



Zorunlu Rotasyon Uygulamasına İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşlerinin İncelenmesi

Bülent Sarıkaya¹, Osman Keleş²

Makalenin Türü: Araştırma Makalesi

Özet

Bu araştırmanın amacı, okul müdürlerine yönelik zorunlu rotasyon uygulamasının yansımalarının okul müdürlerinin görüşlerine bağlı olarak incelenmesidir. Bu araştırmanın yapılandırılmasında nitel araştırma yaklaşımlarından olgu bilim (fenomoloji) deseni kullanılmıştır. Çalışma grubunu ölçüt örnekleme yöntemiyle belirlenen Tokat ili Turhal ilçesinde resmi okullarda görev yapan ve zorunlu rotasyon uygulamasından etkilenen 18 okul müdürü oluşturmuştur. Araştırma verileri görüşme yoluyla ve yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla elde edilmiştir. Veriler içerik analizi yöntemiyle çözümlenmiştir. Elde edilen bulgular, rotasyon uygulamasında değişimin genel anlamda gerekli olduğu ve yenileşmenin temelini oluşturduğu, kurumsal körlüğü ve monotonluğu engellediği ancak yer değiştirme ölçütlerinde sorunlar olduğu, yer değiştirme sürecindeki belirsizliklerin (atama yeri ve garantisi) yönetici performansına olumsuz yansımaları olduğunu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Okul müdürü, rotasyon, yönetsel etkililik

Examination of the Opinions of School Principals on the Implementation of Compulsory Rotation

Abstract

The purpose of this research is to examine the reflections of the compulsory rotation practice for school principals, depending on the opinions of the school principals. Phenomenology pattern, one of the qualitative research approaches, was used in structuring this research. The study group consisted of 18 school principals who worked in public schools in the Turhal district of Tokat province and were affected by the compulsory rotation practice, determined by the criterion sampling method. Research data was obtained through interviews and semi-structured interview forms. The data were analyzed using the content analysis method. The findings show that change in rotation practice is generally necessary and forms the basis of innovation, it prevents institutional blindness and monotony, but there are problems in the displacement criteria, and uncertainties in the displacement process (place of appointment and guarantee) have negative reflections on manager performance.

Keywords: School principal, rotation, administrative effectiveness

1. GİRİŞ

Okullar eğitim sisteminin temel uygulama alanı olarak önemli bir işleve sahiptir. Bu önemle okulların yönetsel başarısı sistemin genel işleyişini doğrudan etkileyen, sorunların çözümünde ya da yeni sorun alanlarının oluşumunda rol oynayan niteliktedir. Okulların nasıl

¹ Öğretmen, MEB, Tokat, bulent.60@hotmail@mail.com, ORCID: 0009-0009-4840-3873

² Öğretmen, MEB, Tokat, osmankeles1946@gmail.com, ORCID: 0000-0003-4835-6308, (Sorumlu Yazar/Corresponding Author)

ve kim tarafından yönetilmesi gerektiği sorusu ise okul yönetimi alanında farklı cevaplar aranan önemli konular arasında güncelliğini korumaktadır. Nasıl yönetilmesi gerektiğine ilişkin tarihsel sürece baktığımızda okul yönetim alanının genel yönetim kuramlarından beslendiği ve devletin kalkınma gereksinimi çerçevesinde (Bursalıoğlu, 2002) ve amaçları doğrultusunda bir yönetim organizasyonu gerçekleştirildiği izlenmektedir.

Kim ya da hangi donanıma sahip kişiler okulları yönetmeli sorusu ise eğitimci mi işletmeci mi gibi bir ikilemi de gündeme getirmektedir. Geçmişten günümüze ise okul yönetiminin başında öğretmenler içerisinde seçilen okul müdürü yer almaktadır. Türkiye’de okul müdürlerine her zaman büyük önem atfedilmiştir. Bir okulun ancak müdürü kadar iyi olabileceği gibi yaygın söylemlerin yanında okul müdürleri elindeki imkân ve kaynaklardan bağımsız olarak en iyisini yapmakla sorumlu tutulmuşlardır. Bu aynı zamanda okul müdürlerinden zaman zaman yasal sorumluluklarının da dışında girişimci ve kaynak yaratan işletmeci bir kimlik beklentisine de yol açmıştır. Nitekim bu durum yönetsel etkililikle okul müdürünün kişilik ve mesleki yeterliliği arasında kurulan doğrusal ilişkiyi ortaya koymaktadır (Aksu, 2004). Bahsedilen ilişkiye dönük beklenti okul müdürünü bir kurum amiri ve işleyişi sağlayan okul yöneticisinden çok izleyenlerini etkileyen ve kendisinden liderlik beklenen bir kimliğe taşımaktadır. Bu kimlik aynı zamanda sistemin dönüşümünü takip eden, değişime kendini ve kurumunu hazır tutan dinamik bir yönetim anlayışını gerekli kılar. Okulun etkililiği ve dinamik yapısını korumasında okul müdürü aynı zamanda eğitim ve öğretim lideri olarak da ön plana çıkmalıdır (Özden, 2005).

Okul yönetiminden değişimi de yönetmesi istenen süreçte bir yandan yönetim biliminden faydalanması diğer yandan eğitim politikaları ve buna yönelik oluşturulan yasalar çerçevesinde hareket etmesi beklenir. Zira devletin toplumu oluşturacak yapıya yönelik ihtiyaç duyduğu insan modeli tasarımı, eğitim politikalarına yön vermektedir. Aynı zamanda her okulun bulunduğu bölgeye ait ekonomik, kültürel ve sosyolojik farklılıkları vardır. Bölgesel farklılıklar okulların ihtiyaçlarını ve çevrenin beklentilerini de farklılaştırmaktadır. Okul müdürü yukarıda bahsedilen yasal sorumluluklar yanında okul ve çevresini de iyi tanımalı ve sorumluluklarının içerisinde bulunduğu ortama göre değişebileceğinin de farkında olmalıdır (Kaya, 1993). Bu bağlamda okul müdürünün görev ve sorumlulukları; okulun amaçlarını ve düşünsel yönelimlerini açıklama, eğitim politikaları çerçevesinde kurgulanan okul politikalarını oluşturma ve bunları tanıtmaya, eğitim-öğretim faaliyetlerini planlama, iletişimi sağlama, eşgüdümlü çalışma ortamı yaratma, çevreye ait değerleri tanıma ve onların desteğini

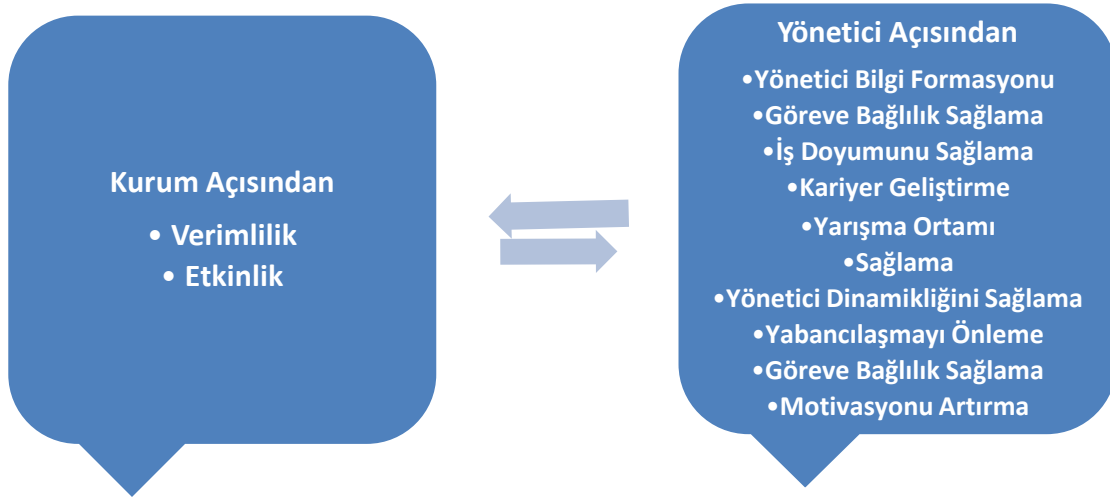
kazanma, sürecin sürekli takibi ve değerlendirilmesinin yanında (Taymaz, 2000) mevzuat dışında mali işler açısından kaynak bulma, okul binası bakım ve onarımları, veli sorunları gibi birçok farklı alanda öngörülemeyen biçimde ortaya çıkan sorunlar şeklinde ifade edilebilir (Bakioğlu ve Demirbilek, 2019; Cereci, 2018; Çetin, 2019).

