

İSTANBUL İLİNDEKİ RESMİ OKUL VE KURUM MÜDÜRLERİNİN 2001-2011 YILLARI ARASINDAKİ YER DEĞİŞTİRME SIKLIKLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Engin ŞİMŞEK*

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, İstanbul genelinde resmi örgün ve yaygın eğitim kurumlarında görev yapan okul ve kurum müdürlerinin 2001-2011 yılları arasında eğitim kademelerine göre hangi sıklıkta yer değiştirdiğinin belirlenmesidir. Bu araştırma ile aynı zamanda İstanbul genelinde okul ve kurumların müdürlerinin görev sürelerinin okulların sosyo-ekonomik çevrelerine göre değişip değişmediğini belirlemek amaçlanmıştır. Tarama modelinde yapılan bu çalışmada örneklem olarak İstanbul ilindeki tüm resmi örgün ve yaygın eğitim kurumları alınmıştır. Araştırmanın bulgularına göre İstanbul ilinde 2001 yılından rotasyon uygulamasının yapıldığı yıla kadar ortalama müdür görev süresi 4,91 yıldır. Bu süreler eğitim literatüründe yer alan çalışmalarda elde edilen bulgularla uyumludur. Araştırmanın bulgularına göre sosyo-ekonomik çevresi yönüyle en avantajlı okullarda çalışan müdürler daha fazla okullarında yöneticilik yapma eğilimindedirler. Eğitim çalışanları arasında "rotasyon" olarak bilinen okul müdürlerinin beş yılda bir yer değiştirmesi tartışmalarına veri sağlayacak olan bu araştırmanın Türk eğitim literatürüne önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: *Müdür Rotasyonu, Müdürlerin Yer Değiştirme Sıklığı, Müdür Görev Süresi*

ABSTRACT

The aim of the study is to determine the frequency rate of the principals of the public schools and institutions of Ministry of National Education in the years between 2001 and 2011. By the study, the average duty periods of the principals of the public schools and institutions are investigated according to the type of educational institutions and additionally the effect of social-economic environment of the schools on the frequency rate of the principals of the public schools and institutions are investigated. The study was performed as a descriptive study. The sampling of the study is the all public formal and non-formal educational institutions of Ministry of National Education in İstanbul. According to the results of the study, between 2011 and the year 2010 when the rotation application started in, the average duty period of the principals of the public schools and institutions in İstanbul between the years 2001-2010 is 4,91 years. The results of the study parallel to the findings of the literature. According to the findings of the study, the principals of the schools which have the most advantageous socio-economic environment have the tendency to work longer in their schools. This study which will provide the data with the "rotation" discussions among the educators will make an important contribution to Turkish educational literature.

Keywords: *Rotation of Principals, Frequency Rate of Principals, Principal Duty Period*

* Doktora Öğrencisi; enginsimsek@meb.gov.tr

Giriş

Değişim, genel anlamıyla belli bir sürede herhangi birşeyde meydana gelen farklılaşmadır (Erdoğan, 2012). Ülkelerin, kültürlerin, tabiatın ve insanın kendisinin de devamlı değiştiği gerçeğinden hareketle yaşamın vazgeçilmez parçalarından biri olan değişimi (Erdoğan, 2012) eski zamanlarda Heraklit; “Evrende durgun olan hiç bir şey yoktur.” (Hançerlioğlu, 1977) ve “Aynı ırmaklara girenlerin üstüne hep başka sular akar. Aynı ırmaklara hem giriyoruz hem girmiyoruz, hem biziz hem değiliz.” (Hançerlioğlu, 1993) şeklinde tanımlarken, modern zamanlarda Toffler (1971) değişimi, geçici ihtiyaçlara hizmet vermek için geçici metotlarla üretilmiş olan geçici ürünlerin çağında toplumu anlamının ilk anahtarı olarak tanımlamıştır.

Değişimler, eğitim sistemlerinin de değişmeyen unsurlarındandır. Eğitim sistemlerinin en fazla karşılaştığı değişimlerden biri bu makalenin alanına girdiği şekilde okul müdürlerinin yer değiştirmesidir. Okul müdürlerinin yer değiştirmesi çok fazla yaşanan bir durum olmasına rağmen çok az bilinmektedir ve bu alana ilişkin araştırma sayısı sınırlıdır (Cosgrove, 1986; Siesel, 1997; Caldwell, 1992; Meyer ve ark., 2009a; Sarbit, 2001). Halbuki diğer yönetim alanlarında yöneticilerin yer değiştirmeleri çok geniş bir şekilde araştırılmıştır (Rigdon, 2000).

Yöneticilerin yer değiştirmelerine ilişkin 1960’lardan önce yapılmış araştırmalara rastlansa da konu ile ilgili ilk araştırmaların Grusky tarafından yapıldığı kabul edilir (Bruggink, 2001). Grusky (1960) konu ile ilgili ilk araştırmasında yönetici değişimini kuramsal bir çerçeveye oturturken sonraki yıllarda yayımladığı makalelerinde daha çok yönetici değişimlerine ilişkin araştırmalarını (Grusky, 1961; 1963; 1969) paylaşmıştır.

Eğitim yönetiminde üst yöneticilerin yer değiştirmelerine ilişkin Carlson (1961) ve Hess (2000) araştırma yapılmıştır. Okul müdürlerinin yer değiştirmelerine ilişkin yapılan betimsel araştırmalara Belt (2009), Caldwell (1992), Clayton ve Johnson (2011), Cosgrove (1986), Gates ve ark. (2006), Hawthorne-Clay (2010), Henrikson (2007), Kelly (1986), Mascal ve Leithwood (2010), Meyer ve ark. (2009a; 2009b), Miskel ve Owens (1983), Mitchell e ark. (2010), Naman (2009), Noonan (1996), Oberman (1996), Parthlow (2007), Papa (2007), Parthlow (2007), Punswick (2008), Rigdon (2000), Sheppard (2010), Siesel (1997), Stoelinga ve ark. (2008), Tekleselassie ve Villarreal III (2011), Whittall (2002) ve Wilson ve Heim (1984) tarafından yapılan araştırmalar örnek gösterilebilir. Garza ve ark. (2011), Glaspool (2006), Johnson (1999), Jones (2000), Macmillan ve ark. (2004) ve Sarbit (2001) tarafından yapılan araştırmalar ise okul müdürlerinin yer değiştirmelerine ilişkin nitel araştırma örnekleridir.

