



International
SOCIAL SCIENCES
STUDIES JOURNAL



SSSjournal (ISSN:2587-1587)

Economics and Administration, Tourism and Tourism Management, History, Culture, Religion, Psychology, Sociology, Fine Arts, Engineering, Architecture, Language, Literature, Educational Sciences, Pedagogy & Other Disciplines in Social Sciences

Vol:5, Issue:41
sssjournal.com

pp.4255-4262
ISSN:2587-1587

2019
sssjournal.info@gmail.com

Article Arrival Date (Makale Geliş Tarihi) 04/07/2019 | The Published Rel. Date (Makale Yayın Kabul Tarihi) 23/08/2019
Published Date (Makale Yayın Tarihi) 23.08.2019

OKUL MÜDÜRLERİNİN ZORUNLU YER DEĞİŞTİRME (ROTASYON) UYGULAMALARINA İLİŞKİN ÖĞRETMENLERİN GÖRÜŞLERİ

TEACHERS' OPINIONS ABOUT THE IMPLEMENTATION OF MANDATORY DISPLACEMENT (ROTATION) OF SCHOOL PRINCIPALS

Dr. Öğretim Üyesi, Celal GÜLŞEN

Beykent Üniversitesi Meslek Yüksek Okulu, Çocuk Bakımı ve Gençlik Hizmetleri Bölümü-Bölüm Başkanı, İstanbul/TÜRKİYE
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3929-9954>



Article Type : Research Article/ Araştırma Makalesi

Doi Number : <http://dx.doi.org/10.26449/sss.1683>

Reference : Gülşen, C. 2019). "Okul Müdürlerinin Zorunlu Yer Değişikliği (Rotasyon) Uygulamalarına İlişkin Öğretmenlerin Görüşleri", International Social Sciences Studies Journal, 5(41): 4255-4262.

ÖZ

Araştırma, okul müdürlerinin sık sık görev yerlerinin değiştirilmesi (rotasyonu) konusunda öğretmenlerin neler düşündüğünün öğrenilmesi amacıyla yapılmıştır. Araştırma genel tarama modeliyle yapılmış olup, araştırmanın evrenini, Özel bir üniversitenin Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi anabilim dalında 2012-2016 yılları arasında tezsiz yüksek lisans yapan Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı çeşitli okullarda görevli 305'i erkek ve 99'u kadın olmak üzere 404 öğretmen oluşturmaktadır. Evrenin tamamına ulaşıldığı için ayrıca örneklem alınmamıştır. Görüşlerin belirlenmesi amacıyla araştırmacı tarafından bu araştırma için beşli likert tipiyle geliştirilen ve Cronbach's Alpha katsayısı 0,7796 olarak hesaplanan "Okul Yöneticilerinde Yer Değişikliği (Rotasyon) Uygulaması" anketi kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen veriler tablolar yardımıyla istatistiksel olarak değerlendirilmiş, değerlendirme sonuçları tablolar yardımıyla açıklanmıştır. Öğretmenler, rotasyon uygulamalarına genel olarak olumlu "Okul Yöneticilerinin Yerine Getirilmesi (rotasyon) uygulamasının" katılım düzeyindeki "birçoğunun" araştırılmasıyla ilgili görüldüğünü düşünüyorlar. Araştırmada sonucunda öğretmenlerin, okul yöneticilerinin, uzun süre aynı okulda müdür olarak görev yapmalarının, onlarda yönetsel körlüğe neden olabileceğini, bu nedenle de yöneticilerin bireysel ihtiyaçları dikkate alınarak rotasyonla yerlerinin değiştirilmesi gerektiğine inandıkları görülmüştür.

Anahtar Sözcükler: Eğitim, Okul Yönetimi, Okul, Okul Müdürü, Rotasyon.

ABSTRACT

The research was carried out to learn about the changes in the principals' place. The research was conducted through a general screening model. The population consists of the 404 teachers, including 305 male and 99 female teachers at the Ministry of Education, and the master's without thesis at a Private University Institute of Social Sciences, Educational Administration and Supervision Planning and Economics departments between 2012-2016. The sample was not taken due to the access to the population. In order to determine the views with a five-point Likert-type developed by researcher and Cronbach's alpha coefficient calculated as 0.7796 "Relocation of School Administrators (rotation) Application questionnaire was used. The data obtained in the research was evaluated statistically analysed with the help of tables, the evaluation results were explained with the help of tables. Teachers believe that with the findings obtained in this research, school administrators, being a long period of time to act as principal in the same school, it could lead to administrative blindness; therefore, by considering individual needs of the managers, the replacement should be applied by rotation.

Key Words: Education, School Management, School, The School Principals, Rotation.

1.GİRİŞ

Dünyada yönetim anlayışında meydana gelen değişim ve gelişmelerin özünde, insanların daha çok memnun edilmesi, daha kaliteli ve verimli hizmetlerin sunulması gibi unsurlar ön plana çıkmaktadır. Durum böyle olunca da gerek yöneticiler ve gerekse de kurumlar tarafından daha iyi bir yönetim anlayışının benimsenerek uygulanması arayışları içine girilmektedir. Bu arayışlardan, eğitim sistemleri de payına düşeni almakta ve eğitim yönetimi uygulamalarında da daha kaliteli ve verimli hizmetler sunulması adına yönetsel değişiklikler yapılması için araştırmalar yapılmaktadır. Yapılan araştırma sonuçları değerlendirilip, kurumsal özellikler ve imkânlar dikkate alınarak uygulamaya konulmaya çalışılmaktadır (Common, Flynn and Mellon. 1993: 59-63).

