceğini düşünen yöneticiler bulunmaktadır.

3.3. Zorunlu rotasyon uygulamasının okul açısından etkilerine yönelik üçüncü soru; “Zorunlu yer değişikliği eğitimde başarıyı, gelişimi ve kaliteyi artırır mı? Neden?”

Rotasyonun eğitime katkısına ilişkin katılımcı görüşleri Tablo 10’da sunulmuştur.

Tablo 10: Rotasyonun Eğitime Katkısına Yönelik Katılımcı Görüşleri

S.N.	Görüş	f	%
1	Başarıyı, gelişimi ve kaliteyi artırır.	26	66,66
2	Başarıyı, gelişimi ve kalite konusunda herhangi bir katkısı olmaz.	11	28,20
3	Başarıyı, gelişimi ve kaliteyi düşürür.	2	5,12

Bu soruya 39 yönetici cevap verirken 5 yönetici cevap vermemiştir. Verilen cevaplar incelendiğinde 3 kategori tespit edilmiştir. Rotasyonun olumlu katkı yapacağını başarıyı, gelişimi ve kaliteyi arttıracığını düşünen yönetici sayısı 26, başarıya, gelişime ve kaliteye etki etmeyeceğini düşünen yönetici sayısı 11, başarı, gelişim ve kaliteyi düşüreceğini düşünen 2 yönetici bulunmaktadır. Sorudaki 'Neden?' kısmına gelindiğinde ise ankete katılan yöneticilerden başarıyı, gelişimi ve kaliteyi artırır diyenler değişikliğin yöneticiler için iyi olacağını ve her yöneticinin okula bir şeyler katacağını savunurken, arttırmaz diyenler zorunlu olan rotasyonun faydasına inanmamaktadırlar. Kodlanmış ifadeleri destekleyen okul yöneticilerinin görüşlerinden bir kaç aşağıdaki gibidir:

"Zorunlu yer değişikliği eğitimde başarıyı, kaliteyi ve gelişimi arttıracaktır. Çünkü her yönetici gideceği okula yeni bir şeyler katacaktır. Bir yönetici diğer bir yöneticinin eksik yönlerini gideceği okulda kapatacaktır (G44)."

"Yenilikler zorluklar getirirse de iyidir (G9)."

"Hayır, başarı, gelişim ve kalite sadece bir kişinin tekelinde değildir (G10)."

"Arttırmaz. Okulunu sevmeyen yönetici verimli olamaz (G29)."

Yukarıdaki yönetici görüşleri örneklerinde de görüldüğü gibi rotasyonun başarı, gelişim ve kaliteyi arttıracığını düşünen yöneticiler olduğu gibi rotasyonun başarı, gelişim ve kaliteye katkısının olmayacağını düşünen yöneticiler de bulunmaktadır.

4. Rotasyon uygulaması kimlere uygulanmalıdır?

Bu kapsamda 3 soru yöneltilmiştir.

4.1. Rotasyon sadece okul müdürlerine mi uygulanmalı yoksa Milli Eğitim Müdürlüğünde görev yapan yöneticilere (il, ilçe Milli Eğitim Müdürleri, İl Milli Eğitim Müdür Yardımcıları ve İlçe Milli Eğitim Şube Müdürlerine) de uygulanıp/uygulanmaması konusunda katılımcılara soru yöneltilmiş, katılımcıların görüşleri Tablo 11'de sunulmuştur.

Tablo 11: Rotasyonun Sadece Okul Müdürlerine Uygulanmasına İlişkin Katılımcı Görüşleri

S.N.	Görüş	f	%
1	Doğru buluyorum.	1	2,43
2	Yanlış buluyorum.	40	97,56

Ankete katılan yöneticilerden 41 yönetici bu soruya cevap verirken 3 yönetici cevap vermemiştir. Verilen cevaplar incelendiğinde 2 kategori tespit edilmiştir. Rotasyonun sadece okul müdürlerine uygulanmasını doğru bulan yönetici sayısı 1, rotasyonun sadece okul müdürlerine uygulanmasını doğru bulmayan yönetici sayısı 40 olarak tespit edilmiştir. Yöneticilerin %97'si uygulamanın sadece okul müdürlerine uygulanmasını yanlış bulmuşlardır ve hiyerarşik sıralamadaki tüm

yöneticilere uygulanmalıdır şeklinde fikir belirtmişlerdir. Kodlanmış ifadeleri destekleyen okul yöneticilerinin görüşlerinden bir kaç aşağıdaki gibidir:

“Hayır. Uygulanacaksa herkese eşit uygulanmalı (G7).”