Herhangi bir örgüt için olduğu gibi eğitim örgütleri de değişime gösterilen direnci kırmak ve yenileşmeyi çevresel ihtiyaçlara göre düzenlemek durumundadır. İyi bir yönetim etkili bir liderlik tarzı gerektirirken değişimin yönetimi ise değişim felsefesinin örgüt tarafından doğru anlaşılmasına bağlıdır (Töremen, 2022). Okul örgütündeki değişimin yönetiminde okul müdürünün yönetim becerilerinin yanında örgüt ve çevresiyle kurduğu ilişkinin niteliği belirleyici durumdadır. Zira çevrenin dinamik ya da duruk yapısı okuldaki değişimi hem etkileyen hem de değişimden etkilenen önemdedir. Okul müdürünün mesleki ve kişisel donanımı, çevresel etkiler ve örgütün yapısı gibi faktörler yönetim başarısında önemli değişkenler olarak yer alırken, okul müdürlerinin aynı kurumda uzun süre çalışmaları da etkili yönetim ve değişim açısından bir risk unsuru olarak görülmektedir. Yönetme körlüğü, monotonluk, rehavet artışı, durağanlık, sorunları görememe ya da sorunlara karşı benzer çözüm yollarında ısrarcı olma gibi sorunlar ortaya çıkabilmektedir (Bursalioglu, 2002). Uzun süreli aynı kurumda çalışma; sorunlara ilişkin körlük ve duyarsızlaşma, işleyişe ilişkin tekdüzelik, yeniliklere kapalılık gibi sorunlara yol açmaktadır (Leblebici, 2005). Tonbul ve Sağiroğlu (2012) da aynı kurumda uzun süreli çalışmanın sorun çözümünde aynı yollara başvurma gibi bir kısırlığın yaşanmasına neden olduğuna işaret eder.

Milli Eğitim Bakanlığı ise uzun süreli aynı kurumda çalışmanın beraberinde getireceği olumsuzlukların önüne geçmek maksadıyla 2010 yılında 'Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik' aracılığı ile 15.5.2010 tarih ve 27582 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanarak yürürlüğe giren uygulamayı başlatmıştır. Yer değiştirme suretiyle atamalar maddesine göre aynı kurumda beş yılını dolduran okul müdürlerinin yönetici değerlendirme formuna ait değerlendirmede puan üstünlüğüne göre seçecekleri on okuldan birine atanmalarının yapılması sağlanacaktır. Okul müdürlerine ait bu zorunlu yer değiştirme kamuoyunda rotasyon uygulaması olarak bilinmektedir.

Rotasyon kelime olarak, Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğünde yer değiştirme anlamında (2012) kullanılmaktadır. Rotasyona ilişkin Tortop ve Anahtar (1999) ise rekabet ortamının oluşturulmasına dikkat çekerek çalışma ortamı değişikliğiyle yeni heyecan, çalışma motivasyonu,

çaba ve moral de artış sağlanacağını öne sürer. Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmeliğin temel ilkeleri; “Kurumsal etkinlik ve verimlilik ile birlikte personelde yöneticilik bilgi formasyonu, göreve bağlılık, iş doyumunu ve yüksek moral sağlamak” (MEB,1998,md.5/a),“Yöneticilikte kariyer imkânı sağlamak ve geliştirmek” (MEB,1998, md.5/c) şeklinde ifade edilmiştir. Düzenlemede kurumsal açıdan etkililik ve verimliliğe işaret ederken, bireysel olarak moral, motivasyon ve yönetici gelişimi öngörülmektedir. Diğer yandan kariyer gelişiminin rotasyonla birlikte sağlanacağına yönelik ifadenin dolaylı bir hedef olarak yer aldığı değerlendirilmektedir. Bu metinden yola çıkarak rotasyona ilişkin düzenlemenin kurumsal ve bireysel açıdan bir takım getirileri olacağı öngörülmektedir. Aşağıdaki şekilde düzenlemeye ilişkin hedeflenen başarı basamakları ilgili yasa metni uyarınca alt başlıklar halinde verilmeye çalışılmıştır.



Şekil1. Rotasyon Uygulamasından Beklentiler

Yukarıdaki şekilde belirtilen okul müdürlerine yönelik rotasyon uygulamasında hedeflenen gelişim alanlarının uygulamada nasıl sonuç verdiği önemli görülmektedir. Bu gelişim basamakları dışında olumsuzlara neden olabileceği de düşünülmektedir. Bu bağlamda literatürde farklı araştırmalara rastlanmaktadır. Araştırmalar rotasyon uygulamasındaki eksikliklerin altını çizerken yer değiştirmeye ilişkin kriterlerin oluşturulması gerekliliği öne çıkmaktadır. Tonbul ve Sağıroğlu'nun (2012) araştırması rotasyon uygulamasının henüz olumlu sonuçlar vermediğini ve düzenlemenin eksiklikler içerdiğini, Arabacı ve Sağlam'ın (2012) ve Kurtulmuş, Gündeş ve Ardiç'in (2012) araştırması uygulamanın eksik ve hatalı yönlerinin düzeltilmesi gerektiğini, Şahin ve Üstüner'in (2014), Memişoğlu, Sipahioğlu ve Çelik'in (2013), Doğan, Demir ve Pınar'ın (2014) araştırmaları ise yer değiştirme sürecine ilişkin ciddi eksikliklerin olduğunu, adil ve objektif kriterlere bağlı bir sürecin işletilmesi gerekliliğini ortaya

koymaktadır. Gökkaya'nın (2013) ve Kaya ve Göçen' in (2012) araştırması ise olumlu ve olumsuz yönleri birlikte ortaya koyarken uygulamanın okul müdürü açısından uyumsuzluk ve verimsizliğe yol açtığına altı çizilmiş, Yılmaz, Karaköse, Altinkurt ve Erol (2012)'un araştırmasında örgüt kültürü, iletişim ve uyum sorununa yol açacağı değerlendirilmiştir. Kayır (2013) ve Gülşen'in (2022) araştırması ise rotasyon uygulamasının daha dinamik bir okul müdürü ortaya çıkaracağı sonucunu ortaya koymaktadır.

1.2. Araştırmanın Önemi

Okulların etkililiği ve başarısı, toplumun geleceğini doğrudan etkilemektedir. Okulların başarılı ve etkili olmalarında, okulların iyi yönetilmeleri kritik öneme sahiptir. Okulun yönetiminden sorumlu olan okul müdürlerinden çalışma sürelerine bağlı zorunlu yer değiştirme uygulamasına tabi olmuş olanlarının, rotasyon uygulaması hakkındaki görüşlerinin bilinmesi, bu uygulamadaki sorunların ve çözüm önerilerinin belirlenmesi, hala standart hale dönüşmemiş olan rotasyon uygulamasının daha verimli bir şekilde uygulanmasında etkili olacağı düşünülmektedir. Bu araştırmanın doğrudan rotasyon sürecini deneyimlemiş okul yöneticileriyle yapılması, rotasyonun olumlu/olumsuz yönlerini birlikte ele alması, öğrenci ve yönetici performansına etkilerini değerlendirmesi ve rotasyona ilişkin beklentileri belirlemesine yönelik yapılandırılması rotasyon uygulamasına bütüncül yaklaşımını göstermektedir. Özellikle öğrenci/okul başarısına olan olumlu ve olumsuz yansımalarının belirlenmesine yönelik girişiminin rotasyona ilişkin yapılacak farklı araştırmaların yaklaşımlarını etkileyebileceği değerlendirilmektedir.

1.3. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma, okul müdürlerinin il içerisindeki zorunlu rotasyonunun yansımalarını onların mesleki deneyimlerine bağlı açıklamaya çalışmaktadır. Okul müdürlerine uygulanan ve yöneticilerin çalışma süresine bağlı zorunlu yer değiştirme uygulaması hakkında rotasyona uğramış okul müdürlerinin görüşlerini belirleme amacı taşıyan bu çalışmada aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. Okul müdürlerinin rotasyon uygulamasının gerekliliğine ilişkin görüşleri nelerdir?
2. Okul müdürlerinin rotasyon uygulamasının okul yönetsel sorunlarının çözümüne sunacağı katkı, okul ve öğrenci başarısına yansımaları hakkındaki görüşleri nelerdir?
3. Okul müdürlerinin rotasyon uygulamasının okul müdürünün performansına olumlu/olumsuz yansımaları hakkındaki görüşleri nelerdir?

4. Okul müdürlerine yönelik rotasyon uygulamasının var olan uygulama biçiminde değiştirilmesi gereken noktalara ilişkin okul müdürlerinin görüşleri nelerdir?

2. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, örnekleme, araştırmada kullanılan veri toplama aracı, veri toplama süreci ve verilerin analizi açıklanmaktadır.

2.1. Araştırma Deseni

Bu araştırmanın yapılandırılmasında nitel araştırma yaklaşımlarından olgubilim (fenomenoloji) deseni kullanılmıştır. Araştırmanın okul müdürlerinin belirli bir süre sonunda zorunlu yer değiştirmelerinin, eğitim-öğretim süreci ve mesleki motivasyonlarına yansımalarının belirlenmesine yönelik temel amacı, çalışmanın nitel bir bakış açısıyla ele alınmasına neden olmuştur. Diğer yandan araştırma olgusu olarak rotasyon uygulamasının incelenmesi ve uygulamaya ilişkin derinlemesine bir kavrayışın geliştirilmesine duyulan ihtiyaç (Yıldırım ve Şimşek, 2008) araştırmada olgubilim yaklaşımı kullanılmasında belirleyici olmuştur. Zira fenomenoloji deseni katılımcının ilgili olguya yönelik algılarının neler olduğunu, nasıl bir anlam yüklediğini (Greasley ve Ashworth, 2007) ortaya koymaya çalışmaktadır. Creswell (2018) ise fenomenolojiyi bir olgu ya da kavramla ilgili yaşanmış ve yaşamakta olan deneyimlerin ne anlama geldiğini ortaya çıkaran desen olarak tarif etmektedir. Dolayısıyla bu araştırmada rotasyon olgusu incelenerek okul müdürlerine yönelik rotasyon uygulamasının okul müdürleri tarafından nasıl algılandığı, sonuçlarına yönelik deneyim ve öngörülerini anlaşılmasına çalışılmıştır. Ayrıca rotasyon kavramına katılımcıların verdiği tepkiler ve okul uygulamalarında yaşanan tecrübelerden yola çıkarak rotasyon kavramının özü anlaşılmasına çalışılmıştır.

2.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu amaçlı örnekleme yöntemlerinden “ölçüt örnekleme” yöntemi ile oluşturulmuştur. Ölçüt örnekleme, katılımcıların araştırmacı tarafından daha önceden tasarlanmış ölçütleri karşılayanlarından seçilmesidir (Creswell, 2013). Bu araştırmada katılımcıların belirlenmesine yönelik dört temel ölçüt belirlenmiştir.

1. Katılımcıların fiilen görev yapıyor olmaları.
2. Katılımcıların devlet okullarında görev yapıyor olması.
3. Katılımcıların rotasyon uygulamasını mesleki yaşantılarında tecrübe etmiş olmaları.
4. Katılımcıların gönüllü ve rotasyon konusunda görüşlerini aktarmada istekli olmaları.

Belirlenen ölçütlere göre ulaşılan ve görüşlerini yüz yüze aktarmayı kabul eden 18 okul müdürü araştırmaya dâhil edilmiştir. Dolayısıyla araştırmacının çalışma grubunu 2013-2014 eğitim-öğretim yılında Tokat ili Turhal ilçesinde kamu okullarında farklı kademelerde (ilkokul, ortaokul, lise) görev yapan 18 rotasyon deneyimi yaşamış okul müdürü oluşturmuştur. Katılımcılara ait kişisel bilgiler aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 1: Katılımcılara Ait Kişisel Bilgiler

Değişkenler		f
Cinsiyet	Kadın	0
	Erkek	18
Yaş	40-45 yaş arası	2
	45-50 yaş arası	7
	50 yaş ve üzeri	9
Yöneticilikteki Kıdem	10-15 yıl	2
	15-20 yıl	8
	20 ve üzeri	8
Görev yapılan kademe	İlkokul	8
	Ortaokul	7
	Lise	3

Katılımcılara ilişkin tablo incelendiğinde katılımcıların tamamını erkek okul müdürlerinin oluşturduğu, katılımcıların ağırlığının 50 yaş ve üzerinde ve 15 yılın üzerinde yönetici hizmet süresine sahip olduğu görülmektedir. Diğer yandan katılımcıların büyük çoğunluğu ilkokul ve ortaokul kademesinde görev yapmaktadır.

2.3. Veri Toplama Aracı

Araştırma verileri Tokat ili Turhal ilçesinde kamu okullarında görev yapan 18 okul müdürü ile (15 Kasım- 25 Aralık 2013 tarihleri arasında) yüz yüze gerçekleştirilen görüşmelerden elde edilmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak görüşme tekniği kullanılmıştır. Yıldırım ve Şimşek (2008) olgubilim araştırmalarında görüşmenin araştırmacılara etkileşim, esneklik ve derinlemesine soru sorma gibi avantajlar sağladığını belirterek, olgubilim araştırmalarında başlıca veri toplama aracının görüşme olduğunu ifade eder. Dolayısıyla araştırma verileri yüz yüze derinlemesine gerçekleştirilen görüşmeler yoluyla elde edilmiştir. Görüşmelerde yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu açık uçlu sorulardan oluşmaktadır. Görüşme formunun yapılandırılması aşamasında alanyazın taraması yapılmış ve buna göre oluşturulan taslak form eğitim yönetimi alanında uzman iki akademisyenin görüşleri doğrultusunda son şeklini almıştır. Görüşme formu, okul müdürlerinin yaş, yöneticilikteki kıdemleri ve cinsiyetlerinin sorulduğu kişisel bilgiler bölümü ile 7 adet açık uçlu sorunun yer aldığı iki bölümden oluşmuştur.

2.4. Veri Toplama Süreci

Görüşmelerin tamamı okul müdürlerinin görev yaptıkları kuruma gidilerek, önceden randevu alınarak ve ses kaydı yapılacağı bilgisi önceden verilerek onayları alınmak suretiyle gerçekleştirilmiştir. Yüz yüze yapılan görüşmelerden yaklaşık 360 dakikalık kayıt elde edilmiştir. En uzun görüşme 36 dakika en kısa görüşme ise 12 dakikada tamamlanmış, ortalama 20 dakikalık görüşme kaydı elde edilmiştir. Katılımcılara ilişkin doğrudan ifadelerin yer aldığı bulgular bölümünde her bir katılımcıya ait kod isimler kullanılmıştır. Katılımcı kodları K1, K2,..... K18 şeklindedir.

2.5. Veri Analizi

Araştırma verileri betimsel analiz yoluyla çözümlenmeye çalışılmıştır. Betimsel analiz yönteminde öncelikli olarak verilerin hangi temalar altında sunulacağına ilişkin bir çerçeve oluşturulur, tematik çerçeveye göre veriler anlamlı biçimde bir araya getirilir, tanımlanan bulgular açıklanır, ilişkilendirilir ve yorumlanır (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Toplam 18 okul müdürü ile 360 dakikalık görüşme yapılmış ve görüşmeler tamamlandıktan sonra elde edilen kayıtlar tekrar dinlenerek araştırmacı tarafından görüşme metinlerine dönüştürülmüştür. Görüşmelerin tamamı aktararak 35 sayfalık görüşme metni elde edilmiştir. Görüşme metni konu başlıkları ve sorulan sorulara verilen yanıtlara göre tematik başlıklar ve bir takım kodlar altında toplanarak betimlenmiştir. Bulgular okul müdürlerinin rotasyon uygulamasına yükledikleri anlam ve kavrayışlarına yansıyan biçimiyle bütünlüklü bir yapı içerisinde oluşturulmaya çalışılmıştır.

2.6. Geçerlik ve Güvenirlik

Nicel araştırmalardaki geçerlik ve güvenilirlik kavramlarının karşılığı olarak nitel çalışmalarda inandırıcılık ve etik kavramı kullanılmaktadır (Lincoln ve Guba, 1985). Bu araştırmanın inandırıcılığı ve etik ilkelere bağlılığı kapsamında, görüşme sorularının hazırlanması aşamasından başlayarak bir takım önlemler alınmıştır. Görüşme sorularının hazırlanması sürecinde kapsamlı bir alanyazın taraması yapılarak hazırlanan sorular alan uzmanı iki akademisyenin görüşüne sunulmuştur.