Eğitim sistemlerinde yönetim anlayışında değişiklik yapılmak istenilen alanlar, ülkelere göre farklılıklar gösterse de temelde merkezîyetçi, yerel ve karma yönetim sistemi olmak üzere üç temel eğilimden söz edilmektedir (Gülşen, 2005: 60-61). Hangi yönetim eğilimi benimsenirse benimsensin, eğitim yönetim sistemlerinin olmazsa olmaz kurumları okullar olarak karşımıza çıkmaktadır. Okulların yönetimi ise, okulların başarısı kadar, o ülke eğitim sistemlerinin başarısını da etkilemektedir. Bu nedenle okulların yönetilmesi olgusu, eğitim sistemlerinin çok önemli bir boyutunu oluşturmaktadır. Okulların yönetiminde de başat unsur “okul yöneticileri” olarak karşımıza çıkmaktadır. Okul yöneticilerinin kurum kültürlerinin yerleştirilmesindeki fonksiyonu bilinen bir gerçekliktir. Bu gerçeklik, okul yöneticilerinin seçilme kriterlerinin belirlenmesinden başlayarak, okul müdürlerinin çalıştıkları kurumlardaki çalışma sürelerine kadar etkisini göstermektedir. Bu nedenle okul yöneticilerinin seçilme kriterleri kadar, kurumlarında kültürel değişimi gerçekleştirecek süre kadar görev yapmış olmaları da kurumsal kültür oluşmasında etkili olmaktadır (Açıkalın, 1998). Okul yöneticilerinin görev yaptığı kurumların sık sık değiştirilmesi ve yaptığı görevde güvencesinin olmaması yöneticiler üzerinde büyük baskı oluşturmaktadır. Bu baskı da yöneticilerin motivasyonlarını, dolayısıyla okulun etkililik ve verimliliğini büyük oranda olumsuz olarak etkilemektedir. Bu olumsuz durum okullardaki diğer çalışanlarla birlikte öğretmenleri de etkilemektedir. Öğretmenler, değişen yöneticilerin yönetim tarzlarındaki farklılıktan kaynaklı olarak performanslarını tam olarak işlerine yansıtamamaktadırlar. Söz konusu etki düşünüldüğünde okul yöneticilerine uygulanan rotasyon konusunda öğretmenlerin neler düşündüklerinin öğrenilmesi de önemli görülmektedir (Gülşen ve Gökyer, 2016).

Eğitim sistemlerinin iyileştirilmesinde ve eğitim kurumlarında okul kültürlerinin yerleştirilerek öğretmenlerin ve öğrencilerin yetiştirilmesinde çok önemli misyonları olan okul yöneticilerinin liyakati büyük önem arz etmektedir. Buradan hareketle okul yöneticilerinin seçilme ve görevlendirilme aşamasından itibaren objektif, güvenilir kriterlerin benimsenmesi gerekliliği gündeme gelmektedir. Başarılı ve etkili bir okul yöneticisinin eğitimin her alanında yeterli ve gerekli bilgi birikimine sahip olması, kurumundaki başta öğretmenler olmak üzere bütün çalışanlarını ve paydaşlarını motive edici, eşgüdümleyici bir yeterliliğe sahip olması ve bulunduğu kurumda kurumsallığı yerleştirebilmesi için belirli bir süre görev yapması beklenmektedir. Sonrasında ise, kurum değiştirme süreci ile ilgili keyfilğe son verecek uygulamaların standartlaştırılması ve standartların okulda birlikte çalışacağı öğretmen görüşleri doğrultusunda belirlenmesi, okulların etkililiğini arttırarak amacına ulaşmasında büyük önem arz etmektedir (Açıkalın, 1998; Arslantaş ve Özkan, 2014; Gülşen, 2015).

Eğitim sistemimizdeki sıkıntıların giderilmesi, etkili okulların çoğaltılması ve istenilen düzeylerde standardın yakalanabilmesi için köklü araştırmalara ve araştırmalar sonrası çağın gereklerine uygun köklü değişikliklere ihtiyaç duyulmaktadır (Gülşen ve Dayıoğlu, 2015). Çağdaş eğitim yönetimi sistemlerinin kurumsallaştırılmasında ise, “çağdaş okul yöneticiliği” sisteminin kurulması bu yolda atılacak ilk ve en önemli adımlardan birisi olacaktır. Okul yöneticiliğinin ilk adımı da, yönetici seçme ve atama/görevlendirme kriterlerini belirlemekle başlamaktadır. Bu bağlamda “Okullar müdürleri kadar okuldur” ifadesinden hareketle etkili okullara, etkili müdürlerle ulaşılacağına bilincine varılması, dolayısıyla liyakate öncelik veren tarafsız güvenilir bir seçme ya da görevlendirme sisteminin oluşturulması büyük önem arz etmektedir (Açıkalın, 1998; Bursalıoğlu, 2013; Korkmaz, 2005: 239).

Eğitim sisteminde son yıllarda, eğitim yönetimi bir bilim olarak algılanmakta ve okul yöneticileri örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini sağlayan bir eğitim lideri olarak kabul edilmektedir. Okul yöneticiliği alanının uzmanlık gerektirdiğinin bilinmesi, eğitim yöneticiliğinin bir meslek haline getirilmesini gerektirmektedir. Bu nedenle, okul yöneticisi adaylarının objektif ölçülerde seçilmesi, eğitim yöneticisinin lisansüstü ve hizmet içi eğitimle yetiştirilmesi, özlük haklarının düzeylerine göre düzenlenmesi, yetki ve sorumluluk dengesinin sağlanması gibi hususlar günden güne önem kazanmaktadır (Taymaz, 2003'den akt. Taş, 2005: 89).