“Yönetim kademelerinde yer alan personelin hepsinin rotasyona tabi tutulması gerekir (G5).”

“Eğer uygulanacaksa hepsine uygulanması yerinde olur (G37).”

“Bu anlamda diğer müdürlere de uygulanması ya da buna benzer başka yaptırım olması gerekir (G13).”

Yukarıdaki yönetici görüşleri örneklerinde de görüldüğü gibi yöneticilerin hemen hepsi rotasyonun sadece okul müdürlerine uygulanmasının yanlış olduğunu düşünmektedirler.

4.2. Zorunlu yer değiştirme sadece başarısız okul müdürlerine mi uygulanmalıdır?

Soruya ilişkin verilen cevaplar Tablo 12 de gösterilmiştir.

Tablo 12: Rotasyonun Sadece Başarısız Müdürlere Uygulanması Konusundaki Görüşler

S.N.	Görüş	f	%
1	Evet	10	24,39
2	Hayır	31	75,60

Ankete katılan yöneticilerden 41 yönetici bu soruya cevap verirken 3 yönetici cevap vermemiştir. Rotasyonun sadece başarısız okul müdürlerine uygulanması fikrine katılmayan yönetici sayısı 31, rotasyonun sadece başarısız okul müdürlerine uygulanmasını doğru bulan yönetici sayısı ise 10 olarak görülmüştür. Yöneticilerin %75’i uygulamanın sadece başarısız okul müdürlerine uygulanmasını yanlış bulmuşlardır ve tüm yöneticilere uygulanmalıdır şeklinde fikir belirtmişlerdir. Kodlanmış ifadeleri destekleyen okul yöneticilerinin görüşlerinden bazıları aşağıdaki gibidir:

“Hayır. Başarılı müdür, başarısını diğer okula taşısın. Başarısız kişi tenzili rütbeyle cezalandırılsın (G2).”

“Hayır. Başarının ve yeniliklerin aracı olarak tüm müdürlere uygulansın ki okullardaki vizyon ve misyon değişikliği olsun yoksa hiçbir anlamı olmaz (G21).”

“Hayır, bu her müdürün başarılı gösterilmesine yol açmaktadır. İlçe, yönetimleri ya da müdürleri kollar. Diğer müdürlere düşük puan vererek rotasyona tabi tutar. Çünkü idarecilerin değerlendirmeleri genellikle sübjektif olmaktadır. Rotasyon uygulamasının ortaya çıkması da başarının arttırılması hedeflenmektedir (G19).”

Yukarıdaki yöneticilerin görüş örneklerinde de görüldüğü gibi rotasyonun sadece başarısız okul müdürlerine uygulanması fikri yanlış bulunmuştur. Yöneticiler rotasyon uygulanacaksa herkese uygulanmalıdır aksi takdirde uygulamanın başarısının düşeceğini belirtmişlerdir.

4.3. Öğretmen ve müdür yardımcılara da rotasyon uygulanmalı mıdır? Neden?

Soruya ilişkin okul yöneticilerinin verdikleri cevaplar Tablo 13 de gösterilmiştir.

