

## Okul Yöneticilerinin Rotasyon Hakkındaki Görüşleri

*Opinions of School Administrators on Rotation*

### ÖZET

Bu araştırmanın amacı eğitim kurumlarında görev yapmaktayken zorunlu yer değişikliği uygulaması ile görev yerleri değişen okul müdürlerinin bu uygulamaya ilişkin görüşlerini incelemektir. Nitel araştırma yöntemi ve durum çalışması deseninde yürütülen bu çalışmada ilkökuller, ortaokuller ve liselerde görev yapan toplam 20 okul müdürü katılmıştır. Araştırmanın katılımcılarının belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemlerinden kolay ulaşılabilir örnekleme kullanılmıştır. Verilerin analizinde betimsel analiz kullanılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre; Okul müdürlerinin zorunlu yer değişikliği uygulamasını çoğunlukla olumlu buldukları, zorunlu yer değişikliği uygulaması ile amaçlanan, kurum dinamiğini değiştirmek, kurumdaki kör noktaları ortadan kaldırarak, kurumları yeni bakış açısıyla yöneterek, kurumdaki verimi artırmak olduğu, zorunlu yer değişikliği uygulamasının olumlu yönü olarak, kuruma yeni heyecan katacağı, zorunlu yer değişikliği uygulamasının olumsuz yönünün ise, rotasyona uğrayan okul yöneticisi yetersizse okul başarısının gerileyeceği, okul yöneticisinin motivasyonunun bozulacağı ve zorunlu yer değişikliği uygulamasının okul müdürlerinin motivasyonunu düşürdüğü, görülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Okul yöneticisi, Okul Yönetimi, Rotasyon.

### ABSTRACT

The aim of this research is to examine the opinions of school principals who changed their places of duty with the compulsory relocation application while they were working in educational institutions. A total of 20 school principals working in primary, secondary and high schools participated in this study, which was conducted in the qualitative research method and case study design. Easily accessible sampling, one of the purposive sampling methods, was used to determine the participants of the study. Descriptive analysis was used in the analysis of the data.

According to the results of the research; The school principals found the compulsory relocation application mostly positive, the purpose of the compulsory relocation application was to change the dynamic of the institution, to eliminate the blind spots in the institution, to manage the institutions with a new perspective, to increase the efficiency in the institution. It is seen that the negative side of the compulsory relocation practice is that if the rotating school administrator is insufficient, the success of the school will decline, the motivation of the school administrator will deteriorate, and the compulsory relocation practice reduces the motivation of the school principals.

**Keywords:** School administrator, School Management, Rotation

## GİRİŞ


### Problem Durumu

Okul yöneticilerinin sahip olduğu nitelikler, eğitim örgütlerinin başarısında belirleyici rol oynamaktadır. Bu birçok araştırmacı tarafından da dile getirilmektedir (Aydın, 2005; Hoyve Miskel, 2010). Yöneticilerin kurumlarını, kurumun amacına uygun bir şekilde yönetebilmeleri için bir takım yeterliliklere sahip olmaları gerekir. Bu yeterlilikler; Kavramsal, Teknik ve İnsan ilişkilerinde sergilemiş oldukları yeterliliklerdir. Fakat bu yeterliliklere sahip olan yöneticiler aynı kurumda uzun yıllar yöneticilik yapınca, “metal yorgunluğu, ego şişmesi, atalet ve yönetme körlüğü” gibi bir takım sorunlar ile karşı karşıya kalmalarının kaçınılmaz olduğuna dair alan yazında bulgular bulunmaktadır (Leblebici, 2005; Ülsever, 2008).

Kamu kurumlarında atalet; sistemdeki monotonluk, edilgenlik, eylemsizlik, tembellik anlamına gelmektedir. Kurumda atalet söz konusu ise, bireylerin ve örgütlerin sağlıklı çalışmalarına engel olan, verimliliği azaltan bir sorun var demektir. Çünkü kurumların uğraş alanı çevresel etmenlerdeki değişimlere uyum sağlamak değil, hali hazırda egemen olan bürokratik yapıyı sürdürebilme eğilimi sergilemektir (Leblebici, 2005).