Görüşme aşamasına ilişkin tüm süreç katılımcılara açık bir şekilde ifade edilerek görüşmelerde ses kaydı için tüm katılımcılardan izin alınmıştır. Katılımcıların kendilerini güvende hissedebilmeleri için görüşmelerin onların uygun gördükleri yer ve zamanda yapılmasına öncelik verilmiştir. Katılımcılara hiçbir şekilde kimliklerinin deşifre edilmeyeceği, doğrudan ifadelerinin yer aldığı bölümlerde kod isimlerin kullanılacağı görüşme öncesi ve

sonrasında ifade edilmiştir. Ses kayıtlarının dinlenerek yazılı metne dönüştürülmesinden sonra katılımcılara gönderilerek katılımcı teyidi alınmıştır. Bulguların sunumu aşamasında mümkün olduğunca katılımcılara ait doğrudan ifadelere yer verilmeye çalışılmıştır. Araştırma sürecinin tüm aşamaları (çalışma grubu, veri toplama aracı ve süreci vs.) olabildiğince açık ve ayrıntılı bir biçimde aktarılmaya çalışılmıştır. Ayrıca araştırmaya ait bulgular alanyazındaki diğer araştırma sonuçları ile desteklenerek aktarılabilirliğin sağlanmasına çalışılmıştır.

3. BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırma bulguları okul müdürlerinin mesleki yaşantılarında maruz kaldıkları rotasyon uygulamasına yönelik düşünce, görüş ve deneyimlerini sorulara verdikleri yanıtlar çerçevesinde yaşanan gerçekliğe uygun biçimde aktarmaya yönelik yapılandırılmıştır. Bu bağlamda bulgular 7 başlık (ana tema) altında ve tablolar şeklinde ifade edilerek sunulmuştur.

3. 1. Okul Müdürlerine Yönelik Rotasyon Uygulamasının Gerekliliğine İlişkin Görüşler

Katılımcılara öncelikle, okul müdürlerine yönelik rotasyon uygulamasının gerekli olup olmadığı yönündeki düşünceleri sorulmuştur. 18 katılımcıdan 15'inin okul müdürlerine yönelik rotasyon uygulamasının gerekli olduğu, üç katılımcının ise gereksiz olduğu yönünde görüş belirttikleri görülmüştür. Gereklilik nedenleri olarak verilen yanıtlar ve tekrarlanma sıklığı Tablo 2 'de görülmektedir.

Tablo 2: Rotasyon Uygulamasının Gereklilik Nedenleri

Ana Tema	Tema	Alt temalar/Görüşmelerden Edilen Temel İfadeler	Elde	Görüşler (f)
Rotasyon Uygulamasının Gerekliliği	Gerekli	-Yöneticilerin kendilerini yenilemelerini sağlar	kendilerini	5
		-Kurumsal körlüğü engeller		4
		-Yöneticilerin okulları kendi mülkiyeti gibi görmelerini engeller		3
		-Yöneticilere yeni görev heyecanı yaratır		2
	Gereksiz	-Yöneticilerin monotonluğunu engeller		1
Gereksiz		-Çalışan yönetici için mekân ve ekip değişikliği başarısını etkilemez.		2
		-Okuldaki mevcut ekibin dağılmasına neden olur.		1

Tablo 2 incelendiğinde okul müdürlerine yönelik zorunlu rotasyon uygulamasının gerekli olduğu yönünde olumlu görüş bildiren 15 katılımcıdan beşinin rotasyonla birlikte okul müdürlerinin kendilerini yenileyecekleri, yönetsel yeterliliklerini artıracakları yönünde görüş bildirdiği görülmektedir. Katılımcıların dördü ise okul müdürlerine yönelik zorunlu rotasyon uygulamasının kurumsal körlüğü engelleyeceği yönünde görüş bildirmişlerdir. Diğer

katılımcılar ise sırasıyla zorunlu rotasyon uygulamasının yöneticilerin okulları kendi mülkiyeti gibi görmelerini engelleyeceğini, rotasyonun yöneticilerde yeni görev heyecanı yaratacağını ve yöneticilerin monotonluğunu engelleyeceğini bildirmişlerdir. Rotasyon uygulamasına ilişkin olumlu yönde görüş bildiren üç katılımcının görüşleri şu şekildedir:

“Rotasyonla birlikte okul müdürleri kendi eksikliklerini daha iyi görürler. Kendilerini yeniler, değişim ve gelişmeleri daha iyi görür ve yaşarlar böylece yönetici yeterlilikleri artar.”(K2)

“Ben ilk zamanlar gerekli görmüyordum ama yer değişikliği olunca çalıştığım yerdeki noksanlıklarımı, göremediğimin farkına vardım.”(K3)

“İnsan doğası gereği zaman ve zemine göre durumları değerlendirme ve gözleme kabiliyetinde kayıplar yaşayabilmektedir. Kurumsal körlük dediğimiz, anormal durumların normalleşmesi sürecine girebiliriz.” (K17)

Öte yandan üç okul müdürü rotasyon uygulamasının gereksiz olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir. Bir katılımcının okul müdürlerine yönelik zorunlu rotasyon uygulamasının gereksiz olduğu yönündeki görüşünü yansıtan ifadesi şu biçimdedir:

“Okul müdürleri kendilerini verimli ve mutlu hissettikleri okullarda çalışmalıdırlar. Eğer bir okul müdürü çalıştığı okulda kendisini yeterince verimli görmüyorsa, kendisini mutlu ve huzurlu hissetmiyorsa, zaten kendiliğinden tayin isteyerek okul değiştirecektir.” (K5)

3.2. Okul Müdürlerine Yönelik Rotasyon Uygulamasının Okullarda Var Olan Yönetimsel Sorunların Çözümüne Katkısına İlişkin Görüşler

Katılımcılara okul müdürlerine yönelik rotasyon uygulamasının, okullarda var olan yönetimsel sorunların çözümüne katkısına dair görüşleri sorulmuş; 18 katılımcıdan, 15 katılımcı okul müdürlerine yönelik rotasyon uygulamasının okullarda var olan yönetimsel sorunların çözümüne katkı sağlayacağı yönünde, 3 katılımcı ise olumlu katkı sağlamayacağı yönünde görüş bildirmişlerdir. Okul müdürlerine rotasyon uygulamasıyla birlikte yönetimsel sorunlara katkı sağlanacağına dair verilen görüşler ve tekrarlanma sıklığı tablo 3 'de görülmektedir.

Tablo 3: Rotasyon Uygulamasının Yönetsel Sorunların Çözümüne Katkısı

Ana Tema	Tema	Alt temalar/Görüşmelerden Elde Edilen Temel İfadeler	Görüşler (f)
Yönetsel Sorunların Çözümdeki Rolü	Katkı sağlar	-Okul müdürünün şahsından kaynaklanan yönetsel sorunların çözümüne katkı sağlar.	11
		- Rotasyonla birlikte yönetimde farklı bakış açılarının uygulanması yönetsel sorunların çözümüne katkı sağlar.	3
		- Rotasyonla birlikte yönetici daha değişik personellerle çalışma imkânı bulacağından olumlu okul iklimi yönetsel sorunların çözümüne de katkı sağlar.	1
	Katkı sağlamaz	-Okul müdürlerinin yetkileri yönetmeliklerle artırılmadığı sürece katkı sağlamaz. -Eğitim sisteminden kaynaklanan sorunlar daha fazla olduğundan katkı sağlamaz.	2 1

Tablo 3 'de görüldüğü üzere okul müdürlerine yönelik zorunlu rotasyon uygulamasının okullarda var olan yönetsel sorunların çözümüne katkı sağlayacağı yönünde olumlu görüş bildiren 15 katılımcıdan 11'i rotasyonla birlikte okul müdürlerinin şahsından kaynaklanan yönetsel sorunların çözümleneceği yönünde görüş bildirdikleri izlenmektedir. Katılımcıların üçü ise rotasyonla birlikte yönetimde farklı bakış açılarının uygulanmasıyla yönetimsel sorunların çözüleceği yönünde görüş bildirmişlerdir. Bir katılımcı ise yönetici rotasyonunun okul müdürlerine değişik personellerle çalışma imkânı sağlayarak olumlu okul iklimi sağlayıp yönetsel sorunlara katkı sağlayacağı yönünde görüş bildirmiştir. Rotasyon uygulamasının mevcut yönetsel sorunların çözümüne katkı sağlayacağı yönünde olumlu görüş bildiren iki katılımcının görüşleri şu şekildedir:

“ Rotasyonla geldiğim okulun önceki okul müdürü personel üzerinde baskı oluşturmuş. Personellerin ifadesine göre, çalışanlar akşam olsa da eve gitsek, sabah olmasa da okula gitmesek diyorlarmış. Yeni okul müdürünün göreve başlamasıyla birlikte tüm personeller çalışma azimlerinin arttığını beyan ettiler.”(K7)

“Yönetsel sorunlara katkı getirir, çünkü okuldaki sorunların mevcut müdürle aşılamayacağına inanan personellerdeki karamsarlık ortadan kalkar, okula yeni bir heyecana, bakış açısına sahip okul müdürünün geldiğini gören personellerin verimliliği artar.”(K18)