Tablo 13: *Rotasyonun Öğretmen ve Müdür Yardımcılarına Uygulanmasına İlişkin Katılımcı Görüşleri*

S.N.	Görüş	f	%
1	Sadece okul müdürlerine uygulanmalıdır.	18	41,86
2	Öğretmen ve müdür yardımcılara da uygulanmalıdır	17	39,53
3	Rotasyona sadece müdür yardımcılarını dahil edilmelidir.	8	18,64

Ankete katılan yöneticilerden 43 yönetici bu soruya cevap verirken 1 yönetici cevap vermemiştir. Verilen cevaplar incelendiğinde 3 tema tespit edilmiştir. Rotasyonun sadece okul müdürlerine uygulanması gerektiğini dolayısıyla soruya hayır cevap veren yönetici sayısı 18, rotasyonun okul müdürleriyle beraber öğretmen ve müdür yardımcılara da uygulanması gerektiğini düşünen yönetici sayısı 17, rotasyona okul müdürleriyle beraber sadece müdür yardımcılarının dahil edilmesi gerektiğini düşünen yönetici sayısı ise 8'dir. Bu soruda verilen cevaplar kategorilere ayrıldığında birbirine çok yakın çıktığı ve okul yöneticilerinin bu konuda çok farklı düşündükleri görülmüştür.

Sorudaki 'Neden?' kısmına cevap veren yöneticilerden herkese uygulanmalıdır diyen yöneticiler gerekçe olarak eşitliği ve değişikliğin herkes için iyi olacağını, aynı kurumda uzun süre görev yapan tüm yönetici ve öğretmenlerin verimsizleşeceğini ve durağanlaşacağını savunmaktadırlar. Hayır diyen yöneticiler gerekçe göstermemişlerdir. Sadece Müdür yardımcılara evet diyen yöneticiler ise yönetim kadrosunun değişmesinin yeterli olacağını öğretmenlerin rotasyona tabi tutulmasının gerekli olmadığını belirtmişlerdir. Kodlanmış ifadeleri destekleyen okul yöneticilerinin görüşlerinden bazıları aşağıdaki gibidir:

"Evet. Yıllarca bir öğretmenin aynı okulda kalması iyi değil. En fazla 10-15 yıl kalmalı (G27)."

“Evet. Benim çalıştığım okulda 20 yıla yakındır çalışan öğretmen var. Başka bir okulda çalışmadığı için, kendi okulunun artılarını ve eksilerini görememekte bu da istenilen verimin elde edilememesine sebep olmaktadır (G1).”

“Öğretmen ve müdür yardımcılara bu uygulama yapılmamalıdır. Zaten öğretmen ve müdür yardımcılarını müdürün vereceği görevler ve yetkiler çerçevesinde çalışmaktadır (G3).”

Yukarıdaki yönetici görüşleri örneklerinde de görüldüğü gibi yöneticilerin bir kısmı rotasyonun sadece yöneticilere uygulanması görüşünde olduklarını belirtirken diğer bir kısmı ise öğretmen ve müdür yardımcılara da rotasyon uygulanması görüşünde olduklarını belirtmişlerdir. Yönetici, okuldaki yönetim süreçlerinin gözetim ve denetiminden sorumludur. Bu açıdan okul müdürünün uzun yıllar aynı okulda görev yapması, yönetsel sorunların kaynağını oluşturmaktadır.