Kurumlar, sürekli değişim halinde olan çevreleri ile uyum sağlayabilmek, ilerleyebilmek, hayatta kalabilmek adına dinamik sistemler olarak değerlendirildiğinde, yöneticilerin kurumu tehdit eden içerde ve dışarıda meydana gelen


Ali Derin <sup>1</sup> 

Şeyma Ünal <sup>2</sup> 

Sergül Yılmaz <sup>3</sup> 

Öznur Çetin <sup>4</sup> 

Zehra Kaya <sup>5</sup> 

M.Emin Kurumahmutoğlu <sup>6</sup> 

### How to Cite This Article

Derin, A., Ünal, Ş., Yılmaz, S., Çetin, Ö., Kaya, Z. & Kurumahmutoğlu, M.E. (2023).

“Okul Yöneticilerinin Rotasyon Hakkındaki Görüşleri”

International Social Sciences Studies Journal, (e-ISSN:2587-1587) Vol:9, Issue:109; pp:6279-6288. DOI:

<http://dx.doi.org/10.29228/sss.68874>

Arrival: 13February 2023

Published: 28 March 2023

Social Sciences Studies Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

<sup>1</sup> Okul Müdürü, Mehmet Ağa Safarov Anadolu Lisesi , Balıkesir,Türkiye, ORCID NO: 0000-0003-0616-2927

<sup>2</sup> Okul Müdürü, Prof. Dr. Şaban Teoman Duralı Bilim Ve Sanat Merkezi, İstanbul,Türkiye ORCID NO: 0000-0002-9243-4150

<sup>3</sup> Uzman Öğretmen, Kartal Öğretmen Salih Nafiz Tüzün İlkokulu, İstanbul,Türkiye, ORCID NO: 0009-0001-2886-6629

<sup>4</sup> Uzman Öğretmeni, Kuşadası İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü, Aydın,Türkiye, ORCID NO:0009-00091-9202-2437

<sup>5</sup> Sınıf Öğretmeni, Yıldız İşçimenler İlkokulu İstanbul,Türkiye, ORCID NO: 0009-0002-9602-9133

<sup>6</sup> Okul Müdürü, Hüseyin Erkan Anadolu İmam Hatip Lisesi, İstanbul,Türkiye, ORCID NO: 0009-0009-0412-3626

olumsuz sinyalleri algılaması kadar, sorunu zamanında ve doğru bir şekilde çözüme kavuşturabilmesi oldukça önem arz etmektedir. Yönetme (İşletme) körlüğü, kurumda sorunların tanımlanması ve çözümlenmesi konusundaki yetersizlik olarak tanımlanmaktadır. Yönetme körlüğü, sistemin oluşturulması sırasında parçalardaki kısıtların ve engellerin algılanma sürecini de zorlaştırmaktadır (Reid ve Cormier, 2003).

Yönetme körlüğü ile ilişkilendirilen diğer kavramlar ise “metal yorgunluğu” ve “ego şişmesi” kavramlarıdır. Metal Yorgunluğu; aynı kurumda uzun yıllar çalışma sonucu oluşan davranış şeklidir. Ego Şişmesi ise; kişinin geçmiş başarılarına yaslanarak oluşan davranış şeklidir. Ülsever (2008) kurumda ego şişmesi yaşayan yöneticilerin, yöneticilik süreçlerinde bir takım sorunlar yaşadıklarını ve bu konuda kendilerini uyaran bireylere karşı düşmanca tavırlar sergileme davranışları gösterdiklerini belirtmektedir.

Söz konusu açıklamalar yöneticilerin, aynı okulda uzun süre çalışılmasının, yöneticide durağanlık ve rehabet artışı olduğunu, sorunlar karşısında farklı çözüm önerileri sunmak yerine benzer çözüm yollarında ısrarcı olmaları arasında pozitif ilişki olduğunu göstermektedir.

Gordon (2003), eğitim kurumlarının etkililik derecesini artırma girişimlerini 3 boyutta sınıflandırmaktadır. Bunlar insan ögesi, örgütsel yapı ve teknolojik boyut şeklindedir. İnsan ögesinde değişimin, yönetimde yeni bir politika, personel ya da kişiler üzerinde, bilgi, beceri ve tutumların köklü değişiklikleri de beraberinde getireceği düşüncesinin yanı sıra örgütlerdeki verimlilik düzeylerinin, çalışanların güdülenme düzeylerini ve iş doyumlarını artıracığı konusunda bulgular söz konusudur (Gordon, 2003; Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998). İnsan ögesinde gerçekleştirilmesi mümkün bir diğer değişimin şekli de, çalışanların belirli zaman aralıklarında, görev yaptıkları birimlerinin değiştirilmesidir.