Diğer yandan üç okul müdürü rotasyon uygulamasının mevcut yönetsel sorunların çözümüne katkı sağlayamayacağı yönünde görüş bildirmişlerdir. Bir katılımcının okul

müdürlerine yönelik zorunlu rotasyon uygulamasının gereksiz olduğu yönündeki görüşünü yansıtan ifadesi şu biçimdedir:

“Yönetsel sorunların kaynağı eğitim sistemindeki yanlışlıklardan kaynaklanmaktadır. Eğitim sistemimiz değişmeden okul müdürlerinin yetkileri artırılmadan, okul müdürlerine yönelik rotasyon uygulaması mevcut yönetsel sorunlarının çözümüne katkı sağlayamayacaktır.”(K11)

3. 3. Okul Müdürlerine Yönelik Rotasyon Uygulamasının Okul ve Öğrenci Başarısı Açısından Olumlu Yönlerine İlişkin Görüşler

Katılımcılara okul müdürlerine yönelik rotasyon uygulamasının okul ve öğrenci başarısı açısından olumlu katkı sağlayıp sağlayamayacağı sorulmuş, 18 katılımcıdan 16’sı okul müdürlerine yönelik rotasyon uygulamasının, okul ve öğrenci başarısını olumlu yönde etkileyeceği yönünde görüş bildirmişlerdir. Okul müdürlerine rotasyon uygulamasının okul ve öğrenci başarısına olumlu etkisine dair görüşler ve tekrarlanma sıklığı tablo 4 ‘de görülmektedir.

Tablo 4: Rotasyon Uygulamasının, Okul ve Öğrenci Başarısına, Olumlu Yansımaları

Ana Tema	Tema	Alt temalar/Görüşmelerden Elde Edilen Temel İfadeler	Görüşler (f)
Rotasyon Uygulamasının Okul ve Öğrenci Başarısına Yansımaları	Olumlu Etkiler	-Tüm personeller için yeni bir motivasyon kaynağı oluşturması.	6
		-Yeni yönetim anlayışının monotonluğu ortadan kaldırması.	5
		-Mevcut okul kültürünün zayıf yönlerinin yeni yönetim tarafından daha iyi tespit edilmesi.	3
		-Yönetici birikimlerinin yeni okullara aktarılması	2

Tablo 4 incelendiğinde okul müdürlerine yönelik zorunlu rotasyon uygulamasının öğrenci ve okul başarısına olumlu katkı sağlayacağı yönünde olumlu görüş bildiren 16 katılımcıdan altısının rotasyonla birlikte okul müdürlerinin ve çalışan diğer tüm personellerin motivasyonlarının artacağı, motivasyon artışının da okul ve öğrenci başarısına olumlu katkı sağlayacağı yönünde görüş bildirdikleri görülmektedir. Katılımcıların beşi ise okul müdürlerine yönelik zorunlu rotasyon uygulaması ile birlikte oluşan yeni yönetim anlayışının tüm personeller üzerindeki monotonluğu ortadan kaldırarak okul ve öğrenci başarısı üzerinde olumlu katkı sağlayacağı yönünde görüş bildirmişlerdir. Okul ve öğrenci başarısı bakımından olumlu görüş bildiren diğer katılımcılar ise sırayla mevcut okul kültürünün zayıf yönlerinin yeni

yönetim tarafından daha iyi tespit edileceği ve yönetici birikimlerinin yeni okullara aktarılmasıyla birlikte okul ve öğrenci başarılarına da katkı sağlayacağı yönünde görüş bildirmişlerdir. Rotasyon uygulamasının okul ve öğrenci başarısına olumlu katkı sağlayacağı yönünde olumlu görüş bildiren iki katılımcının görüşleri şu şekildedir:

“Bir okulda uzun süre kalan bir okul müdürü kalıplaşmış yönetim politikası uygular. Yer değiştirme sonucunda hem ayrıldığı okulda hem de yeni gittiği okulda yeni yönetim anlayışlarıyla karşılaşacak olan personellerin motivasyonları artacağından okul ve öğrenci başarısı da artacaktır.” (K15)

“ Uzun süre aynı okulda çalışan okul müdürünün başka bir okula gitmesiyle mevcut durağanlık ortadan kalkacağından, durağanlığın ve monotonluğun ortadan kalkmasıyla okul ve öğrenci başarısı da artacaktır.”(K18)

3. 4. Okul Müdürlerine Yönelik Rotasyon Uygulamasının Okul ve Öğrenci Başarısı Açısından Olumsuz Yönlerine İlişkin Görüşler

Katılımcılara, okul müdürlerine yönelik rotasyon uygulamasının, okul ve öğrenci başarısı açısından olumsuzlukların neler olabileceği sorulmuş, 18 katılımcıdan 12 ‘si okul müdürlerine yönelik rotasyon uygulamasının, okul ve öğrenci başarısına olumsuz yansımalarına ilişkin görüş bildirmişlerdir. Okul müdürlerine uygulanan rotasyon uygulamasının, okul ve öğrenci başarısı bakımından olumsuz etkisine dair görüşler ve tekrarlanma sıklığı tablo 5 ‘de görülmektedir.

Tablo5: Rotasyon Uygulamasının Okul ve Öğrenci Başarısına Olumsuz Yansımaları

Ana Tema	Tema	Alt temalar/Görüşmelerden Elde Edilen Temel İfadeler	Görüşler (f)
Rotasyonun Okul Başarısına Yansımaları	Olumsuz Etkiler	- Alışılmış yönetim tarzının sona ermesi.	6
		- Okul müdürünün yeni kuruma olumsuzluklarını taşıması.	3
		- Okul müdürünün okulu ve öğrencileri tanıma süresinin uzun olması.	2
		- Okul müdürünün isteği dışında bir okula atanması.	1

Tablo 5’te görüldüğü gibi okul müdürlerine yönelik zorunlu rotasyon uygulamasının öğrenci ve okul başarısına olumsuz etki yaratacağı yönünde görüş bildiren 12 katılımcıdan 6’sı rotasyonla birlikte alışılmış yönetim tarzının sona ermesiyle birlikte okul ve öğrenci başarısının düşeceği yönünde görüş bildirmişlerdir. Yine 3 katılımcı rotasyonla birlikte okul değiştiren okul

müdürünün yeni atandığı okula yönetim sürecinde sergilediği olumsuzlukları taşımasıyla birlikte okul ve öğrenci başarısının bundan olumsuz etkileneneği yönünde görüş bildirmişlerdir. İki katılımcı ise rotasyonla yeni atanan okul müdürünün, okulu ve öğrencileri tanıma süresinin uzun olmasından kaynaklanan başarı düşüklüğünden söz etmişlerdir. Bir katılımcı ise rotasyonla birlikte okul müdürünün isteği dışında bir okula atanması okul müdürünün performansının olumsuz etkileneneği bunun da okul ve öğrenci başarısına olumsuz etki edeceği yönünde görüş bildirmiştir. Rotasyon uygulamasının okul ve öğrenci başarısına olumsuz etki yaratacağı yönünde görüş bildiren iki katılımcının görüşleri şu şekildedir:

“Rotasyonla birlikte gelenin gideni aratması durumu olursa ki, bu risk vardır, beraberinde başarısızlığı da getirebilir. Okulda alışılmış yönetim tarzının değişmesi yeni yönetim anlayışına uyumdaki sıkıntılar beraberinde başarısızlığı da getirebilir.” (K12)

“Okul müdürü kuruma olumsuz özelliklerini taşırsa gelen gideni aratır düşüncesi kuruma hâkim olur. Biz duygusu değil kişisellikler öne çıkar. Kurumsal başarı ve barış bozular.”(K2)

3.5. Okul Müdürlerine Yönelik Rotasyon Uygulamasının Okul Müdürünün Performansı Açısından Olumlu Yönlerine İlişkin Görüşler

Okul müdürlerine rotasyon uygulamasının okul müdürünün performansı açısından olumlu yansımaları sorulmuş, Toplam 18 katılımcıya ait görüşler ve tekrarlanma sıklığı tablo 6 'da sunulmuştur.