Tartışma ve Sonuç

Yöneticiler, eğitim kurumlarına yönetici seçimi, yetiştirmesi ve atanması ile ilgili uygulanan politikalar ile ilgili görüşlerinde, Milli Eğitim Bakanlığı'nın bu konudaki politikalarını yeterli bulmadıklarını ve sürekliliği olmadığı görüşünü çoğunlukla dile getirmişlerdir (Özmen ve Kömürlü, 2010). Okul müdürlerine uygulanan zorunlu rotasyon kimi kesimler tarafından olumlu karşılanırken kimi kesimler tarafından ise olumsuz karşılanmıştır. Değişim bazen çok çabuk gerçekleşip farkında olunmadan hemen kabullenilirken, bazen dirençlerle karşılaşabilmektedir (Argon, Özçelik, 2007). Bireylerin değişmeye direnç göstermesinin nedenleri ise bir şeyler kaybetme korkusu, yetersizlik duygusu, alışkanlıklar, ekonomik faktörler, değişimin yaratacağı tehditler olarak sıralanabilir (Özkalp ve Kirel, 2005). Bu noktadan hareketle, rotasyondan etkilenecek olan bazı okul yöneticilerinin bu tür kaygılara sahip olduğu söylenebilir. 2010 yılında yayınlanan yönetmelik ile okul müdürleri 5 yılda bir zorunlu bir yer değiştirmeye maruz kalmaktadır. Okul müdürlerine öncelikle tercih yapmaları için belirli bir süre verilmekte ve kendi istedikleri okullara atanabilmeleri olanağı sağlanmaktadır. Eğer tercih dönemi içerisinde bu tercihlerden birine atanamamışlarsa da bilgisayar kurusuyla il içerisindeki başka bir okula zorunlu olarak gönderilmektedirler. Okul yöneticilerinin görüşleri ışığında değerlendirilmeye çalışılan zorunlu rotasyona ilişkin ankete katılan yöneticilerin %82'si rotasyon uygulamasını benimsediğini belirtmiş ve bakanlığın bu yöndeki çalışmasını desteklemişlerdir. Buradan anlaşılan rotasyon uygulaması okul yöneticilerinde olumlu etkiler uyandırmıştır. Ayrıca okul müdürlerinin hepsinin de zorunlu rotasyon uygulamasını benimsemiş olmaları, rotasyondan doğrudan etkilenecek olan okul müdürlerinin rotasyonu desteklediklerini göstermektedir. Rotasyon uygulamasını benimseyenlere yöneltilen zorunlu rotasyon uygulamasının ne sıklıkla uygulanmasının daha uygun olacağı sorusuna cevap veren yöneticilerin %70'i, 5 yıl sürenin uygun olacağı görüşünü belirtmişlerdir. Buradan en genel ifade ile bakanlığın zorunlu rotasyon uygulamasının doğru olduğunu söylemek gerekir.

Okul müdürlerine yöneltilen rotasyon – okul kültürü ilişkisi sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde, rotasyonun okullarda kültür oluşumunu engellemeyeceğini belirten yönetici oranı %77'dir. Peter ve Deal (2002), bir örgütteki çalışanları birbirine kenetleyen, paylaşılan değerler seti olarak tanımladıkları kültürün öğretmenlerin, öğrencilerin ve yöneticilerin düşüncelerini ve duygularını etkilediğini ve şekillendirdiğini ileri sürmektedirler. Okul yöneticilerinin kültür oluşumunda payı çok büyüktür. Busher ve Barker (2003), öğrenci ve öğretmenlerin okula karşı olumlu bağlılık geliştirmelerini sağlayan bir okul kültürünün oluşturulmasında liderlerin yani okul yöneticilerinin önemli bir rol oynadıklarını savunmaktadırlar. Buradan yola çıkılarak okullardaki kültür oluşumu tüm paydaşlar açısından önemlidir. Bu derece önemli olan okul kültürünün rotasyondan etkilenip etkilenmeyeceği ankete katılan yöneticilerin görüşlerine bakıldığında okul kültürünün bu durumdan zarar görmeyeceği okul kültürünün oluşmasını engellemeyeceği görüşü ortaya çıkmıştır.