### Araştırmanın Amacı

Bu araştırma ile eğitim kurumlarında görev yapmaktayken zorunlu yer değişikliği uygulaması ile görev yerleri değişen okul müdürlerinin bu uygulamaya ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu çalışmada alt problemler olarak aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Okulu müdürlerinin zorunlu yer değişikliği uygulaması (ZYDU) hakkında neler düşünüyorsunuz ?
2. (ZYDU) ile ne amaçlanmaktadır?
3. (ZYDU)'nın olumlu yönleri nelerdir?
4. (ZYDU)'nın olumsuz yönleri nelerdir?
5. (ZYDU) okul müdürü olarak motivasyonunuza nasıl yansdı?

### Sınırlılıklar

Bu araştırma 2022-2023 eğitim ve öğretim yılında görev yapan okul yöneticileri ile sınırlandırılmıştır.

### Tanımlar

**Okul Yönetimi:** Etkili okul yönetimi, okulların gelişimi ve üst düzey eğitim standartlarının belirlenmesi için son derece önemlidir. Her okulun sorunları ve çözümleri farklı olsa da okulların amaçlarına ulaşabilmesi için üst düzey bir liderlik ve yetkin bir yönetim gerekmektedir. Okullardan başarının ve öğrenme düzeyinin üst seviyede olması isteniyorsa, okul yöneticilerine okul yönetimi konusunda birtakım eğitimlerin verilmesi gerekmektedir. Okul müdürü okul kültürünün oluşturulması sürecinde ve okulun başarı düzeyinin artırılmasında kritik bir rol üstlenmektedir (Bakioğlu, 2016). Okul yönetiminin önemi, okulun hedeflerine uygun bir şekilde yaşatılması hedefinden kaynaklanmaktadır. Bu, okuldaki insanve maddi kaynakların en verimli şekilde kullanılmasıyla sağlanmaktadır. Okul müdürünün bunu okul ve eğitim yönetimikavramlarını ve süreçlerini iyi bilerek yapmak mümkündür (Bursalıoğlu, 2005).

**Okul müdürü atama, yerleştirme ve seçme:** Okul müdürlerinin atanmasının ön koşulu, okul müdürü seçme sınavının ve okul müdürlerinin hizmet içi eğitimlerinin nasıl yapıldığını ayrıntılı olarak belirleyen ve bu çalışmaların etkilediği tüm karar ve faaliyetlerdir (Aktepe, 2014).

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### Yönetimsel Yapı İçinde Okul Müdürü

Okul örgüt yapısının içinde yönetici rolündeki okul müdürü (Ada,1997), okuldaki en etkili kişi (Özdemir, 2009) olup, okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi, okul yapısının ve okuldaki atmosferin korunmasında lider kişidir (Bursalıoğlu, 2002). Bu çerçevede yönetici rolündeki okul müdürü, okuldaki örgütsel amaçların gerçekleşmesi sürecinde hali hazırda kurallar, yasalar ve değişen çevresel faktörler çerçevesinde bireyleri ve beraberinde grupları örgütün lehine harekete geçirebilen kişi konumundadır. Eğitim kurumları toplumsal yapıdaki

değişmelerden etkilenen, dinamik bir yapıya sahip ve sürekli bir şekilde ilerleme ve iyileştirme sürecinde bulunan kurumlardır. Eğitim kurumlarının sürekli değişim süreçlerine bağlı olarak yeniden yapılandırılabilmesi anlayışı içinde, okulun ve okul yönetiminin değerinin artırılmasına öncülük edebilen yeni bir okul müdürüne ihtiyaç duyulmaktadır. Eğitim kurumları sürekli değişimin hızı karşısında bir takım uygulamalar ve politikalar geliştirmekte (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006), böylece kanunlarda değişikliğe gidilmektedir.