Başarılı ve etkili bir okul yöneticisinin, her alanda yeterli ve gerekli bilgi birikimine sahip olması, gerektiğinde tecrübeleriyle bu birikimini desteklemesi beklenmektedir. Bu nedenle bu donanımına sahip adayların seçilebilmesine imkân verecek kriterlere ve görevlendirilme sistemine ihtiyaç duyulmaktadır. Dolayısıyla eğitim yönetimi sistemlerinde, ehil olanların seçilmesini sağlayacak, tarafsız güvenilir bir atama ya da görevlendirme kriterlerinin varlığı, yeterliliği ve eksiklikleri tartışılması gereken önemli konuların başında gelmektedir (Gülşen ve Dayıoğlu, 2015).

Türkiye' de eğitimin yönetimi ve koordinasyonunun baş aktörü durumunda olan Milli Eğitim Bakanlığı, hedeflenen eğitim düzeyine ulaşmak için kanunlar ve yönetmelikler gibi yasal düzenlemeler yapmakta, bazen de bu düzenlemelere zemin oluşturmak için şuralar toplama yoluna giderek çeşitli çalışmalar düzenlemektedir. Bakanlığın vizyon belgeleri incelendiğinde bu çalışmaların hala devam ettiği, güçlü ve etkili okul yönetimlerinin kurulması gerektiği yönünde çalışmalar yapıldığı görülmektedir (MEB, 2019). Türk eğitim sisteminde, eğitim kurumları yöneticilerinin atanması ve yer değiştirmesi konusunda ilgili problemleri ortadan kaldırmak amacıyla pek çok yönetmelik ve genelge çıkarılmıştır. Bu yönetmeliklerin tümünde “belli bir süre öğretmenlik yapmış olmak” ve “yükseköğrenim görmüş olmak” yöneticiliğe başvurmanın temel ve değişmez koşulu olarak yer almıştır. Nitelikli okul yöneticilerini seçmek ve görevlendirmek amacıyla Türkiye’de eğitim yöneticisi yetiştirme çalışmaları ilk kez 7. Milli Eğitim Şurası’nda masaya yatırılmıştır. Bunun akabinde 11., 14., 15. , 16. ve 18 Milli Eğitim Şuralarında da okul yöneticisi seçme ve atama konusu ya doğrudan şura gündemi olmuş yada oturumlarda ele alınmıştır. 14. Milli Eğitim Şurası’nda ise, eğitim yöneticiliğine ilişkin pek çok yeni düzenlemenin yapılması karara bağlanmıştır (Gülşen ve Gökyer, 2016: 129-134).

Eğitim yöneticiliği deyince çoğunlukla okul yöneticiliği akla gelmektedir. Okul yöneticisi denilince de ilk akla gelen kişi genellikle okul müdürüdür. Oysa okul müdürünün dışında başka okul yöneticileri de vardır. Başmüdür yardımcısı, müdür yardımcıları, zümre, şube, bölüm başkanları ve koordinatörler de okul yöneticileri kapsamında yer alır. Okul yönetimi ve okul yöneticisi kavramlarıyla ilgili yapılan çalışmalarda öncelikle okul müdürleriyle alınmakta, daha sonra müdür yardımcılarını, şube, zümre ve bölüm başkanlarını ve diğer yöneticiler ele alınmaktadır (Erdoğan, 2000: 9’dan akt. Öztürk, 2005: 6). Bu nedenle de “okul yöneticisi” yerine “okul müdürü” ifadesi daha çok kullanılmaktadır. Okul müdürü okulu yöneten kişidir. Okul müdürü okulun amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli olan tüm kaynakları en verimli şekilde kullanmakla görevli olan kişidir. Okul müdürü, okulun insan kaynakları ile maddi kaynaklarının sağlanması, bu kaynakların yerli yerinde kullanılması, tüm eğitsel etkinliklerin planlanması, uygulanması, denetlenmesi, okulda olumlu etkileşim- iletişim ve işbirliği ortamının yaratılması, okul ortamında her türlü sorunun çözülmesi gibi sorumlulukları yerine getiren kimsedir (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2011: 172).

Her kademedeki okul yöneticisi yetiştirmek için örgün eğitim ve yaygın eğitim içerisinde çeşitli programlar uygulanmaktadır. Diploma, sertifika ya da hizmet içi eğitim belgesi sonucu kişinin yöneticilikle ilgili bir eğitimsel alt yapısı oluşturulmuş olur. Bu nedenle yöneticilikte her kademedeki programlar oldukça önem taşımaktadır. Eğitim kuruluşlarının var oluş nedeni ve tek amacı, eğitimin amaçlarına uygun nesiller yetiştirmektir. Öğrenciler okulların eğitim programlarına göre yetişirler. Mal ya da hizmet üreten bir kurum için öğretim planı ne denli önemli ise eğitim hizmeti üreten okul için de eğitim programı o derece önem arz etmektedir. Bu sebeptendir ki okulu yönetmek demek aslında eğitim programını yönetmek demektir (Ada ve Baysal, 2010: 45-46).

Okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak ve havasını koruyacak olan lider okul müdürü olmalıdır. Okul müdürü formal yetkilerden güç alan bir üsttür. Okuldaki diğer öğeler tarafından kabul edilir ve benimsenirse okul müdürü liderlik statüsü kazanabilir (Bursalıoğlu, 2013: 40). Bir okulun amacına uygun, etkili ve verimli bir şekilde yukarıda sözü edilen işlevleri yerine getirebilmesinde belirleyici unsurların başında liderlik özelliği çok öne çıkması gereken okul yöneticileri gelmektedir. Kurum kültürlerinin oluşmasında yöneticilerin etkisi dikkate alındığında, okul kültürlerinin oluşmasında da okul yöneticilerinin etkisi göz ardı edilemeyecek kadar büyük önem arz etmektedir. Okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden ve geliştirilmesinden sorumlu olan yöneticilerin, okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak ve havasını koruyacak bütün öğelerin lideri olması beklenmektedir (Bursalıoğlu, 2013; Northouse, 2013).

Bir okul müdürünün yukarıda sayılan yetkilerini etkili bir şekilde kullanabilmesini görev yaptığı okuldaki görev süresi de etkilemektedir. Okul kültürlerinin yerleşmesinde, okulların kendilerinden beklenen işlevleri yerine getirebilmesinde okul yöneticilerinin görev yaptıkları okulları benimsemeleri, o okulda belirli bir zaman diliminde görev yapmaları etkili olmaktadır (Gülşen ve Dayıoğlu, 2015; Kaya ve Göçen, 2012). Okul müdürlerinin sık sık zorunlu yerlerinin değiştirilmesi olarak tanımlanan rotasyona tabi tutulmaları,

kurumsal kültürün oluşturulmasının önünde büyük bir engel olarak görülmektedir. Okul yöneticilerinin sık sık görev yaptığı kurumun değiştirilmesi, yaptığı görevde güvencesinin olmaması yöneticiler üzerinde büyük baskı oluşturmaktadır. Bu baskı da yöneticilerin motivasyonlarını, dolayısıyla okulun etkililik ve verimliliğini büyük oranda olumsuz olarak etkilemektedir. Bu olumsuz durum okullardaki öğretmenleri de etkilemekte, öğretmenler, değişen yöneticilerin yönetim tarzlarındaki farklılıktan kaynaklı olarak performanslarını tam olarak işlerine yansıtamamaktadırlar (Bursalıoğlu, 2013; Gülşen ve Gökyer, 2016; Kaya ve Göçen, 2012). Söz konusu etki düşünüldüğünde okul yöneticilerine uygulanan rotasyon konusunda öğretmenlerin neler düşündüklerinin öğrenilmesi önemli görülmüştür.

Okuldaki tüm insan ve madde kaynaklarını en verimli bir şekilde kullanarak, okulu amaçlarına uygun yaşatma görevi bulunan okul yöneticilerinin sık sık yerlerinin kendi istekleri dışında zorunlu olarak değiştirilmesi, yani rotasyona tabi tutulmaları, bir tür kaynak israfı olarak görülmektedir. Bu tür yer değişiklikleriyle motivasyonları kırılan okul yöneticilerinin enerjileri ve vizyonları sekteye uğramaktadır. Bu şekilde bir yer değişikliğe tabi olan yöneticiler, kendilerinden beklenen sorumlulukları yerine getirirken sıkıntı çekmektedirler. Sorumluluklarını yerine getirirken içinde buldukları ortam etkili olmakta ve ortama göre görevlerini yerine getirirken başarısız olabilmektedirler (Gülşen ve Gökyer, 2016; Kaya ve Göçen, 2012).

Motivasyonun insanın içinden gelen güçlü bir arzu, bir şeyi yapma isteği olduğunu ve iş yaşantısı için oldukça önemli olduğu dikkate alındığında, insanların ancak isteyerek yaptıkları işlerden zevk alabildikleri, kendilerini iyi hissettiklerinde verimli ve etkili çalışabildikleri bilinmektedir (Kaya ve Göçen, 2012). Bu sağlanamadığında ise, bezgin, yorgun, kırgın, küskün insanların verimli olamayacakları unutulmamalıdır. Okul yöneticilerinin liderliğinde, okullardaki etkililik, verimlilik, motivasyon ve tatmin düzeyini arttıracak olan örgütsel değişme faaliyetleri, üretkenlik, yenilik yapma, büyüme ve gelişme gibi olay ve olguların tümünü içine alabilecek derecede okul kültürünü yansıtacak kadar geniş kapsamlıdır (Aksu, Fırat ve Şahin, 2003, s. 490-507; Bennis, 1989; Bursalıoğlu, 2013; Gülşen ve Gökyer, 2016) Bu kapsamdaki bir okul kültürü oluşturacak değişim sürecini başlatacak yöneticilerin ise, üst düzey motivasyonla kurumlarını benimsemeleri ve kendilerini kurumun bir üyesi olarak görmelerini sağlayacak içselleşmeyle mümkündür. Rotasyona tabi olan bir yöneticinin bu içselleşmeyi yapabilmesi çok zor görülmektedir. Okul yöneticilerinin aynı kurumda uzun süre görev yapmaları bu içselleşmeyi sağlamalarında önemli bir etken olmakla birlikte, uzun süre aynı kurumda görev yapmanın bazı dezavantajlı yanlarının olduğu da göz ardı edilmemelidir.