Okul müdürünün sürekli olarak aynı okulda görev yapması birçok açıdan sorun oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan yöneticilerden sadece %14'ü okul müdürünün aynı okulda kalmasının sorun teşkil etmeyeceğini belirtirken %86'sı sorunlar oluşacağını belirtmişlerdir. Bu sorunlar monotonluk, tekdüzelik, verimsizlik, kendi kurallarını oluşturma, diktatörlük, objektif olmayan tutum ve davranışlar, ast – üst ilişkisinin bitmesi, körelme, heyecan kaybı, yönetsel körlük, gelişimsizlik, farklı açıdan bakamamak, gerileme vb. birçok sosyal sorun oluşacağını belirtmişlerdir. Bireylerin sürdürdüğü monoton hayat, bireyin yeniliklere kapalı olmasına, farklı düşünememesine sebep olmaktadır. Tekdüzelik, insanı köreltmekte, gelişimin, değişimin ve verimliliğin önün tıkamaktadır. Yönetici sürekli olarak aynı okulda kaldığı zaman sorunlara çözüm bulamamakta, çözümü çok kolay görünen sorunlara dahi çözüm üretememektedirler. Oysaki söz konusu olan okul yönetimidir. Burada yapılan hataların telafisi mümkün değildir. Bu nedenle okul yönetiminde son karar sahibi olan yöneticinin doğru kararlar verebilmesi ve okulu verimli, başarılı hale getirecek kararların altına imza atması gerekmektedir. Bu nedenle okul yöneticisinin bu monotonluktan ve tekdüzelikten kurtarılması gerekmektedir. Zorunlu rotasyonla birlikte okul yöneticilerinin başka kurumlarda da çalışarak yöneticilerde uzun süre aynı kurumda çalışmakla oluşacak olan yönetsel körlüğün önüne geçilmesi hedeflenmiş olabilir. Değişimden memnun olmayanlar olsa da değişim, kestirilemeyen bir macera gibi gözükse de, değişime ayak uydurmanın tek ve en etkili yolu, değişim kapasite ve kabiliyetine sahip olmaktır (Töremen, 2002). Zorunlu rotasyonla birlikte okul müdürleri 5 yılda bir yer değiştirecek ve diğer okullardaki farklılıkları da tespit ederek kendini yenileyecek, değiştirecek, geliştirecek ayrıca değişim, kapasite ve kabiliyetlerini arttırmak için fırsat bulacaklardır.

Zorunlu rotasyona ilişkin olarak yapılan incelemelerde rotasyonun haksızlık olduğunu iddia eden ve emeklerinin boşa gideceğini düşünen yöneticiler bulunmaktadır. Bu nedenle bu konuda bir soru hazırlanarak yöneticilere sorulmuştur. Okul müdürlerine uygulanan zorunlu rotasyonun haksızlık olup

olmadığına dair yöneticilere yöneltilen soruya yöneticilerin %75'i haksızlık değildir şeklinde cevap vermişlerdir. Buradan rotasyonun yöneticilerin algılarına dayanılarak haksızlık olmadığı anlamı çıkarılabilir. Organizasyonlar, gruplar veya kişiler kendilerini tehdit ettiğini düşündükleri değişimi istemezler (Ustasüleyman, Perçin, 2010). Rotasyonu haksızlık olarak gören yöneticiler harcanan emeklerin boşa gittiğini düşünmekte ve emeklerinin tehdit edildiğini düşünmektedirler. O okula atanmak için çaba harcanmış, o okulu belki de başarılı hale getirmek için uzun süre çaba göstermiş ve daha sonra da rotasyonla bu çabaların hepsinin boşa gittiği düşünülmüştür. Ancak burada yöneticilerin unuttuğu sınav ile kazanılmış olan bir hakkın emekli olana kadar ona ayrılacağı anlamı taşımayacağıdır. Tabi ki her yönetici sınav puanı üstünlüğüyle bulunduğu kuruma atanmıştır. Ama bu demek değildir ki artık orası tamamen kazanan kişiye ayrılmıştır. Ayrıca her yönetici görevini yapmakla yükümlüdür. Okul için harcanan emekler yöneticinin kendi asli görevidir. Bu görevleri yerine getirdikten sonra okulu sürekli tekelinde tutmayı istemek yanlış bir davranıştır. Bu sebeple rotasyonun uygulanmasının bu noktada bir haksızlık meydana getirdiği söylenemez. Ayrıca soruda neden kısmına cevap verenlerin %53'ünün değişikliğin iyi olacağını düşündüğü görülmektedir. Dinçer (1992:8), örgütsel değişimin yaratıcılık, yenilik yapma, büyüme ve gelişme gibi olay ve olguların tümünü içine alabilecek derecede geniş kapsamlı olduğunu vurgulamaktadır. Değişim, gelişim için gerekli görülmektedir. Sabuncuoğlu ve Tüz (1998:209-210), örgütlerde değişim amacını; etkinliği, verimliliği, motivasyon ve tatmin düzeyini arttırmak olarak göstermişlerdir.