Mascal ve Leithwood (2010) okullarda müdürlerin kaç yılda bir değişmesi gerektiğine ilişkin herkese aynı elbisenin uymayacağını ifade ederek müdür devir sürelerinin bölgeden bölgeye, eğitim sisteminden eğitim sistemine değişebileceğini belirtmiştir. Bruggink (2001)’e göre bazı toplumlar her beş yılda bir okul müdürünün değişmesini çok sık olarak değerlendirilirken, bazı toplumlar ise okullarda her yıl müdürlerin değişmesine olumlu bakmaktadırlar. Okul müdürlerinin ortalama görev sürelerine ilişkin literatürde mevcut olan araştırmalar Tablo 1’de sunulmuştur.

Okul müdürlerinin ortalama görev sürelerine ilişkin Wilson ve Heim tarafından yapılan araştırmaya göre Kansas’ta ilköğretim okullarında ortalama müdür görev süresi 3,19 yıl, ortaokullarda 2,92 yıl ve liselerde 2,72 yıldır (Wilson & Heim, 1984). Bruggink (2001)

okulların müdür devir sayıları ile öğrenci başarısı arasındaki ilişkiyi analiz ettiği araştırmasında örneklem olarak Florida'daki 2085 okulu almış ve bu okulların 1990-1999 yılları arasındaki müdür değişimlerini incelemiştir. Bruggink (2001) tarafından 8 yıllık bir dönemi içeren bu araştırmaya göre Florida'da ortalama müdür görev süresi 4,50 yıldır ve bu süre ABD genelinde yaklaşık 5,00 yıl olan ortalama okul müdür görev süresine yaklaşık bir değerdir. Bruggink'in (2001) araştırmasına göre 2085 okuldan 347'si 8 yıllık dönemde aynı müdürle yönetilmişken 8 okulda ise 5 kere müdür değişikliği yaşanmıştır.

Tablo 1: Araştırmanın Yapıldığı ve Geri Bildirim Sağlayan Eğitim Kurumlarının Kademelere Göre Dağılımı

No Kaynak	Tarih	Aralık (Yıl)	Okul Sayısı	Ortalama Müdür Görev Süresi
1 Gates ve arkadaşları (2006)	1987-2001	14	3163	7,14
2 Gates ve arkadaşları (2006)	1987-2001	14	2167	5,88
3 Punswick (2008)	1998-2007	10	640	5,46-6,25
4 Punswick (2008)	1998-2007	10	255	5,33-6,32
5 Bruggink (2001)	-	-	-	5,00
6 Henrikson (2007)	2004-2006	2	-	5,00
7 Punswick (2008)	1998-2007	10	336	4,97-6,63
8 Punswick (2008)	1998-2006	9	636	4,93-5,93
9 Bruggink (2001)	1990-1999	8	2085	4,50
10 Parthlow (2007)	1996-2003	7	26	3,95
12 Fogo (2002)	1996-2001	6	1598	3,58
13 Fogo (2002)	1996-2001	6	295	3,35
14 Whittal (2002)	1990- 2000	10	11	3,24
15 Wilson ve Heim (1984)	1978-1984	6	537	3,19
16 Oberman (1996)	1988-1995	7	70	3,16
17 Whittal (2002)	1990- 2000	10	19	3,11
18 Parthlow (2007)	1996- 2003	7	68	2,95
20 Wilson ve Heim (1984)	1978-1984	6	72	2,92
21 Parthlow (2007)	1996-2003	7	15	2,87
22 Whittal (2002)	1990- 2000	10	50	2,79
23 Wilson ve Heim (1984)	1978-1984	6	286	2,72
24 Whittal (2002)	1990- 2000	10	20	2,38
25 Whittal (2002)	1990- 2000	10	39	2,36
26 Whittal (2002)	1990- 2000	10	15	1,98

Whittal (2002) tarafından yapılan araştırmanın sonuçlarına göre ortalama müdür görev süreleri 1,98 yıl ile 3,24 yıl aralığında çıkarken kırsal okullarda yüksek oranda müdür değişikliği yaşandığı tespit edilmiştir. Fogo (2002)'nin araştırmasına göre ortalama müdür görev süreleri 3,35 yıl ve 3,58 yıldır. Gates ve arkadaşları (2006)'nın araştırmalarına göre ise ortalama müdür görev süreleri Illinois'te 7,14 yıl ve Kuzey Carolina'da 5,88 yıldır. Büyük okulların müdür devir oranı daha azdır. Azınlık öğrencilerinin okulun büyük çoğunluğunu oluşturduğu okullarda müdürler hem daha fazla oranda okul değiştirme hem de daha fazla oranda eğitim sistemi dışına çıkma eğilimindedirler (Gates ve ark., 2006).

Henrikson'un (2007) Illinois Eyalet Eğitim Bakanlığı'nın verilerinden aktardığına göre 2004-2006 öğretim yıllarında Illionis'teki devlet okullarının % 20'sinin yeni bir müdürü olmuştur. Bu değer Illinois'te ortalama müdür görev süresinin 5,00 yıl olduğunu göstermektedir. Punswick (2008)'in araştırmasına göre maaşı yüksek olan müdürler ile deneyimli müdürler okullarında daha fazla kalma eğilimindedirler (Punswick, 2008).