Uzun süre aynı kurumda çalışmak kurumda, atalet, metal yorgunluk, ego şişmesi benzeri sorunlara yol açmaktadır. Uzun süre aynı görevde çalışan kişilerde durağanlık, donukluk ve vurdumduymazlık olarak özetlenebilecek yönetsel körlük oluşmaktadır. Yönetsel körlük yönetimde değişimin gerekliliği adına üzerinde durulması gereken önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Yönetsel körlüğe yakalanan yöneticiler; değişim için isteksiz olma, sistemdeki sorunları görmezden gelme ve hatalara müdahalede geç kalma belirtileri göstermektedir. Çalışanlar, uzun yıllar aynı örgütte ve/veya aynı pozisyonda görev yaptıklarında, işlerde rutinleşme görülmekte ve değişime direnç görülmektedir (Bahçalı, 2014; Gülşen ve Dayıoğlu, 2015).

Yukarıda açıklandığı üzere, okul yöneticilerinin aynı okulda uzun yıllar görev yapmasının sakıncaları olduğu gibi, faydalarının olduğu da bilinmektedir. Yöneticilerinin etkililiği oranında değişim ve gelişmelere ayak uydurabilen okullar, eğitim kavramı ve eğitim hizmetleriyle toplumun özdeşleştirdiği kurumlar olarak kabul edilmektedir. Durum böyle olunca da, güven esasına ve işbirliğine dayalı okul kültürlerinin şekillenmesindeki büyük etkisi olan yöneticilerin, seçilme ve görevlendirilmelerinde aranacak kriterleri, bilimsel uygulamalar ışığında standartlaştırmak, keyfi olarak rotasyona tabi tutmamak gerekli görülmektedir (Aytaç, 2014, Benninga, Sparks ve Tracz, 2011; Gülşen ve Dayıoğlu, 2015; Newman, 2005; Sağnak, 2005; Tirri, 2011). Eğitim kurumları yöneticilerinin atanması ve yer değiştirmesi konusuna ilgili problemleri ortadan kaldırmak amacıyla pek çok yönetmelik yayımlanmıştır (MEB, 2018). Bu yönetmeliklerin tamamında yöneticilerde aranan kriterlerin açıklanması yanında, kurumlardaki yönetici ve öğretmenleri rahatsız edici hükümlerin de bulunması konuyu sürekli tartışmaların odağına taşımaktadır. Bu tartışmaların yoğunluğu da sık sık bu konudaki mevzuat hükümlerinin değiştirilmesi sonucunu doğurmaktadır. Mevcut yasal uygulamalar ve yönetici atamalarıyla ilgili yapılan araştırmalarda, mevzuat değişikliklerinde sık sık değişikliğe gidilmesi, değiştirilen yönetmeliklerle okul yöneticilerinin sık sık yerlerinin değiştirilmesi pek te kabul görmemektedir (Gülşen ve Dayıoğlu, 2015).Yapılan yasal düzenlemelerin çok sık değiştirilmesi, bazen bir yıl içerisinde 3-4 kez, bazen de uygulama süresince birçok kez mevzuat değişikliğine gidilmesi, hâlâ yönetici atama konusunun kurumsallaştırılmadığı

göstermektedir (MEB, 2016).Yönetici atama ve görevlendirme kriterleriyle ilgili son yasal düzenleme ise, 21.06.2018 tarih ve 30455 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan “Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği” ile yapılmıştır (Resmi Gazete, 2018).

Rotasyon uygulamasının sıklıkla problemlere ve sorunlara yol açması; müdür ve öğretmenleri üzmesi, onların moralini bozması, ayrıca aceleyle yapılan müdür rotasyonunun okul geliştirme çabalarını tehdit etmesi ve okuldan ayrılan veya okula yeni atanan müdürlerin görev yaptıkları okulu yönetme kapasitesini düşürmesi gibi sonuçlar doğurduğu da belirtilmektedir. (Aytaç, 2014; Benninga, Sparks ve Tracz, 2011; Gülşen ve Gökyer, 2016; Gülşen ve Dayıoğlu, 2015; Newman, 2005; Sağnak, 2005; Tirri, 2011).

Okullardaki rotasyon süreci, hem bir okulun kültürünü ve hem de öğretmenlerin ve diğer okul paydaşlarının moral ve motivasyonunu olumlu veya olumsuz etkileyebilmektedir. Okul yöneticilerine uygulanan rotasyonun, öğretmenlerin motivasyonunu ve okul kültürünü de etkilediği dikkate alındığında okul yöneticilerine uygulanan rotasyon süreci konusunda öğretmenlerin görüşlerinin öğrenilmesi de büyük önem arz etmektedir (Gülşen ve Dayıoğlu, 2015). Bu önem göz önünde tutularak okul müdürlerinin sık sık görev yerlerinin değiştirilmesi (rotasyonu) konusunda öğretmenlerin görüşlerinin öğrenilmesi *amacıyla* araştırma yapılmasına gerek görülmüştür.

2. YÖNTEM

2.1. Çalışma Grubu

Araştırma genel tarama modeliyle yapılmış olup, araştırmanın evrenini, istanbuldaki özel bir üniversitenin Eğitim Yönetimi ve Denetimi anabilim dalında 2012-2016 yılları arasında tezsiz yüksek lisans yapan, Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullarda görevli, 305'i (%75.49'u) erkek ve 99'u (24.51'i) kadın olmak üzere toplam 404 öğretmen oluşturmaktadır. Evrenin tamamına ulaşıldığı için ayrıca örneklem alınmamıştır.