Şu anki yönetmelik ile, yöneticilerin zorunlu rotasyonla kendi tercihleri içerisinde yer almayan bir okula gönderilmeleri de mümkündür. Eğitim sitelerinde, forumlarda bu konu çok tartışılmaktadır (Ör8). Herkesin tercihleri önemlidir. Fakat burada haksızlık olduğu yöneticinin kendi tercih ettiği okullardan birine gitmesi gerektiği sürekli olarak tartışılmaktadır. Buradan hareketle yöneticilere bu durum hakkındaki görüşleri sorulduğunda yöneticilerin %53'ü bu durumun yanlış olduğunu bilgisayar kurasıyla yöneticinin rastgele bir okula gönderilmesinin haksızlık olduğunu belirtmişlerdir. Yöneticiler yönetmelikteki bilgisayar kurasının yanlış olduğunu ve birçok sorunlar oluşturabileceğini düşünmektedirler. Burada yöneticilerin haklılık payı çoktur. Yönetici eğer kendi seçtiği okullardan birine gidememişse, onu tercih etmediği bir yere göndermek hem yöneticiye hem de gideceği okula zarar verecektir. Kişi istemediği, mutlu olmadığı bir yerde başarıya ulaşamaz. Ayrıca yine bu soruyla bağlantılı olan rotasyon başarı, gelişim ve kaliteyi arttırır mı sorusuna ankete katılan yöneticilerin %67'si arttırır cevabı vermiştir. Buradan hareketle rotasyonun eğitime fayda sağlayacağı söylenebilir. Yöneticiler, her yöneticinin gideceği okula bir şeyler katacağını bir yöneticinin eksikliğini diğer bir yöneticinin kapatacağını, yöneticilerin bir okulda uzun süre kalmasının okul için dezavantaj olduğunu değişimin okuldaki her bireye fayda sağlayacağını düşünmektedirler. Buradan bakıldığında okul yöneticileri zorunlu rotasyondan önce yıllarca aynı okullarda görev yapmakta ve bu durum bir anlamda kendilerini okulun sahibi durumunda görmeye kadar varmaktaydı. Durum böyle olunca bazı okullarda

yönetici kararları kendi vermekte, kimsenin fikrini almamakta, kendini işveren, öğretmen ve personeli işçi durumunda görmeye kadar gitmiş (G12), bu noktada Bakanlığın uygulamaya başladığı zorunlu rotasyon birçok sorunu ortadan kaldıracak gibi görünmektedir. Bu sorunlar yukarıda da değinildiği gibi okul başarısını, gelişimi ve kaliteyi doğrudan etkileyecek sorunlardır. Rotasyonla yönetici görüşleri temelinde başarının artacağı düşünülmektedir.

Bilindiği üzere rotasyon 2010 yılından itibaren sadece okul müdürlerine uygulanmıştı. Okul yöneticileri rotasyonun bazı haksızlıklar oluşturduğunu belirtmişlerdi. Sadece okul müdürlerine uygulanan rotasyon bazı kesimlerde tepkiyle karşılanmış ve hiyerarşik sıralamada milli eğitim müdürleri, milli eğitim müdür yardımcıları ve şube müdürleri dururken sadece okul müdürlerine uygulanmasının yanlış olduğunu düşünmekteydiler. Bu konuya ilişkin yöneticilerin %98'i diğer üst kademe yöneticilere rotasyon uygulamadan sadece okul müdürlerine rotasyon uygulanmasının yanlış olduğunu belirtmişlerdir. Rotasyonun bu şekilde yapılması eğitimde tek suçlu, başarının önündeki tek engel okul müdürüymüş gibi algılara sebep olmuştur. Üst kademe yöneticilerine de rotasyon uygulamasının yapılması gerektiğini belirtmişlerdir. Yine bu konuya ilişkin olarak yöneticilere sorulan 'öğretmen ve müdür yardımcılara da rotasyon uygulanmalı mıdır?' sorusuna ise yöneticilerin %42'si hayır derken, %40'ı evet demiş, geriye kalan %18'lik dilim ise sadece müdür yardımcılara rotasyon olmalı, öğretmenlere rotasyon olmamalı şeklinde görüş belirtmişlerdir. Bu sorulara verilen cevaplar incelendiğinde yöneticilerin kızgınlığının sebebi diğer yöneticilere rotasyon uygulaması yapılmadan sadece okul müdürlerine rotasyon uygulamasının yapılmasıdır. Rotasyonla sadece okuldaki başarı mı hedeflenmektedir bilinmemektedir ancak eğer genel bir başarı isteniyorsa yönetici görüşleri ışığında üst kademe yöneticilere de rotasyon uygulanması yerinde olacaktır. Sonuçta üst kademe yöneticilerine de değişiklik iyi gelecektir.