Türk eğitim sisteminde okul müdürlerinin yer değiştirmesi 2009 yılına kadar genel olarak okul müdürlerinin isteğine bağlı olarak kalmıştır. "Sil baştan" ve "açma-kapama" şeklinde devamlı değişen Türk eğitim sisteminde (Erdoğan, 2010) 2009 yılına kadar değiştirilmeyen ve/veya değiştirilemeyen uygulamalardan biri de devlet okullarında görev yapan okul ve kurum müdürlerinin kendileri istemedikçe soruşturma, emeklilik vb. gibi durumlar haricinde okullarından ayrılmamalarıdır.

13 Ağustos 2009 tarihinde yayımlanan, Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik'in, 21. Maddesi; okul müdürlerinin aynı kurumda en az iki yıl görev yaptıktan sonra başka bir kuruma atanma isteğinde bulunabileceklerini, yönetmeliğin 22. maddesi ise; aynı kurumda beş yıl çalışan okul müdürlerinin zorunlu olarak bu beş yıl sonunda başka bir kuruma atanacağını belirtmektedir. Bu yönetmeliğe göre okul müdürleri ya kendi isteklerine göre iki yıl çalıştıktan sonra kurumlarından ayrılabilen ya da beş yıl çalıştıktan sonra zorunlu olarak kurumlarından ayrılmak zorunda kalmaktadırlar. Eğitim çalışanları arasında "rotasyon" olarak isimlendirilen okul müdürlerinin zorunlu olarak yer değiştirmeleri uygulaması, yukarıda bahsedilen yönetmelik çıkmadan önce tartışılmaya başlanmış, yönetmeliğin yayımlanması ile tartışmalar büyümüş ve tartışmalar 2010 yılında il milli eğitim müdürlüklerinin il düzeyinde rotasyon duyurularına çıkmasıyla zirve yapmıştır.

Sendikalarında yoğun katılımı ile zirve yapan rotasyon tartışmalarında, yer değiştirmelerin okullara ve kurumlara, yer değiştirecek yöneticilere ve tümünden eğitime olan etkileri geniş bir şekilde tartışılırken tartışmalarda eğitim literatüründe kaç yılda bir okul ve kurum müdürlerinin yer değiştirdiğine ilişkin bulgular yer almamıştır. Türkiye'de kaç yılda bir eğitim kurumu müdürünün yer değiştirdiğine ilişkin herhangi bir bulguya da sahip olmayan eğitim yöneticileri, karar vericileri ve çalışanları rotasyon tartışmalarını verilere dayalı olarak sürdürmemiştir.

Eğitim sistemimizde uygulanan rotasyon modeli, sadece Türk eğitim sistemine özgü bir uygulama değildir. Eğitim yönetimleri yerinden yönetim ilkesiyle şekillendirilmiş olan Kanada ve ABD gibi ülkelerde de okul yöneticilerinin belirlenen yıllardan sonra okullarını değiştirmek zorunda oldukları dikkati çekmektedir. Mesela Kanada'nın Ontario ve Nova Scotia eyaletlerinde yöneticilerin bir okula ve topluma bağlanmalarını engellemek ve belirli okullarda değişim sürecini başlatabilmek için düzenli müdür rotasyonları yapılmaktadır (Belt, 2009). Kanada'da Katolik okullardan oluşan bir eğitim bölgesinde 1971 yılında başlatılan 1986 yılında gözden geçirilen bir sistemle her beş yılda bir okul müdürleri yer değiştirmek zorunda kalmaktadırlar (Johnson, 1999). ABD'de bulunan bir eğitim bölgesinde her beş, altı ya da yedi yılda bir okul müdürleri üst yönetim tarafından değiştirilmektedir (Noonan, 1996).

2009 yılında yayımlanan yönetmeliğe ilişkin Türk eğitim literatüründe çok az sayıda araştırma mevcuttur. Yılmaz, Altinkurt, Karaköse ve Erol (2012) tarafından yapılan nitel bir araştırmaya göre rotasyon uygulamasına katılımcılar prensip olarak karşı olmadıklarını

belirtmişlerse de bazı katılımcılar örgüt kültürüne zarar vereceklerine inandıklarını belirtmiş ve uygulamayı ideolojik olarak değerlendirmiştir. Katılımcılar genelde yer değiştirmenin 8–10 yılda bir yapılması gerektiğine inanmaktadırlar. Tonbul ve Sağıroğlu (2012) tarafından yapılan zorunlu olarak yer değiştiren okul yöneticilerinin örneklem alındığı araştırmaya göre rotasyon uygulamasının zamanlamasında ve yer değiştirme ölçütlerinde sorunlar vardır; uygulama henüz istenen sonuçları vermemiştir, ancak bazı düzenlemelere gidilerek uygulama devam ettirilmeli ve yaygınlaştırılmalıdır.

2009 yılı Ağustos ayında çıkarılan MEB Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik'in özellikle 22. maddesi kapsamında Türkiye genelinde uygulanan "rotasyon" olarak adlandırılan okul müdürlerinin zorunlu yer değiştirmesi tartışmalarına ilişkin Türkiye genelinde okul/kurum müdürlerinin kaç yılda bir yer değiştirdiği sorusuna bu araştırma ilk defa cevap verilmiş olunacaktır. Bu yönüyle önem arz eden bu araştırma ile, kanun yapıcılar ve karar vericiler için sayısal veriler sağlanmış olacaktır.

Araştırmacının Amacı

Bu araştırma ile şu sorulara cevaplar aranmıştır:

1- Eğitim kademelerine göre İstanbul genelinde 2000-2011 yılları arasında okul ve kurum müdür değişimleri hangi sıklıkta gerçekleşmiştir?

2- Okul ve kurumların sosyo-ekonomik çevrelerine göre İstanbul genelinde 2000-2011 yılları arasında okul ve kurum müdürlerinin görev süreleri farklılaşmakta mıdır?