2.2. Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmayla ilgili verileri toplamak için, yüksek lisans öğrencisi olan öğretmenlerin görüşlerini belirlemek amacıyla bu araştırma için yazar tarafından beşli likert tipiyle geliştirilerek geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılan, Cronbach's Alpha katsayısı 0,7796 olarak hesaplanan “Okul Yöneticilerinde Yer Değişikliği (Rotasyon) Uygulaması” anketi kullanılmıştır. Anketteki önermelere katılım derecelerine verilen ağırlıklar ve bu ağırlıkların sınırlarında aralıkların eşit olduğu varsayılmış, aritmetik ortalamaları değerlendirme için puan aralığı 0,80 olarak hesaplanmıştır. (Puan Aralığı=(En Yüksek Değer-En Düşük Değer)/5=(5-4)/5=4/5=0,80). Ankette yer alan ifadelerin cevapları aralıkların eşit olduğu varsayımıyla “Hiç katılmıyorum (1)-1.00–1.80, Az Katılıyorum (2)-1.81–2.60, Orta Düzeyde Katılıyorum (3)2.61–3.40, Oldukça Çok Katılıyorum (4)-3.41–4.20, Tam olarak katılıyorum (5)-4.21–5.00” olarak belirlenmiştir.

Uygulanan 404 anketin 344'ü yani % 85,15'i dönmüştür. Görüşleri değerlendirmeye alınan öğretmenlerin % 26.74'ü yani 92'si kadın, % 73.26'sı yani 252'si de erkek öğretmenlerden oluşmaktadır. Elde edilen veriler, istatistiksel paket programlar aracılığıyla analiz edilerek yorumlanmıştır. Yapılan analizlerde elde edilen veriler, frekans (f), yüzde (%), aritmetik ortalama (\bar{x}) ve standart sapmalar (ss) bakımından değerlendirilerek yorumlanmıştır.

3.BULGULAR

Araştırmada elde edilen veriler, tablolar yardımıyla değerlendirilmiş olup, bulgular tablolar yardımıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Tablo 1’de “Okul Yöneticilerinde Yer Değişikliği (Rotasyon) Uygulaması” anket sonuçlarına ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 1. Okul yöneticilerinde yer değişikliği (rotasyon) uygulaması anketi sonuçlarına ilişkin bulgular*

Sıra No	“Okul Yöneticilerinde Yer Değişikliği (Rotasyon) Uygulaması” ile ilgili Önermeler	f	ss	Varyans	\bar{x}
1	Okul müdürleri için rotasyon gereklidir	344	,82	,68	4,21
2	Okul müdürleri 5 yılda bir rotasyona tabi tutulmalıdır.	344	1,28	1,63	3,23
3	Müdürlere uygulanacak rotasyonda yer değiştirmek istedikleri okullar ile ilgili tercihleri alınmalıdır.	344	1,21	1,52	3,28
4	Rotasyon olması müdürlerin liderlik yeteneklerini geliştirir.	344	0,87	0,77	3,74
5	Rotasyon uygulaması eğitimde kaliteyi artırır.	344	0,90	0,82	3,60
6	Rotasyon uygulaması okul kültürünün oluşmasını sağlar.	344	1,13	1,28	3,13
7	Rotasyon uygulaması çalışanları güdüler.	344	1,03	1,06	3,51
8	Rotasyon olması değişim kolaylaştırır.	344	0,84	0,71	3,84

9	Rotasyon olması personel, veli ve öğrenci memnuniyetini artırır.	344	0,93	0,86	3,30
10	Rotasyon uygulaması olumlu okul iklimi oluşturur.	344	0,94	0,88	3,37
11	Rotasyon olması öğretmenlerin kariyer geliştirmelerinde olumlu yönde etkilidir.	344	0,85	0,73	3,48
12	Rotasyon olması okulda verimliliği artırır.	344	0,88	0,78	3,53
13	Okul yöneticilerinin uzun süre aynı okulda müdürlük yapması, yöneticilerde mesleki körlük oluşturur.	344	0,71	0,50	4,26
14	Rotasyonda müdürlerin bireysel ihtiyaçları göz önünde bulundurulmalıdır.	344	0,75	0,57	3,95
15	Sık sık değiştirilmeyen standart kriterlere göre yapılan rotasyonlar yeni yöneticilere fırsat sağlar.	344	0,86	0,73	3,93
16	Rotasyona tabi olan müdürler, iletişim ve uyum sorunları yaşamaktadırlar.	344	0,87	0,76	3,05
17	Rotasyon sadece başarısız okul müdürlerine uygulanmalıdır.	344	1,30	1,68	2,53
18	Rotasyon olması yöneticilerin kendilerini geliştirmelerini sağlar.	344	0,94	0,88	3,70
19	Rotasyon uygulaması idarecilerin bakış açılarını değiştirir.	344	1,00	1,01	3,60
20	Rotasyon uygulaması müdürlerin motivasyonunu olumsuz etkilemektedir.	344	1,00	0,99	2,77
21	Rotasyon olması monotonluğu azaltır.	344	0,96	0,93	3,86
22	Okul yöneticilerine uygulanan rotasyonda keyfi uygulamalar yapılmaksızın adil kriterler belirlenmelidir.	344	0,71	0,50	4,23

GENEL ARİTMETİK ORTALAMA**3,55**

* Hiç katılmıyorum (1)-1.00-1.80, Az Katılıyorum (2)-1.81-2.60, Orta Düzeyde Katılıyorum (3)-2.61-3.40, Oldukça Çok Katılıyorum (4)-3.41-4.20, Tam olarak katılıyorum (5)-4.21-5.00”

Tablo 1’de görüldüğü üzere öğretmenlerin “Okul Yöneticilerinde Yer Değişikliği (Rotasyon) Uygulaması” ile ilgili anketin bütününe aritmetik ortalama olarak $\bar{x}=3,55$ derecesiyle “oldukça çok katılıyorum” düzeyinde katılım gösterdiği görülmektedir.