Zorunlu yer değiştirme birçok kesimde farklı algılanmalara sebep olmuştur. MEB'in bu konudaki temel amacı bilinmemektedir. Ancak değişimin mutlaka fayda sağlayacağı düşünülürse rotasyonun pozitif sonuçlar doğuracağı söylenebilir. Ancak rotasyonun herkese uygulanmasındansa sadece başarısız okul müdürlerine uygulanmasının daha doğru olacağını düşünenlere de rastlanılmaktadır. Buradan hareketle sorulan soruya yöneticilerin %75'i sadece başarısız okul müdürlerine uygulanmasının yanlış olacağını düşünmüşlerdir. Burada zaten yöneticileri objektif olarak başarılı ya da başarısız şeklinde değerlendirmek zordur. Bununla beraber başarısız bulunacak yöneticiyi başka bir okula göndermek eğitime nasıl bir katkı sağlayacaktır? Sorusuna cevap bulabilmek de zor görünmektedir. Yönetici görüşleri ışığında rotasyonun sadece başarısız okul müdürlerine uygulanması mantıklı görünmemektedir.

Yöneticilere yöneltilen son soru olan "rotasyon çözüm müdür" sorusuna ise yöneticilerin %39'u çözüm değil şeklinde düşünürken %32'si çözümdür şeklinde düşünmektedir. Geriye kalan %29'luk yönetici dilimi ise "rotasyon çözüm değildir

fakat çözüme katkı sunacak olumlu bir harekettir” şeklinde düşünmektedirler. Genel olarak bakıldığında rotasyonun eğitimde başarı ve çözüm adına olumlu olacağını düşünen yöneticiler ise %61’dir.

Sonuç olarak yöneticilerin rotasyona bakış açıları olumlu olmakla beraber rotasyonun eksik ve yanlış olan taraflarının bulunduğu belirtilmektedir. Yöneticiler rotasyonu benimsemekte, okul kültürüne kötü bir etki yapmayacağını, başarı, gelişim, çözüm ve kalite adına olumlu olduğunu ve okul müdürünün bir okulda yıllarca çalışmasının birçok sorun oluşturacağını bu açıdan bakıldığında rotasyonun doğru bir uygulama olduğunu düşünmektedirler. Ancak bu olumlu özelliklerle birlikte rotasyonun olumsuz taraflarının da olduğunu düşünmektedirler. Rotasyonla okul müdürünün tercih dışı bir okula atanması, rotasyonun üst kademe yöneticilere uygulamadan sadece okul müdürlerine uygulanmasının yanlış olduğunu düşünmektedirler. Buradan okul yöneticilerinin görüşleri ışığında rotasyonun doğru ama eksik olduğunu söylemek mümkündür. Araştırma sonucu elde edilen bulgulara göre şu öneriler geliştirilebilir.

- Okul müdürlerine yönelik zorunlu rotasyon uygulaması devam etmeli ancak, yöneticilerin tercih ettikleri okullara atanamadıkları takdirde, kendilerine daha fazla tercih şansı verilmesi uygun olabilir.

- Okul müdürlerine uygulanan zorunlu rotasyon sadece okul müdürlerine değil, müdür yardımcılara ve il milli eğitim müdürlüklerinde görevli üst düzey yöneticilere (Milli eğitim müdürü, milli eğitim müdür yardımcılara ve şube müdürleri) de uygulanmalıdır.