Yöntem

Model

Okul ve kurum müdürlerinin görev süre ortalamalarını eğitim kademelerine göre belirlemeye ve görev sürelerine okulun sosyo-ekonomik etkisini tespit etmeye dönük olan bu çalışma betimsel bir çalışmadır. Araştırma verileri araştırmacı tarafından oluşturulan bir veri toplama aracı ile elde edilirken bu veriler 2632 sayılı Tebliğler Dergisi'nde yer alan Okul Hizmet Puanlarına göre tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile analiz edilmiştir.

Araştırma Grubu

Araştırmanın örneklemini İstanbul genelindeki tüm resmi örgün ve yaygın eğitim kurumlarında görev yapan okul müdürleri oluşturmaktadır. Araştırmaya özel örgün ve yaygın eğitim kurumlarında görev yapan okul müdürleri dahil edilmemiştir. 2011-2012 eğitim-öğretim yılında İstanbul ilinde 2239 adet resmi örgün ve yaygın eğitim kurumunun hepsine veri toplama aracı gönderilmiş ve bu kurumların % 88,8'i (1989 kurum) veri toplama aracını doldurarak araştırmacıya geri göndermiştir. Geri bildirim sağlayan kurumlardan 1484'ü 01.01.2001 ile 01.11.2011 tarihleri arasında açık bulunan kurumlardır. Araştırmanın örneklemini oluşturan eğitim kurumlarının eğitim kademelerine göre dağılımı ile geri bildirim sağlayan kurumların dağılımı Tablo 2'de verilmiştir. Tablo 2'ye göre en fazla oranda geri bildirim sağlayan kurumlar genel ortaöğretim okulları (%93,5)'dir.

Tablo 2: Araştırmanın Yapıldığı ve Geri Bildirim Sağlayan Eğitim Kurumlarının Kademelere Göre Dağılımı

Eğitim Kurumunun Kademesi	Okul/ Kurum Sayısı	Geri Bildirim Sağlayan Okul/ Kurumlar			Geri Bildirim Sağlayan Okul/ Kurumlardan 10 Yıl 10 Ay Boyunca Açık Olanlar	
		% (Cevap Oranı)	N	% (Kendi İçinde)	N	% (Kendi İçinde)
Okul Öncesi Eğitim Kurumları	85	% 87,1	74	% 3,7	31	% 2,1
İlköğretim Okulları	1384	% 89,5	1239	% 62,3	1017	% 68,5
Genel Ortaöğretim Okulları	294	% 93,5	275	% 13,8	178	% 12,0
Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Okulları	283	% 90,1	255	% 12,8	167	% 11,3
Özel Eğitim Okul ve Kurumları	92	% 73,9	68	% 3,4	32	% 2,2
Öğretmenevleri veya Yaygın Eğitim Kurumları	101	% 77,2	78	% 3,9	59	% 4,0
Genel Toplam	2239	% 88,8	1989	% 100,0	1484	% 100,0

Veri Toplama Aracı

Okul/Kurumların Müdür Yer Değişirme Tablosu: Resmi okul ve kurumlardaki okul müdür değişimlerine ilişkin veriler okul ve kurumlara gönderilen “Okul/Kurumların Müdür Yer Değişirme Tablosu” ile elde edilmiştir. Eğitim kurumları, “Okul/Kurumların Müdür Yer Değişirme Tablosu”na 01.01.2001 tarihinden başlayarak veya 01.01.2001’den sonra açılmışlarsa açıldıkları tarihten başlayarak 01.11.2011 tarihine kadar okul veya kurumlarında görev yapan müdürleri sıra numarasıyla her müdürün göreve başladığı tarihi ve görevden ayrıldığı tarihi yazmışlardır.

Okul Hizmet Puanı: Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmenlerinin Atama ve Yer Değişirme Yönetmeliği’ne göre ülke genelindeki okullar, ekonomik ve sosyal yönden gelişmişlik düzeylerine ve ulaşım şartları ile hizmet gereklerinin karşılanması yönünden benzerliklerine göre gruplandırılmış ve her okul için 10, 11, 12, 13, 14, 16, 18, 20, 22, 26 ve 30 okul hizmet puanı belirlenmiştir. Milli Eğitim Bakanlığı’na hizmet puanı daha yüksek olan eğitim kurumları sosyo-ekonomik çevresi yönüyle daha dezavantajlı okullar olarak değerlendirilmektedir. Araştırmacı tarafından bu puanlar okulları sosyo-ekonomik çevrelerine göre gruplandırmak için kullanılmıştır. İstanbul’da bulunan resmi örgün ve yaygın eğitim kurumlarının hizmet puanları 12, 13, 14, 18, 20 ve 22’dir.

Verilerin Analizi

“Okul/Kurumların Müdür Yer Değişirme Tablosu” ile elde edilen verilerden her eğitim kurumunun açık olduğu sürenin o kurumda görev yapan müdür sayısına bölünmesiyle eğitim kurumu bazında ortalama müdür görev süreleri bulunmuştur. Eğitim kademelerine göre ortalama müdür görev süreleri ilk olarak geri bildirim sağlayan 1989 eğitim kurumu için,

sonra 2001-2011 yılları arasında tamamen açık olan 1484 eğitim kurumu için hesaplanmıştır.

Araştırmanın ikinci sorusuna yanıt verebilmek için eğitim kurumlarının sosyo-ekonomik çevrelerinin Milli Eğitim Bakanlığı'na göre sınıflandırıldığı 2632 sayılı Tebliğler Dergisi'nde yer alan okul hizmet puanlarına göre eğitim kurumlarının ortalama müdür görev süreleri için tek yönlü varyans analizi yapılmış ve post-hoc tekniği olarak da Dunnett C kullanılmıştır.