Öğretmenlerin “Okul Yöneticilerinde Yer Değişikliği (Rotasyon) Uygulaması” ile ilgili anketteki önermelere katılım düzeylerine maddeler bazında bakıldığında ise, en üst düzeyde katılımın görüldüğü önermenin, “Okul yöneticilerinin uzun süre bir okulda idarecilik yapması yöneticilerde mesleki körlük oluşturmaktadır.” önermesi olduğu görülmektedir. Öğretmenler bu önermeye $\bar{x}=4,26$ derecesiyle “tam olarak katılıyorum” düzeyinde katılım göstermişlerdir. Öğretmenler, okul yöneticilerinin uzun süre aynı okulda kalmasının yönetim açısından mesleki körlüğe neden olduğuna inanmaktadırlar. Bu görüşlerini “Rotasyon olmalıdır” şeklindeki önermeye gösterdikleri “tam” düzeyde katılımın desteklediği görülmektedir. Öğretmenlerin okul müdürlerine rotasyon uygulanması gerektiği yönündeki önermeye $\bar{x}=4,21$ derecesiyle “tam olarak katılıyorum” düzeyinde katılım gösterdikleri görülmektedir. Öğretmenler, okul yöneticilerine rotasyon uygulamasının yapılması yönünde olumlu görüş belirttikleri, ancak okul yöneticilerine uygulanan rotasyonda keyfi uygulamalar yapılmamasını, rotasyonlarda adil kriterlerin belirlenmesi gerektiğini belirttikleri görülmektedir. Öğretmenler rotasyonda adil kriterlerin belirlenmesi yönündeki önermeye $\bar{x}=4,23$ derecesiyle “tam olarak katılıyorum” düzeyinde katılım göstermişlerdir. Öğretmenler, bu üç önerme dışındaki önermelere tam düzeyinde katılım göstermemişlerdir. Öğretmenlerin “Okul Yöneticilerinde Yer Değişikliği (Rotasyon) Uygulaması” ile ilgili anketteki önermelere en alt düzeyde katılım gösterdikleri önermelerin ise sırasıyla “orta düzeyde katılıyorum” düzeyinde katılım gösterilen “ $\bar{x}=2,77$ derecesiyle “Rotasyon olması Müdürlerin motivasyonunu olumsuz etkiler” önermesi, $\bar{x}=2,53$ derecesiyle “Rotasyon sadece başarısız okul müdürlerine uygulanmalıdır” önermesi ve $\bar{x}=3,05$ derecesiyle de “Rotasyona uğrayan müdür iletişim ve uyum sorunları yaşar” önermesi olduğu görülmektedir. Bu verilere bakılarak öğretmenlere göre okul yöneticilerinin rotasyon yoluyla görev yerlerinin değiştirilmesinin onları orta düzeyde etkilediklerini, bu sonucun “az katılıyorum” düzeyindeki katılım derecesine yakın olduğu dikkate alındığında, rotasyonla okul yöneticilerinin çok fazla etkilenmedikleri söylenebilir. Öğretmenler “rotasyonun sadece başarısız öğretmenlere yapılmasını” da doğru bulmamaktadırlar.

4. TARTIŞMA ve SONUÇ

Araştırmada elde edilen bulgulardan hareketle öğretmenler, okul yöneticilerinin, uzun süre aynı okulda müdür olarak görev yapmalarının, onlarda yönetsel körlüğe neden olabileceğini, bu nedenle de yöneticilerin bireysel ihtiyaçları dikkate alınarak rotasyonla yerlerinin değiştirilmesi gerektiğine inanmaktadırlar. Öğretmenler, okul yöneticilerine rotasyon uygulamasının yapılması istemekle birlikte bu rotasyon uygulamasının adil kriterler çerçevesinde yapılmasını ve keyfi uygulamalara yer verilmemesi

gerektiğini ve sık sık değiştirilmeyen standart kriterlere göre yapılan rotasyonların yeni yöneticilere fırsat sağlayacağını da vurgulamaktadırlar. Bu sonuç Gülşen ve Dayıoğlu (2015, 1487-1498)'nin yaptığı araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir. Northouse (2013) ve Bursalıoğlu (2013)'na göre, okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden ve geliştirilmesinden sorumlu olan yöneticilerin, okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak ve havasını koruyacak bütün öğelerin lideri olması beklenmektedir. Bu beklenti, araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenler, rotasyon uygulamasıyla müdürlerin, bakış açılarını ve kendilerini geliştirebileceklerine, liderlik vasıflarını güçlendirebileceklerine ve rotasyonun monotonluğu azaltacağına inanmaktadırlar. Bu sonuç, Meyer, Macmillan ve Northfield (2009) 'un yaptığı araştırma sonuçlarında da belirtildiği gibi, rotasyon uygulamaları bazı durumlarda olumlu sonuçlara yol açabileceğini göstermektedir. Öğretmeler, rotasyon uygulamasının müdürleri olumsuz etkilemeyeceğini de belirtmekle birlikte, rotasyon uygulamasının sadece başarısız yöneticilere uygulanmasının da doğru olmadığını vurgulamaktadırlar. Benzer bazı araştırma sonuçlarında da, rotasyon uygulamasının sıklıkla problemlere ve sorunlara yol açtığı; uygulamanın müdür ve öğretmenleri üzdüğü, onların moralini bozduğu, ayrıca aceleyle yapılan müdür rotasyonunun okul geliştirme çabalarını tehdit ettiği ve okuldan ayrılan veya okula yeni atanan müdürün okulu yönetme kapasitesini düşürdüğü belirtilmektedir (Aytaç, 2014, Benninga, Sparks ve Tracz, 2011; Gülşen ve Gökyer, 2016; Gülşen ve Dayıoğlu, 2015; Newman, 2005; Sağnak, 2005; Tirri, 2011).