Kaynakça

- Açıklan, A., Şişman, M., Turan, S. (2007). *Bir İnsan Olarak Okul Müdürü*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Akbaba, S. (2006). Eğitimde motivasyon. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*,13.
- Alıç, M. (1996). Eğitim sisteminin amaçlarının gerçekleştirilmesinde eğitim yöneticisinin işlevleri. *Çağdaş Eğitim Dergisi*,217,12-16.
- Argon, T. ve Özçelik N. (2007). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlikleri*. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi S. 70-89.
- Başaran, İ. E. (1993). *Türkiye Eğitim Sistemi*. Ankara. Kadioğlu Matbaası.
- Bursalıoğlu, Z. (1994). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş. (2010). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çelikten, M. (2004). *Bir okul müdürünün günlüğü*. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (14), 123-135.
- Güven, A., ve Akyüz , M., Y. (2002). Okul yöneticilerinde kaygı iş doyumunu ilişkisinin incelenmesi. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, (7), 178-188.

Kabadayı, R. (1982). *Okul yöneticilerinin liderlik davranışları ve öğretmenlerin güdülenmesi*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Kaya, Y.K. (1993). *Eğitim Yönetimi, Kuram ve Türkiye'deki Uygulamalar*, Ankara: Set Ofset Matbaacılık Ltd. Şti..

Kesici, Ş. (2003). *İş motivasyonu endüstri ve örgüt psikolojisi*. (Editör: Işgar, H.), Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları: 19.

Kusluyan, Z.(1999), Örgütlerde motivasyonun önemi ve kullanılan motivasyon araçları, *Human Resources: İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*, 3 (3), 55-64.

MEB (2010).İlköğretim kurumları yönetmeliği. *Resmi Gazete*. 25212. On sekizinci Milli Eğitim Şurası. 1-5 Kasım Kızılcahamam-Ankara.

Özmen, F. Ve Kömürlü F. (2010). Eğitim örgütlerine yönetici seçme ve atamada yaşanan sorunlar ve yönetici görüşleri temelinde çözüm önerileri. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi* (2), 25-33.

TDK. *Genel Türkçe Sözlük*. www.tdk.gov.tr

Töremen, F. (2002). *Eğitim örgütlerinde değişimin engel ve nedenleri*. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (12), 185-202.

Ustasüleyman, T. ve Perçin S. (2010). *Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) Uygulamalarında Kritik Kontrol (Başarı) Faktörlerinin Etkisine Yönelik Yapısal Bir Model Önerisi*. Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi. Cilt XXVIII, Sayı I, S.293-312

Yıldırım, A. ve Şimşek H.(2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

memurdan.net. (Haziran, 2010). <http://www.memurdan.net/haber_detay.asp?haberID=3839>16 Haziran 2010 tarihli haber

memurlar.biz. (Nisan, 2010). <<http://memurlar.biz/haber/20100426/MEB-Rotasyonu-Uygulayacak-Mi.html>> 26 Nisan 2010 tarihli haber

turkiyeegitim. (Haziran, 2010). <http://www.turkiyeegitim.com/news_detail.php?id=16828> 23 Haziran 2010 tarihli haber

turkegitimsen. (Temmuz, 2010) <http://www.turkegitimsen.org.tr/haber_goster.php?haber_id=12877> 3 Temmuz 2010 tarihli haber

memurlar.net (Haziran, 2010) <<http://www.memurlar.net/haber/169591/>> 16 Haziran 2010 tarihli haber

memurlar.net. (Mart, 2011). <<http://forum.memurlar.net/konu/1211574/>> 29 Mart 2011 tarihli haber

memurlar.net. (Şubat, 2010). <<http://forum.memurlar.net/konu/874109/>> 25 Şubat 2010 tarihli haber

dpud (Ocak, 2011) <<http://www.dpud.org/ogretmenler/12052-rotasyonun-bedelini-ur-hoca-oeded/>> 5 Ocak 2011 tarihli haber