Bulgular

Eğitim kurumlarına gönderilen veri toplama aracı ile elde edilen verilere göre İstanbul ilindeki eğitim kurumlarının müdür değişim frekansları Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3: İstanbul İli Müdür Değişim Frekansları (2001-2011 Yılları Arasında Herhangi Bir Zamanda Açılanlar Dahil)

Eğitim Kurum Türü	Okul/ Kurum Sayısı	Müdür Değişim Frekansları													
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Okul Öncesi Eğitim Kurumları	74	17	27	13	4	6	3	3	1	0	0	0	0	0	
İlköğretim Okulları	1239	31	377	275	250	147	79	42	18	14	2	2	2	0	0
Genel Ortaöğretim Okulları	275	24	88	48	53	26	10	16	4	3	1	0	2	0	0
Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Okulları	255	25	73	55	41	28	17	6	3	3	1	1	1	0	1
Özel Eğitim Okul ve Kurumları	68	6	21	22	10	4	2	3	0	0	0	0	0	0	0
Yaygın Eğitim Kurumları veya Öğretmenevleri	78	6	28	17	13	6	2	4	1	0	1	0	0	0	0
Genel Toplam	1989	109	614	430	371	217	113	74	27	20	5	3	5	0	1

Buna göre İstanbul ilinde 1989 kurumdan 614'ünde 2 kez ve 1'inde 14 kez müdür değişikliği olmuştur. İstanbul'da mesleki eğitim kurumlarından 14 kez müdürü değişen eğitim kurumlarının olduğu görülmüştür. İstanbul'da 2001-2011 yılları arasında tamamen açık olan eğitim kurumlarının müdür değişim frekansları ise Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4: İstanbul İli Müdür Değişim Frekansları (2001-2011 Yılları Arasında Tamamen Açık Olanlar)

Eğitim Kurum Türü	Okul/ Kurum Sayısı	Müdür Değişim Frekansları													
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Okul Öncesi Eğitim Kurumları	31	0	11	7	2	5	2	3	1	0	0	0	0	0	0
İlköğretim Okulları	1017	1	284	232	218	137	75	38	14	12	2	2	2	0	0
Genel Ortaöğretim Okulları	178	0	55	32	39	23	10	13	3	1	1	0	1	0	0
Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Okulları	167	1	46	39	31	21	14	6	3	3	1	0	1	0	1
Özel Eğitim Okul ve Kurumları	32	0	7	13	6	2	1	3	0	0	0	0	0	0	0
Yaygın Eğitim Kurumları veya Öğretmenevleri	59	2	23	10	12	5	1	4	1	0	1	0	0	0	0
Genel Toplam	1484	4	426	333	308	193	103	67	22	16	5	2	4	0	1

Tablo 4'e göre 1484 eğitim kurumundan 426'sının 2 kere ve 1'inin 14 kere müdürü değişmiştir. 14 kere müdür değişikliği yaşayan meslek lisesinin olduğu tespit edilmiştir.

2001-2011 yılları arasında İstanbul ilindeki okul/kurum müdürlerinin ortalama görev süreleri eğitim kademelerine göre Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5: 2001-2011 Yılları Arasında İstanbul İlindeki Okul/Kurum Müdürlerinin Ortalama Müdürlük Görev Süresi

Eğitim Kurum Türü	2001-2011 Yılları Arasında Açılan Okul/ Kurumlar Dahil			2001-2011 Yılları Arasında Tamamen Açık Olan Kurumlar				
	Cevap OKS Veren OKS		MGSÖ	Cevap OKS Veren OKS		MGSÖ	Rotasyon	Rotasyon
							Öncesi MGSÖ	Sonrası MGSÖ
Okul Öncesi Eğitim Kurumları	85	74	2,385	31	31	3,571	4,023	0,935
İlköğretim Okulları	1384	1239	3,210	1017	1017	3,448	4,869	0,825
Genel Ortaöğretim Okulları	294	275	2,894	178	178	3,451	4,909	0,796
Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Okulları	283	255	2,884	167	167	3,444	4,976	0,771
Özel Eğitim Okul ve Kurumları	92	68	2,720	32	32	3,496	4,975	0,868
Yaygın Eğitim Kurumları ve Öğretmenevleri	101	78	3,409	59	59	4,001	5,792	0,884
Genel Toplam	2239	1989	3,085	1484	1484	3,474	4,907	0,821

OKS: Okul/Kurum Sayısı

MGSÖ: Müdür Görev Süre Ortalaması

Tablo 5'e göre İstanbul ilinde 2001-2011 yılları arasında açılan okul/kurumlar dahil olmak üzere bir eğitim kurumunda bir müdür ortalama 3,085 yıl görev yaparken, sadece 2001-2011 yıllarında tamamen açık olan eğitim kurumları göz önünde bulundurulduğu zaman bir müdürün ortalama görev süresi 3,474 yıldır. Yine sadece 2001-2011 yıllarında tamamen açık olan eğitim kurumları göz önünde bulundurulduğu zaman rotasyon uygulaması öncesi İstanbul genelinde ortalama müdür görev süresi 4,907 yıldır

2001-2011 yılları arasında açılan kurumlar dahil olduğunda en yüksek ortalama müdür görev süresi yaygın eğitim kurumları ve öğretmenlerinde iken en düşük ortalama müdür görev süresi okulöncesi eğitim kurumlarındadır. İlköğretim kurum müdürlerinin görev süre ortalaması lise ve özel eğitim kurumları müdürlerinin görev süre ortalamasından daha yüksektir.

Sadece 2001-2011 yılları arasında tamamen açık olan kurumlar göz önünde bulundurulduğu zaman yine müdür görev süre ortalaması en yüksek olan kurumlar yaygın eğitim kurumları ve öğretmenleri iken en düşük müdür görev süre ortalaması meslek okullarındadır. Rotasyon öncesi dönem dikkate alındığında meslek lise müdürlerinin görev süre ortalaması ile özel eğitim kurumları müdürlerinin görev süre ortalaması neredeyse aynı iken meslek lise müdürlerinin görev süre ortalaması, genel lise müdürlerinin ortalama görev süresinden ve ilköğretim okul müdürlerinin ortalama görev süresinden daha yüksektir.