Araştırma da elde edilen sonuçlara dayalı olarak, okul yöneticilerine rotasyon uygulamasının adil kriterler çerçevesinde yapılmasını sağlayacak düzenlemelerin yapılması, bu düzenlemelerde belirli standartların oluşturulup, bu standartlaştırılmış kriterlerin sık sık değiştirilmemesi örgütsel verimliliği olumlu yönde etkileyecektir. Araştırmanın daha genel sonuçlara ulaşabilmesi için, diğer paydaşların da görüşlerinin alınması büyük önem arz etmektedir. Ayrıca yapılacak rotasyonların, sadece yetersiz yöneticileri bir cezalandırma süreci gibi algılanmasını önleyici tedbirler alınmalı ve yer değişikliği yapılacak yöneticilerin bireysel ihtiyaçları da mutlaka gözletilmelidir.

5. KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. (1998). *Toplumsal kurumsal ve teknik yönleriyle okul yöneticiliği*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Ada, S.ve Baysal, Z. N.. (2009). *Eğitim yapıları ve yönetimleri açısından çeşitli ülkelere bir bakış*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Aksu A.; Fırat, N. Ş. & Şahin, İ. (2003). "İlköğretim okulu müdürlerinin kültürel liderlik davranışları." *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 2003(36), 490-507.
- Arslantaş, H. İ. & Özkan, M. (2014). "Öğretmen ve yönetici gözüyle etkili okulda yönetici özelliklerinin belirlenmesi." *The Journal of Academic Social Science Studies*, 2014(26), 181-193.
- Aytaç, T. (2014). Okullarda bütünleştirilmiş yetenek yönetimi modeli: Öğretmen görüşleri. *Eğitim Bilimleri Dergisi/Journal of Educational Sciences*. 2014(39), 1-24. DOI, s. 10.15285/EBD.2014397394.
- Benninga J. S., Sparks, R. K., & Tracz, S. M. (2011). "Enhancing teacher moral judgment in difficult political times: Swimming upstream." *International Journal of Educational Research*, 2011(50), 175-182.
- Bahçalı, G. (2014) .Rotasyon uygulamalarının değerlendirilmesi: Eskişehir ili örneği .Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Eskişehir.
- Bennis, W. (1989). *Bir lider olabilmek*. (Çev, s. U. Teksöz.) İstanbul, s. Sistem Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z.(2013). Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Common, R, Flynn, N. & Mellon, E. (1993). *Hanaging Public Servics*. Butterwort Heinemann Ltd. Linacre House. Jordon Hill.Oxford-USA.
- Gülşen, C. & Gökyer, N. (2016). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara, s. Anı Yayıncılık.
- Gülşen, C. (2005). Türkiye'de eğitim hizmetlerinin yerinden yönetim." *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- Gülşen, C. (2015). "Opinions of provincial executives on readiness for transfer of authority in the management of educational services." *Anthropologist*, 22(2), 373-380.

Gülşen, C. & Dayıoğlu, Ş. (2015). “Millî eğitim bakanlığına bağlı okullara yönetici atama kriterleri konusunda okul yöneticilerinin görüşleri.” *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 1 (4), 1487-1499.

Kaya, A. & Göçen, A. (2012). “Okul yöneticilerinin rotasyonu üzerine nitel bir inceleme.” *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 13(3), 149-165.

Korkmaz, M. (2005). “Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi: Sorunlar-çözümler.” *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 25(3), 237-252.

MEB. (Millî Eğitim Bakanlığı). (2019). “2023 Eğitim Vizyonu” http://2023vizyonu.meb.gov.tr/doc/2023_EGITIM_VIZYONU.pdf . (Erişim Tarihi:02.07.2019).

MEB. (2016). *Millî eğitim bakanlığına bağlı eğitim kurumlarına yönetici görevlendirme kılavuzu*. Ankara: MEB Yayını.

Memduhoğlu, H. B. & Yılmaz, K. (2010). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: PegemA Yayıncılık.

Öztürk, N. (2005). Bulgaristan ve Türkiye’deki okul müdürlerinin yöneticilik ve liderlik davranışları. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Yıldız Teknik Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.

Resmi Gazete (RG). (2018). Millî eğitim bakanlığı eğitim kurumlarına yönetici görevlendirme yönetmeliği millî eğitim bakanlığı eğitim kurumlarına yönetici görevlendirme yönetmeliği. <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/06/20180621-8.htm>. (ET:02.06.2019).

Resmi Gazete, (2015). Millî eğitim bakanlığı eğitim kurumları yöneticilerinin görevlendirilmelerine dair yönetmelik. Yıl: 06.10.2015, Sayı: 2949. (ET: 15.05.2017). <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2015/10/20151006-2.htm>.

Newman, M. (2005). “The role of values in defining school leadership-a Jamaican perspective”. *Education Research and Perspectives*, 32(2), 57-79.

Northouse, P.G. (2013). *Leadership theory and practice*. sage publications, Inc. California. Printed in the United States of America.

Sağnak, M.(2005). “İlköğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerin değer uyum düzeyleri.” *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 5(1), 207-228.

Tirri, K. (2011). “Holistic school pedagogy and values: Finnish teachers’and students’ perspectives.” *International Journal of Educational Research*, 2011(50), 159–165.