Eğitim sistemini etkileyen bir diğer unsur da, küresel bazda rekabetin yanı sıra hızlı bir şekilde ilerleyen yenilikler ve gelişmelerdir. Okul yönetimi eğitim yönetiminin bir alt sistemidir. Bu alt sistem, devletin eğitim politikası doğrultusunda belirlenen amaçların gerçekleştirilmesine büyük bir öneme sahip olup (Bursalıoğlu, 2002), bu sistemin yöneticisi konumundaki okul müdürünün eğitim ve öğretim hizmetlerinin gerçekleştirilmesinde en etkili kişi konumundadır. Okul müdürünün bu konumu yönetimin geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır "Bir okul, ancak müdürü kadar iyidir" sözü de genel anlamda insanların okula bakış algısında, okul müdürünün kimliği ile simgelenen yönetsel yeterliliğin ne kadar etkili olduğunu gösteriyor (Aksu, 2004). Söz konusu bu süreç ve beklentilerin, eğitim kurumlarının temel unsurlarından biri olan okul müdürlerinin yönetsel anlamda, dinamik ve kültürel anlayış ile değişime açık, değişimi destekleyen ve değişime her zaman için yeni bir boyut kazandırabilen bir yaklaşım niteliği taşıyan bireyler olması gerektiğini vurguluyor.

### Rotasyon Uygulaması

Okullar ve okul müdürleri çevresel faktörlerden etkilenmektedir. Örneğin Türk Eğitim Sisteminde sık sık meydana gelen değişiklikler değerlendirildiğinde, eğitim örgütlerinin temel taşı niteliğindeki okulların ve bu okullardaki yönetici rolündeki müdürlerin bu tür değişikliklerden etkilenmesi gibi. Bu nedenle okul müdürlerinin istihdamında özellikle de bu değişimler ışığında ilköğretim okullarında görev yapan müdürlerin istihdamında önemli gelişmeler yaşanmaktadır. Bunlardan biri zorunlu yer değiştirme, i. H. 13.8.2009 tarih ve 27318 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan Milli Eğitim Bakanlığı eğitim kurumları müdürlerinin atanma ve nakillerine ilişkin hükümler ile okul müdürlerinin de tabi olduğu rotasyon.

Bu uygulama ile eğitim kurumlarındaki müdürler, kendi okullarında 5 yıl süreyle aralıksız bir şekilde asaleten çalışma süresini tamamlamış ise, görev yeri değiştirilerek (MEB, 2011b, md.22/2) rotasyona tabi tutulmaktadır. Kelime olarak rotasyon, yer değiştirme anlamına gelir (TDK, erişim tarihi: 2012) ve Tortop ve Key'e (1976, s. 147) göre "Çalışanların aynı sorumluluklarla birden fazla yerde çalışmasına izin vererek rekabetçi bir ortam yaratılması." şeklinde ifade edilmektedir.

### Türkiye'de Okul Müdürlerinin Seçimi, Atama ve Yer Değiştirmesine: Tarihsel Bir Bakış

Türkiye'de eğitim kurumlarının yöneticilerinin seçimi, atanması ve yetiştirilmesi ile ilgili tarihsel deneyimler ve uygulamalar dikkate alındığında, 1990'dan önce eğitim kurumlarının yöneticilerinin seçimi ve atanmasına ilişkin özel bir düzenlemenin olmadığı ifade edilebilir. O zaman, genel koşullar, örneğin: B. Eğitim sınıfı üyeliği ve üç yıllık başarılı öğretmenlik deneyimi aranır ve atamalar kamu yönetiminin genel kurallarına göre yapılır. 1990 yılından itibaren eğitim kurumlarının yöneticilerinin seçimi ve atanması için normlar oluşturulmaya çalışılmış ve Milli Eğitim Bakanlığı tarafından özel düzenlemeler yapılmıştır (Esen ve Kayman, 2017).

Osmanlı Devleti ile başlayan Türkiye'de müdür yetiştirme sürecine bakacak olursak, Sahnı Seman medreselerinin ilk yönetici yetiştiren kurumlar olduğunu söyleyebiliriz. Fatih Sultan Mehmed, Samsun'da Sahnı Seman adında sekiz medrese yaptırmıştır. Ali Kuşçu ve Molla Hüsrev medrese programlarını düzenlemiş ve bu programlara göre fıkıh, ilahiyat, edebiyat, fen, matematik, tıp gibi derslerin yanında önce hadis ve tefsir okutulmuştu. Sahnı Seman mezunları, öğretmen, hakim, hakim ve diğerleri gibi diğer tüm devlet hizmetlerinde görev alma niteliklerine sahipti. Tanzimat ile birlikte çeşitli meslek okulları açıldığı için sadece medreselerde eğitim görenler fen bölümü olarak kalmış ve gün geçtikçe eski ilgisini kaybeden Sahnı Seman medresesi diğer medreseler gibi kapatılmıştır (Şişman ve Turan, 2002; Bass, 2016).