Eğitim kurumlarının sosyo-ekonomik çevrelerine göre sınıflandırıldığı okul hizmet

puanları değerlerine göre müdürlük süresi betimsel istatistikleri ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 6'da verilmiştir. Tablo 6'ya göre hizmet puanı 12 olan eğitim kurumlarında ortalama müdür görev süreleri 3,759 yıldır; bu kurumları ortalama müdür görev sürelerine göre sırasıyla hizmet puanı 13 olanlar, hizmet puanı 18 olanlar, hizmet puanı 14 olanlar, hizmet puanı 22 olanlar ve hizmet puanı 20 olanlar takip etmektedir.

Tablo 6: Sadece 2001-2011 Yılları Arasında Açık Olan Eğitim Kurumlarının Okul Hizmet Puanlarına Göre Müdürlük Süresi Betimsel İstatistikleri ve Tek Yönlü ANOVA Sonuçları

Eğitim Kurumu Hizmet Puanı	N	X _{ORT}	St.Sp.	Min.	Maks.	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p	Anlamlı Fark
HP12	645	3,76	1,50	0,77	10,83	Gruplararası	112,921	5	22,584	11,060	0,000	HP12>HP13
HP13	302	3,43	1,39	0,99	5,42	Gruplariçi	3018,109	1478	2,042			HP12>HP14
HP14	163	3,21	1,39	0,90	5,42	Toplam	3131,030	1483				HP12>HP18
HP18	212	3,24	1,39	0,90	5,42							HP12>HP20
HP20	115	3,00	1,40	1,20	10,83							HP12>HP22
HP22	47	3,01	1,09	1,20	5,42							
Toplam	1484	3,47	1,45	0,77	10,83							

HP: Eğitim Kurumu Hizmet Puanı (Eğitim Kurumunun Sosyo-Ekonomik Çevresinin Durumu)

Okulların hizmet puanlarına göre okul müdürlerinin görev süre ortalamaları arasında fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre okulların hizmet puanlarına göre okul müdürlerinin görev süre ortalamaları arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. [$F_{(5-1478)}=2,279$, $p<0,001$] Levene testi anlamlı çıktığı için uygulanan Dunnett C post-hoc tekniğine göre hizmet puanı 12 olan eğitim kurumlarında görev yapan müdürlerin görev süreleri ortalaması, hizmet puanı 13, 14, 18, 20 ve 22 olan eğitim kurumlarında görev yapan müdürlerin görev süreleri ortalamasından 0,05 düzeyinde anlamlı derecede daha yüksektir. Daha avantajlı bölgelerde bulunan okullarda müdürler daha uzun süre okullarında kalmakta ve daha az yer değiştirmektedirler.

Tartışma

Araştırma sonuçlarına göre, 2001-2011 yılları arasındaki 10 yıl 10 aylık süre içerisinde İstanbul'da ortalama 9 ayda bir müdürü değişen okullar olduğu görülmüştür. Bu durum Mascall ve Leithwood (2010)'un da ifade ettiği gibi o okullardaki öğrenci başarısını düşürmektedir. Çünkü okullarda birbiri ardına yaşanan müdür değişimleri istikrarsızlık yaratırken böyle okullarda öğretmenler, müdürlük makamına ilişkin şüpheler duymaktadırlar (Macmillan ve ark., 2004; Oberman, 1996; Meyer ve ark., 2009a). Müdürü devamlı değişen okullarda akademik başarısızlıklar kabullenilecek, okulda lider eksikliğinden kaynaklanacak bir vizyon eksikliği kendisini hissettirebilecektir. Müdürü sık değişen okullarda öğretmenler zaten her yeni gelen müdürün görev süresinin kısa olacağını düşünerek yeni müdürü kabullenemeyebilecek, zaten yeni gelen müdürün gideceğini düşünerek öğretmenler kendi

doğrularını yapmaya devam edebilecektir. Bu da okul içinde ortak bir hedefin, paylaşılmış bir vizyonun oluşmasını engelleyerek okulun öğrenen bir örgüt olmasını engelleyecektir.

Araştırma ile ayrıca bazı okullarda ise uzun yıllar aynı müdürün görev yaptığı da belirlenmiştir. Mesela İstanbul'da bir okulda 34 yıl aynı okulu yöneten tek bir müdürün olduğu, başka bir okulda ise aralıksız 27 yıl tek bir müdürün görev yaptığı saptanmıştır. Araştırmacıya göre bu durum o kurumda okula ilişkin problemleri algılayamama, sorunları kavrayamama olarak tanımlanabilecek olan işletme körlüğü yaşanmasına sebep olma olasılığını arttırmaktadır. Daha etkili, verimli ve etkin bir okul sistemi kurmak ve işletmek isteyen okul müdürleri okula ilişkin sorunları görememe ile karşı karşıya kalabileceklerdir. Böylece işletme körlüğü okulda daha etkili, verimli ve etkin bir ortam oluşmasına engel olabilecektir. Ayrıca başarılı olsa da başarısız olsa da zaten okulunda yöneticilik yapan ve yapacak olan okul müdürleri hem kendilerini hem de çalışanlarını bireysel ve mesleki olarak geliştirecek bir ortamın oluşması için uğraşmayabileceklerdir. Performansı açısından değerlendirilmeyen, değerlendirilse de zaten okulunda yöneticiliğine devam eden ve devam edecek olan okul müdürleri kurumsal hedeflerini en alt düzeyde belirleyebilecek, vizyoner düşünmek yerine sadece günü idare etmek için taktiksel adımlar atabileceklerdir.

İstanbul genelinde tüm eğitim kademelerinde okul ve kurum müdürlerinin 4,91 yılda bir yer değiştirmesi okul müdürlerinin zaten "adı konmayan bir rotasyona" bağlı olarak yer değiştirdiğini göstermektedir. Bu yönüyle yönetmelikte zorunlu rotasyon süresi için belirlenen beş yıllık süre İstanbul genelindeki okul ve kurumlarda zaten mevcuttur. Yönetmeliği hazırlayan Bakanlık yetkilileri bilerek veya bilmeyerek İstanbul'daki okul müdürlerinin görev süreleri ortalamasını zorunlu rotasyon süresi olarak belirlemişlerdir. İstanbul genelinde bazı okullarda çok sık yönetici değişimi yaşanırken, bazılarında da hiç yaşanmamaktadır. Bu nedenle araştırmacıya göre rotasyon uygulaması ile hem uzun süreler bir okulun aynı müdür tarafından yönetilmesi önlenilecek hem de bazı okullarda sık yaşanan müdür değişimlerinin önüne geçilecektir.