Tablo 6: Rotasyon Uygulamasının Okul Müdürünün Performansı Açısından Olumlu Yönleri

Ana Tema	Tema	Alt temalar/Görüşmelerden Elde Edilen Temel İfadeler	Görüşler (f)
Rotasyonun Okul Müdürü Performansına Yansımaları	Olumlu Etkiler	-Okul müdürünün hatalarını ya da eksikliklerini görmesini sağlayarak performansını artırır.	8
		-Okul müdürünün yönetsel deneyimini artırarak performansına olumlu katkı sağlar.	6
		-Okul müdürünün çalışma isteğini ve verimliliğini artırır.	3
		-Okul müdürünün görüş açısının genişlemesine katkı sağlar.	1

Tablo 6'da görüldüğü gibi okul müdürlerine yönelik zorunlu rotasyon uygulamasının okul müdürünün performansı açısından olumlu yönlerine dair görüş bildiren 18 katılımcıdan sekizinin rotasyon uygulamasının okul müdürünün hatalarını ya da eksikliklerini görmesini sağlayarak okul müdürünün performansını artıracacağı yönünde görüş bildirdikleri

görülmektedir. Altı katılımcı rotasyon uygulamasının okul müdürünün yönetsel deneyimini artıracaklarını, üç katılımcı ise okul müdürünün çalışma isteğini verimliliğini artıracaklarını belirtmişlerdir. En son olarak bir katılımcı ise rotasyonla birlikte okul müdürünün monotonluktan kurtularak görüş açısının genişleyip performansının artacağı yönünde görüş bildirmiştir. Rotasyon uygulamasının okul müdürünün performansı açısından olumlu yönlerine dair görüş bildiren iki katılımcının görüşleri şu şekildedir:

“Okul müdürünün yeniden kendini sorgulama, yaptığı yanlış ya da eksiklikleri görme şansı verir. Yeni okula katkı sağlama arzusu performansını artırır. Eksiklikleri daha iyi görme ve giderme duygusu hâkim olur. Çalışanlarını olumlu yönde güdüleme duygusu, kendisini de işine daha çok bağlar.”(K6)

“Mevcut okulundan daha iyi bir okula giden okul müdürü, kendini yenilemek, mevcut başarıyı devam ettirmek ya da artırmak için daha fazla çalışma isteği duyar. Önceki okulu ile yeni okulunu karşılaştırma imkânı bulup kendi eksikliklerini görüp yönetici yeterliliklerini artırır.”(K18)

3.6. Okul Müdürlerine Yönelik Rotasyon Uygulamasının Okul Müdürünün Performansı Açısından Olumsuz Yönlerine İlişkin Görüşler

Katılımcılara, okul müdürlerine yönelik rotasyon uygulamasının okul müdürünün performansı açısından olumsuz yönlerine dair görüşleri sorulmuş; 18 katılımcıdan, 14 katılımcı okul müdürlerine yönelik rotasyon uygulamasının okul müdürünün performansı açısından olumsuz yönlerine dair görüş bildirmişlerdir.

Okul müdürlerine yönelik rotasyon uygulamasının okul müdürlerinin performanslarına olumsuz etkilerine dair verilen görüşler ve tekrarlanma sıklığı tablo 7’de görülmektedir.

Tablo 7:Rotasyon Uygulamasının Okul Müdürünün Performansı Üzerindeki Olumsuz Yansımaları

Ana Tema	Tema	Alt temalar/Görüşmelerden Elde Edilen Temel İfadeler	Görüşler (f)
Rotasyonun Okul Müdürü Performansına Yansımaları	Olumsuz Etkiler	- Okul müdürünün yeni atandığı okulu kabullenmemesi	4
		- Rotasyon uygulamasının kararsız ve adil olmadığı anlayışı	3
		- Okul müdürünün yeni atandığı okulda tepkisel olarak isteksiz çalışması.	2
		- Yeni atanılan okuldaki olumsuz okul kültürü.	2
		- Okul müdürünün yeni okul ve çevresine alışamaması.	2
		- Mevcut personelin yeni okul müdürünü kabullenmek istememesi	1

Tablo 7 incelendiğinde okul müdürlerine yönelik zorunlu rotasyon uygulamasının okul müdürünün performansı açısından olumsuz yönlerine dair görüş bildiren 14 katılımcıdan dördüne göre rotasyon uygulaması okul müdürleri yeni atandığı okulu kabullenmekte güçlük yaşayabilmekte dolayısıyla okul müdürünün performansı olumsuz yönde etkilenebilmektedir. Üç katılımcı ise rotasyon uygulamasının kararsız ve adil olmadığı inancını taşıyan okul müdürlerinin performansının da düşük olacağı görüşünü belirtmişlerdir. Yine diğer katılımcılar sırasıyla zorunlu rotasyon uygulamasıyla birlikte okul müdürünün yeni atandığı okulda tepkisel olarak isteksiz çalışması, yeni atanılan okuldaki olumsuz okul kültürü, okul müdürünün yeni okul ve çevresine alışamaması ve mevcut personelin yeni okul müdürünü kabullenmek istememesi gibi nedenlerden dolayı rotasyona uğrayan okul müdürlerinin performanslarının düşeceği yönünde görüş bildirdikleri izlenmektedir. Rotasyon uygulamasının okul müdürünün performansı açısından olumsuz yönlerine dair görüş bildiren üç katılımcının görüşleri şu şekildedir:

“Okul müdürü zorunlu olarak atandığı okulu kabullenmemesi sahiplenmemesi durumunda çalışmaları olumsuz etkileneceğinden, verimliliği de azalacaktır.” (K3)

“Yeni bir takım oluşturuncaya kadar geçen zaman, ya da mevcut a takımının, okul müdürünü kabullenmemesi veya okul müdürünün bu takımla çalışmak istememesi, tüm personelin ve okul müdürünün performanslarını olumsuz etkileyecektir.” (K10)

“İyi okuldan, şartları iyi olmayan okullara giden müdürlerde sisteme olan küskünlüklerden dolayı verimsizlik olacaktır.” (K11)

3.7. Okul Müdürlerine Yönelik Rotasyon Uygulamasının Var Olan Uygulama Biçiminde Değiştirilmesi Gerekenler İlişkin Görüşler

Katılımcılara, okul müdürlerine yönelik rotasyon uygulamasının, var olan uygulama biçiminde değiştirilmesi gereken noktalar sorulmuş; 18 katılımcının tamamı da görüş bildirmişlerdir. Okul müdürlerine yönelik rotasyon uygulamasının var olan uygulama biçiminde değiştirilmesi gereken noktalara dair görüşler ve tekrarlanma sıklığı tablo 8 'de görülmektedir.

Tablo 8: Rotasyon Uygulamasında Değişim Beklentisi

Ana Tema	Tema	Alt temalar/Görüşmelerden Elde Edilen Temel İfadeler	Görüşler (f)
Rotasyon Uygulamasında Yenilikler	Değişmesi gerekenler	-Yönetici değerlendirme kriterleri. - Rotasyon süresi	13 5
	Değişime ilişkin öneriler	- Rotasyon süresi 8 yıl olmalı. -Okul başarısı puanlamaya alınmalı, kıdeme dayalı puanlama düşürülmeli. - Rotasyon süreklilik arz etmeli, bakan değişimlerinden etkilenmemeli. - Rotasyondan önce ilk atama yapılmamalı. -Tüm yöneticiler aynı zaman diliminde rotasyona tabi tutulmalı. - Rotasyon terfi sistemi şeklinde kullanılmalıdır. -Uzmanlık sınavı artık yapılmadığı için uzmanlığa puan verilmemeli	5 4 2 2 2 2 2

Tablo 8'de okul müdürlerine yönelik, zorunlu rotasyon uygulamasında değişmesi gereken noktalar konusunda görüş bildiren 18 katılımcının görüşleri, değişmesi gereken kısımlar ve öneriler olarak gruplandırılmıştır. Rotasyon uygulamasında değişmesi gereken kısımlar için görüş bildiren 18 katılımcıdan 13'ü yönetici değerlendirme kriterlerinin değişmesi şeklinde görüş bildirirken beş katılımcı da rotasyon süresinin değişmesi yönünde görüş bildirmişlerdir. Öneriler kısmında ise 18 katılımcıdan beş katılımcı rotasyon süresinin sekiz yıl olmasını önerirken dört katılımcı da okul başarısı puanlamaya alınmalı, kıdeme dayalı puanlama düşürülmeli şeklinde görüş bildirmişlerdir. Diğer katılımcılar sırasıyla rotasyon süreklilik arz etmeli, bakan değişimlerinden etkilenmemeli, rotasyondan önce ilk atama yapılmamalı, tüm yöneticiler aynı zaman diliminde rotasyona tabi tutulmalı, rotasyon terfi sistemi şeklinde kullanılmalı ve uzmanlık sınavı artık yapılmadığı için, uzmanlığa puan verilmemeli şeklinde görüş bildirmişlerdir. Rotasyon uygulamasında değiştirilmesi gereken noktalar konusunda görüş bildiren dört katılımcının görüşleri şu şekildedir:

“Rotasyon süresi uzatılmalı. Rotasyona uğrayacak okul müdürleri değerlendirilirken okulunun başarısı da değerlendirme kriterlerine alınmalı. Personel görüşü bir anketle dikkate alınmalı. Bölgenin en başarılı okul müdürü en başarısız bir okula rotasyonla verilmemeli.” (K2)

“Okul müdürleri rotasyonda hizmet yılına göre puan aldığından, genç dinamik müdürler yine köylere ve kenar mahallelere gitmek zorunda kalmışlardır. Yapılan iyi uygulamalara puan verilmemiştir. Çok yaşayan çok puan almıştır. Amaç performans artışı sağlamak olsa da, sadece yer değişikliği yapılmasına neden olmuştur. Değerlendirme kriterlerinin değiştirilmesi gerekmektedir.” (K5)

“Rotasyonla yer değiştirmeler bir standarda ulaşmalıdır. Birinin sonucunu görmeden, yeni bir uygulama başlatılması, başlı başına bir sorundur. Rotasyon süresinin sürekli değişmesi (5-6-8-4) okul müdürlerini rahatsız etmektedir. 11 yılda 5 bakan değişmesi her bakanın yönetmelikleri sürekli değiştirmesi istikrarsızlık yaratmakta motivasyon eksikliği meydana getirmektedir”. (K11)

“Kıdeme dayalı puanlama düşürülmeli, gençlerin önlerini açacak şekilde puanlama yapılmalı, okul başarısı göz önüne alınıp, rotasyon terfi sistemi şeklinde kullanılmalıdır. Performans kriterleri getirilip okul müdürüne kendi yönetim ekibini kurmasına imkân verilmelidir.” (K16)

4. SONUÇ TARTIŞMA ve ÖNERİLER

Milli Eğitim Bakanlığı, okul yönetim sürecinde meydana gelen, rutini tekrar etme eğilimini ortadan kaldırmak amacıyla, 2010 yılında yayınladığı yönetmelikle uygulamaya koyduğu okul müdürlerinin çalışma süresine bağlı zorunlu yer değiştirme uygulamasıyla okul müdürleri 5 yılda bir zorunlu yer değiştirmeye maruz kalmaktadırlar. Okul müdürlerine zorunlu yer değiştirme sürecinde istedikleri okula atanmaları için tercih yapma hakkı verilmekte ve tercih yaptıkları okullardan birine, yönetici değerlendirme formuyla (Ek2) tespit edilen puan üstünlüğüne göre yerleşmeleri sağlanmaktadır. Bu araştırmada katılımcı okul müdürlerinin genel olarak zorunlu rotasyon uygulamasının gerekliliğine ilişkin olumlu görüşler belirttiği izlenmiştir. Leblebici'ye (2005) göre de uzun dönemli olarak aynı kurumda çalışmak örgütte atalet, metal yorgunluk, ego şişmesi ve yönetme körlüğü gibi sorunlara yol açmaktadır. Dolayısıyla farklı bir çevre, insan kaynağı ve olanaklara sahip yeni bir okulda kazanılacak deneyim, okul müdürünün dinamizmi açısından da önemli görülmektedir. Rotasyonun gerekliliğine ilişkin literatürde yer alan birçok çalışma (Arabacı ve Sağlam, 2012; Aslan, 2018;

Gülşen, 2022; Okçu, Avcı ve Avcı, 2015; Turan ve Sevim, 2018) ile bu araştırma sonuçları benzeşen niteliktedir.

Araştırmada ayrıca okul müdürlerinin genel olarak zorunlu rotasyon uygulamasının okullardaki mevcut yönetsel sorunların çözümüne katkı sağlayacağını düşündükleri görülmüştür. Örgütte yaşanan değişimin farklı bakış açılarını beraberinde getireceği, insan kaynağındaki değişimin sorunlara yaklaşım biçimini çeşitlendireceği gibi ifadelerin öne çıktığı izlenmiştir. Gordon' a (2003) göre eğitim kurumlarının etkililiğini artırmaya yönelik olarak insan ögesindeki değişim, yeni bir yönetim politikası ile birlikte personellerin bilgi, beceri ve tutumlarını değiştirecek ve beraberinde çalışanların verimliliği de artacaktır. Campion, Cheraskin, & Stevens, (1994) ve Macleod ve Kennedy (1993) de yer değiştirmenin farklı deneyimler yaşanması ve farklı beklentiler içerisine girilmesi gibi uzmanlık gelişimine de katkı sağlayan yönüne işaret ettikleri görülmektedir.

Araştırma bulgularının bir diğerine göre okul müdürlerinin çoğunluğu zorunlu rotasyon uygulamasının okul ve öğrenci başarısının artmasında etkin rol oynayacağı inancını taşımaktadır. Yönetici değişimiyle birlikte okul kültürüne ait görülmeyen eksikliklerin tespitini daha kolay olacağı düşüncesi bu inancın temelini oluşturmaktadır. Zira örgütlerde değişimin amacı da etkililiği, verimliliği ve motivasyonu artırmaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

Diğer yandan rotasyona uğrayan okul müdürünün uyum süreci, eski olumsuz alışkanlıklarını yeni kurumuna yansıtabilecek olması, okul müdürünün istemediği bir kuruma atanma ihtimali sonuçları gibi olumsuzlukların yaşanabileceği düşünülmektedir. Bu araştırma sonuçlarına benzerlik gösterir şekilde okul müdürlerinin rotasyonu sonucunda adaptasyon, tanıma ve uyum süreci gibi zorlukların yanında okul ve çevre ilişkilerine de olumsuz yansımalarının olabileceği de farklı araştırma sonuçlarına yansımaktadır (Eroğlu, 2016; Fink ve Brayman 2006; Meyer, Macmillan ve Northfield 2009; Tonbul ve Sağiroğlu, 2012).

Bu araştırmada ortaya çıkan okul müdürlerine yönelik zorunlu rotasyon uygulamasının okul müdürlerinin performanslarının artmasına olumlu katkı sağlayacağı yönündeki ağırlıklı görüş alanyazında ilgili araştırma sonuçlarıyla benzeşen niteliktedir (Erkan ve Abaan, 2006; Kaya ve Göçen 2012; Kayır, 2013; Koç, 2012; Kurtulmuş vd., 2012). İnsan ögesindeki değişimin kurumsal etkinliği artıracığını savunan Gordon (1997) ise yönetim politikasındaki değişimin verimliliği artıracığına işaret eder.

Katılımcılar rotasyon uygulamasını gerekli görmesine rağmen okul müdürünün performansını olumsuz etkileyecek durumların da varlığına dikkat çekerek olumsuzlukların en

aza indirilmesi yönünde görüş bildirmişlerdir. Alanyazında bu araştırma bulgularıyla örtüşen birçok araştırmaya rastlanmaktadır (Arabacı ve Sağlam, 2012; Gökkaya, 2013; Memişoğlu vd., 2012; Noe, 2006; Şahin ve Üstüner 2014).

Katılımcılar zorunlu rotasyon uygulamasında yönetici değerlendirme formunda sıkıntı olduğunu, birtakım kriterlerin değiştirilip yeni kriterler konularak rotasyon uygulamasının daha işlevsel hale getirilmesi gerekliliğini vurgulamaktadırlar. Aynı şekilde alanyazında var olan rotasyon uygulamasının devam etmesi gerektiği ancak yeniden düzenlemelerle adil ve okul müdürlerinin performansını artıracak yönde yenilenmesi gerektiğine yönelik araştırma bulgularına rastlanmaktadır (Bahçalı, 2014; Demir ve Pınar, 2013; Kakırman, 2012; Kayıkcı ve Şarlak, 2013; Kayıkcı vd., 2014).

Sonuç olarak, okul müdürleri çalışma süresine bağlı zorunlu yer değiştirme uygulamasının gerekli olduğuna inanmakla birlikte, uygulamada olumsuz yönlerin de olduğunu düşünmektedirler. Öncelikle yönetici değerlendirme kriterlerinde sorun olduğunu, rotasyon süresinde sıkıntı bulunduğunu düşünmektedirler. Buradan okul yöneticilerin görüşleri ışığında rotasyon uygulamasının doğru bir uygulama olduğunu ancak eksik yönlerinin bulunduğunu söylemek mümkündür. Araştırma sonucu elde edilen bulgulara göre şu öneriler geliştirilebilir:

Ek-2 kriterleri daha objektif ve performansın ölçülebilir niteliklerine bağlı yeniden geliştirilebilir. Bu bağlamda kıdeme dayalı puanlamanın oranı düşürülebilir. Tüm yöneticilerin aynı anda rotasyona uğraması sağlanabilir, bu değişiklik eşitlik ilkesine daha uygun bir düzenleme olacaktır. Okul müdürlerine il dışı yer değiştirme olanağı sağlanabilir. Rotasyonun süresi okulun şartları göz önünde bulundurularak uzatılabilir. Diğer yandan rotasyonun ve Ek-2 puanlama sisteminin yönetici davranışı üzerindeki yansımalarına ilişkin araştırmalar yapılabilir. Kullanılan Ek-2 puanlama sisteminde yapılması gereken değişikliklere ilişkin model önerisi sunan araştırmalara ihtiyaç duyulduğu yine bu araştırma kapsamında görülmüştür.