Literatürde okul müdürlerinin yer değiştirmelerine ilişkin araştırmalarda örneklem olarak Gates ve arkadaşları (2006) araştırmalarında Illinois için 3163 okulu ve Kuzey Karolina için 2167 okulu, Bruggink (2001) araştırmasında Florida için 2085 okulu almışlardır. Bu araştırma örneklem büyüklüğü açısından üçüncü sırada yer almaktadır ve bu yönüyle de bu araştırmanın Türk eğitim yönetimi literatüründe önemli bir yere sahip olacağı düşünülmektedir. Literatürde okul müdürlerinin ortalama görev süreleri 7,14 yıl ile 1,98 yıl arasında değişmektedir. Bu araştırma ile elde edilen okul müdürlerinin ortalama görev süreleri araştırmanın sonuçlarının literatürle uyumlu olduğunu göstermektedir. Bu araştırma ile tespit edilen 4,91 yıllık ortalama müdür görev süresi ortalaması bulgusu literatürde yer alan 9 araştırma ile elde edilmiş olan 18 bulgudan daha yüksek ve 8 bulgudan daha düşüktür.

Araştırmanın bulgularına göre İstanbul genelinde okul müdürleri sosyo-ekonomik açıdan daha avantajlı bir çevreye sahip olan okullarda veya kurumlarda daha fazla kalma eğilimindedirler. Okulların/kurumların sahip olduğu özellikler gibi sebepler nedeniyle kimi okul/kurum müdürleri yönetici oldukları okullarından/kurumlarından kesinlikle ayrılmayı istememekte, kimi okul/kurum müdürleri ise yönetici oldukları okullarından ayrılmayı istemelerine rağmen kendilerine uygun ve açık kadrosu olan bir okul/kurum bulamadıkları için okullarından/kurumlarından ayrılamamakta ve bundan dolayı da uzun yıllar okullarında/kurumlarında kalmaktadırlar. Rotasyon uygulaması ile sosyo-ekonomik

olarak avantajlı olan okul müdürleri okullarından ayrılmak zorunda kalacak ve bu okullara sosyo-ekonomik olarak dezavantajlı okullarda yöneticilik yapan okul müdürleri yönetici olarak “bundan böyle” gelebileceklerdir ve böylece okul müdürleri arasında bir adalet sağlanmış olacaktır.

Bu araştırmaya konusu olan okul/kurum müdürlerinin yer değiştirmesinin sayısal olarak tespit edilmesinin yanısıra yer değiştiren, özellikle zorunlu yer değiştirme kapsamında yer değiştiren okul/kurum müdürlerinin yer değiştirme sürecinde ne hissettiklerine, süreç sırasında neler yaşadıklarına ve süreç sonunda yeni okullarında/kurumlarında göreve başladıkları zaman hangi tutumlara sahip olduklarına ilişkin de araştırmalar yapılmalıdır. Araştırmalar hem yer değiştiren okul/kurum müdürünün, hem okul/kurum müdürünün yer değiştirme öncesinde çalıştığı hem de yer değiştirme sonrası çalışacağı/çalıştığı okulun/kurumun müdür yardımcılarının, öğretmenlerinin ve diğer çalışanların bakış açılarına tespit etmek amacıyla yapılmalıdır. Ayrıca okul/kurum müdürleri yer değiştirirken değişimin öncesinde, değişim sırasında ve değişimin sonrasında bu değişim sürecinin okulun/kurumun öğretmenlerinin güven duygusunu, moralini, verimliliğini ve sadakatini nasıl etkilediğine dair özellikle nitel çalışmalar yapılmalıdır.

KAYNAKÇA

- Belt, C. M. (2009). *Factors affecting principal turnover: A study of three midwestern cities*. (Yayımlanmamış doktora tezi). University of Kansas.
- Brown, M. C. (1982). Administrative succession and organizational performance: The succession effect. *Administrative Science Quarterly*, 27, 1-16.
- Bruggink, P. B. (2001). Principal succession and school effectiveness: The Relationship between the frequency of principal turnover in Florida public schools from 1990-91 to 1998-99 and school performance indicators in 1998-1999. (Yayımlanmamış tez). The Florida State University, USA.
- Caldwell, B. J. (1992). *The Effects of principal succession on teacher morale*. (Yayımlanmamış doktora tezi). South Carolina State University, USA.
- Carlson, R. O. (1961). Succession and performance among school superintendents. *Administrative Science Quarterly*, 6(2), 210-227.
- Clayton, J. K. & Johnson, B. (2011). If it ain't broke, don't fix it: A new principals in town. *Journal of Cases in Educational Leadership* 14(4), 22-30.
- Cosgrove, D. (1986). *The effects of principal succession on elementary schools*. (Yayımlanmamış doktora tezi). The University of Utah, USA.
- Erdoğan, İ. (2010). *Milli eğitime dair*. Ankara: Nobel.
- Erdoğan, İ. (2012). *Eğitimde değişim yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Fogo, S. R. (2002). *School reform models and their effect on student reading achievement and principal succession*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Bowling Green State University, USA.
- Garza Jr. E., Murakami-Ramvalho, E. & Merchant, B. (2011). Leadership succession and successful leadership: The case of Laura Martinez. *Leadership and Policy*, 423-443.
- Gates, S., Ringel, J., Santibanez, L., Guarino, C., Ghosh-Dastidar, B. & Brown, A. (2006). Mobility and turnover among school principals. *Economics of Education Review*, 25, 289-302.

- Glasspool, T. S. (2006). *Socialization of Pennsylvania high school principal succession*. (Yayımlanmamış doktora tezi). University of Pittsburgh, USA.
- Grusky, O. (1960). Administrative succession in formal organizations. *Social Forces*, 39(2), 105-115.
- Grusky, O. (1961). Corporate size, bureaucratization, and managerial succession. *The American Journal of Sociology*, 67(3), 261-269.
- Grusky, O. (1963). Managerial succession and organizational effectiveness. *The American Journal of Sociology*, 69(1), 21-31.
- Grusky, O. (1969). Succession with an ally. *Administrative Science Quarterly*, 14(2), 155-170.
- Hançerlioğlu, O. (1977). *Felsefe sözlüğü*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Hançerlioğlu, O. (1993). *Düşünce tarihi*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Hawthorne-Clay, S.A. (2010). *A comparative study of principal turnover in union and non-unionized school districts in Ohio*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Ashland University Ashland, Ohio.
- Henrikson, H. A. (2007). *The relationship between the use of multiple leadership frames and the meeting of principal succession challenges*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Roosevelt University, Illinois.
- Hess, F.M. (2000). *Why urban school reform doesn't deliver*. <http://www.aasa.org/SchoolAdministratorArticle.aspx?id=14220&terms=hess> adresinden elde edildi.
- Johnson, B. J. (1999). *The dynamics of succession - the first months: A qualitative study of principal succession in four elementary schools of the amalgamated catholic school district*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Boston College, USA.
- Jones, J. C. (2000). *Principal succession: A case study*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). University of Calgary, Canada.
- Kelly, M. L. (1986). *A Study of school principal turnover in North Missouri*. (Yayımlanmamış tez). Northeast Missouri State University.
- Macmillan, R. B., Meyer, M. J., & Northfield, S. (2004). Trust and its role in principal succession: A preliminary examination of a continuum of trust. *Leadership and Policy in Schools*, 3(4), 275-294.
- Mascal, B. & Leithwood, K. (2010). Investing in leadership: The district's role in managing principal turnover. *Leadership and Policy in Schools*, 9, 367-383.
- Meyer, M. J., Macmillan, R. B. & Northfield, S. K. (2009a). Principal succession and its impact on teacher morale. *International Journal of Leadership in Education*, 12(2), 171-185.
- Meyer, M. J., Macmillan, R. B. & Northfield, S. K. (2009b). The use of conscience and discretion as constructs in principals' difficult or conflicted decision-making dealings during principal succession events. *ISEA*, 37(3), 20-36.
- Miskel, C. & Owens, M. (1983, April). *Principal succession and changes in school coupling and effectiveness*. Paper presented at The Annual Meeting of the American Educational Research Association, Montreal.
- Mitchell, M. M. , Bradshaw, C. P. & Leaf, P. J. (2010). Student and teacher perceptions of school climate: A multilevel exploration of patterns of discrepancy. *Journal of School Health*, 80(6), 271-279.

- Naman, W. A. (2009). *Turnover in FOCUS: An examination of the variables that teachers consider when making decisions to stay in or leave their positions.* (Yayımlanmamış doktora tezi). University of Virginia.
- Noonan, W. (1996). *Principal succession and elementary school climate: one year's experience in an urban school division.* (Yayımlanmamış doktora tezi). University of Oregon, Canada.
- Oberman, G. L. (1996). *A report on principal turnover in the Chicago public schools.* Chicago: Department of Research, Evaluation and Planning.
- Papa, F. Jr. (2007). Why do principals change schools? A multivariate analysis of principal retention. *Leadership and Policy in Schools, 6*, 267-290.
- Parthlow, M. C. (2007). Contextual factors related to elementary principal turnover. *Planning and Changing, 38(1&2)*, 60-76.
- Punswick, E. J. (2008). *Elementary principals' backgrounds, stability, moves, and departures: Evidence from Iowa, Minnesota, Missouri, and Wisconsin.* (Yayımlanmamış doktora tezi). University of Kansas.
- Rigdon, K. L. (2000). *Principal succession: Realities encountered by successor principals during the succession process.* (Yayımlanmamış doktora tezi). University of Northern Iowa.
- Sarbit, B. G. (2001). *Principal succession: The real story?* (Yayımlanmamış doktora tezi). University of Alberta, Canada.
- Sheppard, R. R. (2010). *Determining Factors that influence high school principal turnover over a five year period.* (Yayımlanmamış doktora tezi). University of North Texas
- Siesel, A. H. (1997). *The Relationship between principal succession and teachers' readiness to change.* (Yayımlanmamış doktora tezi). Tulane University.
- Stoelinga, S. R., Hart, H. & Schalliol, D. (2008). *The work of Chicago public schools' principals: Leading in a complex context with high stakes.* Chicago: Consortium On Chicago School Research At The University Of Chicago.
- Tekleselassie, A. A. & Villarreal III, P. (2011). Career mobility and departure intentions among school principals in the United States: Incentives and disincentives. *Leadership and Policy in Schools, 10(3)*, 251-293.
- Toffler, A. (1971). *Future shock.* New York: Bantam Books.
- Tonbul, Y. & Sağıroğlu, S. (2012). Okul müdürlerinin zorunlu yer değiştirme uygulamasına ilişkin bir araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 18(2)*, 313-339.
- Whittall, M. (2002). *Principal retention and transition patterns in a cross-section of New Zealand rural schools, may 1990 - may 2000.* New Zealand Christchurch Coll. Of Education.
- Wilson, A. P. & Heim, J. M. (1984, October). *Principal turnover by Kansas rural school administrators from 1978-1984.* Paper presented at The Annual Rural and Small School Conference, Manhattan.
- Yılmaz, K., Altinkurt, Y., Karaköse, T. & Erol, E. (2012). Okul Yöneticilerine uygulanan zorunlu yer değiştirme uygulaması hakkında okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi, 3(3)*, 65-83.