KAYNAKÇA

- Aksu, M. B. (2004). İlköğretim okulu öğretmenlerinin yöneticilik eğilimleri: Malatya ili örneği. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(8), 3-16.
- Arabacı, İ. B. ve Sağlam, H. (2012). Zorunlu rotasyon uygulamaları konusunda okul yöneticilerinin görüşleri/headmasters' opinion about obligatory rotation applications. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(20), 529-547.
- Aslan, S. (2018). *Proje okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre iş rotasyonu uygulamasının analiz*. YÖK Ulusal Tez Merkezi veri tabanından elde edildi. (Tez No: 524198).

- Bahçalı, G. (2014). *Rotasyon uygulamalarının değerlendirilmesi:(Eskişehir ili Örneği)* YÖK Ulusal Tez Merkezi veri tabanından elde edildi. (Tez No: 356618)
- Bakıoğlu, A. ve Demirbilek, M. (2019). Okul müdür yardımcılarının görevlerinden ayrılma nedenleri. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES)*, 52(3), 737-770.
- Bursalıoğlu, Z.(2002). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* (12. baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Campion, M.A., Cheraskin, L. ve Stevens, M.J. (1994). Career-related antecedents and outcomes of job rotation [Elektronik versiyon]. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1518-1542.
- Cereci, C. (2018). Okul yöneticilerinin mevzuatta olmasa bile fazladan yüklenmek durumunda kaldığı sorumluluklar. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(2), 119-127.
- Creswell, J. W. (2013). *Araştırma deseni: Nitel, nicel ve karma yöntem yaklaşımları*, (S. B. Demir, Çev.) Ankara: Eğiten Kitap. (Orijinal çalışma basım tarihi 1994).
- Çetin, Ş. (2019). Okul müdürlerinin karşılaştığı sorunlar: Nitel bir inceleme. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 27(4), 1637-1647.
- Demir, S. B. ve Pınar, M. A. (2013). 2011 yılı yönetici atama ve yer değiştirme yönetmeliğinin içeriğine ve puanlama ölçütlerine ilişkin yönetici görüşlerinin incelenmesi. *Electronic Turkish Studies*, 8(6), 123-143.
- Doğan, S., Demir, S. B. ve Pınar, M. A. (2014). Yönetici görüşlerine göre MEB 2013 Yılı Yönetici Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği. *Journal of Theoretical Educational Science/Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 7(1), 224-245.
- Erkan, E. ve Abaan, S. (2006). Devlete ve özel sektöre bağlı hastanelerde çalışan servis sorumlu hemşirelerinin işe ve insana yönelik liderlik yönelimlerinin incelenmesi [Elektronik versiyon]. *Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*,13(1), 1-13.
- Eroğlu, F. (2016). Yer değişikliği yapan eğitim yöneticilerinin örgütsel güven algıları. *Milli Eğitim Dergisi*, 45(211), 87-95.
- Fink, D. ve Brayman, C. (2006). School leadership succession and the challenges of change [Elektronik versiyon]. *Educational Administration Quarterly*, 42(1), 62- 89.
- Gordon, T. (1997). *Katılımcı yönetimin temeli*. (1. baskı). İstanbul: Sistem yayıncılık.
- Gökkaya, N. (2013). *Okul müdürlerine uygulanan rotasyona ilişkin ilkökul ve ortaokul müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlerin görüşleri*. YÖK Ulusal Tez Merkezi veri tabanından elde edildi. (Tez No. 330907)
- Greasley, K. ve Ashworth, P. (2007). The Phenomenology of “approach to studying”: The University Student’s Studies within the Lifework. *British Educational Research Journal*, 32, 819-843.
- Gülşen, C. (2022). Okul müdürlerinin zorunlu yer değiştirme (rotasyon) uygulamalarına ilişkin öğretmenlerin görüşleri. *Social Sciences Studies Journal (SSS Journal)*, 5(41), 4255-4262.
- Kakırman, İ. (2012). *Rotasyona uğrayan okul yöneticilerinin örgüt sağlığına etkisi*. YÖK Ulusal Tez Merkezi veri tabanından elde edildi. (Tez no. 322478)
- Kaya A. ve Göçen, A. (2012). Okul yöneticilerinin rotasyonu üzerine nitel bir inceleme. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(3), 149-165.
- Kaya, Y.K. (1993). *Eğitim Yönetimi, Kuram ve Türkiye’deki Uygulamalar*. İstanbul: Set Ofset.

- Kayıkçı, K. ve Şarлак, Ş. (2013). İlköğretim okullarında denetimin etkili işleyişini zorlaştıran örgütsel engeller. *İlköğretim Online*, 12(2), 461-478.
- Kayıkçı, K., Özdemir, İ. ve Yörük, T. (2014). İl ve ilçe eğitim yöneticilerinin zorunlu yer değiştirme uygulamasını düzenleyen yönetmeliğe ilişkin görüşleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(51), 124-149.
- Kayır, S. (2013). Rotasyona tabi tutulan ilköğretim okulu müdürlerinin örgütsel bağlılık düzeyi üzerine bir araştırma. *HAYEF Journal of Education*, 10(1), 105-123.
- Koç, H. (2012). *Okul yöneticileri ve öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin zorunlu yer değiştirmesi*. YÖK Ulusal Tez Merkezi veri tabanından elde edildi. (Tez No. 314126).
- Kurtulmuş, M., Gündaş, A. ve Ardic, T. (2012). Zorunlu yer değişikliği uygulamasına (rotasyon) ilişkin ilköğretim yöneticilerinin görüşleri. *Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 49-57.
- Leblebici, D. N. (2005). Küresel değişim baskısına karşı Türk bürokrasisindeki yapısal uyum çabalarının, yapısal atalet kavramı açısından değerlendirilmesi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6 (1), 1-14.
- Lincoln, Y. S. ve Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. New York: Sage Publications.
- Macleod, D. ve Kennedy, E. (1993). *Job rotation system*. http://www.danmacleod.com/Articles/Job_Rotation.htm adresinden 16.12.2014 tarihinde alındı.
- Memişoğlu, S. P., Sipahioğlu, M. ve Çelik, M. (2013). Lise müdürlerinin zorunlu yer değişikliği uygulamasına ilişkin görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 3(3), 447-466.
- Meyer, M. J., Macmillan, R. B. ve Northfield, S. (2009). Principal succession and its impact on teacher morale [Elektronik versiyon]. *International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice*, 12(2), 171-185.
- Noe, E. A. (2006). *Employee Training and Development*, London: Sage Publication.
- Okçu, V., Avcı, Y. E. ve Avcı, H. (2015). Okul müdürlerinin rotasyona ilişkin görüşleri. *Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, (15), 67-88.
- Özden, Y. (2005). *Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Şahin, M. ve Üstüner, M. (2014). Milli Eğitim Bakanlığı'nın teşkilat ve görevleri hakkındaki kararnameye ilişkin okul müdürlerinin görüşleri. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(25), 373-392.
- Taymaz, H. (2000). *Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem Yayınları.
- TDK (2012). Türk dil kurumu sözcükleri. <https://sozluk.gov.tr/>
- Tonbul, Y. ve Sağıroğlu, S. (2012). Okul müdürlerinin zorunlu yer değiştirme uygulamasına ilişkin bir araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2(2), 313-339.
- Tortop, N. ve Anahtar, M.A. (1999). *Personel Yönetimi*. Ankara: Kalite Matbaası.
- Töremen, F. (2002). Eğitim örgütlerinde değişimin engel ve nedenleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), 185-202.
- Turan, L. ve Sevim, O. (2017). Öğretmen ve öğrenci velilerinin zorunlu öğretmen rotasyonu hakkındaki görüşlerinin incelenmesi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(1), 109-124.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yılmaz, K., Altinkurt, Y., Karaköse, T. ve Erol, E. (2012). Okul yöneticilerine uygulanan zorunlu yer değiştirme uygulaması hakkında okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri. *E-international Journal of Educational Research* 3(3), 65-83.