Türkiye'de Cumhuriyet dönemindeki gelişmelere bakacak olursak, 1926 ve 789 sayılı Maarif Teşkilatı Kanunu ile eğitim kurumlarının yöneticisi yetiştirme görevi ilk olarak eğitimimizin temel taşı olan öğretmen yükseköğretilerine verilmiştir. (3 Nisan 1926 tarih ve 338 sayılı Resmi Gazete). Kanunun 7 nci maddesi hükümleri şunlardır; "Kıdemli öğretmen kolejleri lise öğretmeni, lise öğretmeni, ortaokul ve ilkokul öğretmeni ile köy okulu öğretmeni, ilköğretim müfettişi ve eğiticisi yetiştirmektedir" (Türkoğlu, 2016).Bu amaçla da 1928 senesinde Gazi Eğitim Enstitüsü'ne bağlı olarak Pedagoji Bölümü'nün kurulduğu görülmektedir.

Yönetici atama ve atamalarında önceki tüm düzenlemelerde öğretmen olmak aranmıştır. 1998 yılında yayınlanan 23472 sayılı Resmi Gazete'de iki aşamalı sınav sistemi ve meslek dışı ileri eğitim okul yöneticisi atama yönetmeliğinde; 2004 tarih ve 25343 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan kural, kariyer basamaklarını belirleyen müdür yardımcılığı sınavına girme zorunluluğunu ortaya koymakta; 2007 tarih ve 26492 sayılı Gazete'de

yayımlanan Merkez ve İl Organlarında Görev Yapanlar Arasında Atamalara ve Sınavlara İlişkin Sayılı Yönetmelik ile yönetici seçiminin kaldırılması; öğretmenlerin atanmış olması yeterlidir; 2008 tarih ve 26856 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan yönetici değerlendirme formundaki puan üstünlüğüne göre okul yöneticisi atanması; 2009 tarihli ve 27318 sayılı Resmi Gazete, yarışma sınavına tekrar girebilmek için en az sekiz yıl öğretmenlik yapmış olma şartını belirler; 2013 tarihli ve 28573 sayılı Resmi Gazete'de sınav sisteminin devamı, görev süresinin 8 yıla sınırlandırılması ve başvuru üzerine devir imkanının düzenlenmesi hükümlerle belirlenmiştir (MEB, 2015).

2014 yılında dördüncü yılını dolduran eğitim kurumlarının yöneticilerinin yer değiştirmesi başladı. Bu kapsamda yöneticiler değerlendirilmiş; Bölge MEM, öğretmen, öğrenci ve velilerin görüşlerinin yansıtıldığı ancak belirleyici ağırlığın milli eğitim sistemi yöneticilerine verildiği modelde, yöneticilerin pozisyonları 75 barajının altında değiştirildi. Değerlendirmede objektif kriterlerin kullanılmadığı şikayeti ile açıldava sonucunda 6 Ekim 2015 tarihinde yine yazılı olan Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Müdürlerinin Atanmasına İlişkin Yönetmelik hazırlanmıştır.ve değerlendirme formlarının subjektif olarak değerlendirilebileceği ölçüler, demografik bilgi formları ile değiştirildi. Ancak 22 Nisan 2017 tarihinde yürürlüğe giren Milli Eğitim Bakanlığı eğitim kurumlarının yöneticilerinin atanmasına ilişkin yönetmelikle yazılı sınavı kaldırılmış ve atama usulleri yeniden düzenlenmiştir (Baş ve Şentürk, 2017).

### Okul Yöneticiliğine Seçme ve Atamada Güncel Yasal Durum

Milli Eğitim Bakanlığı'nın en yüksek danışma organı olan Milli Eğitim Şurası'nın ilki, milli eğitim sisteminin iyileştirilmesi, kalitesinin artırılması ile ilgili konuları incelerken, sonuncusu ise 2014 yılında eğitim ve öğretimi ele almaktadır (Çelikkol,2010). Özellikle Milli Eğitim Şuraları 14 ve 18'de eğitim kurumlarının yönetimi ve idaresi, nitelikleri, yetiştirilmesi, seçimi, istihdamı ve eğitim/okul yöneticilerinin atanması konularında çok ciddi kararlar alınmıştır (Boydak vd., 2017). Dört yılda bir toplanan Milli Eğitim Şurası'nda, devlet memuru yetiştirme ve yetiştirme politikasının 1980'li yıllardan itibaren önem kazanmaya başladığı görülmektedir. - Türkiye'de yöneticilerin eğitimi ile ilgili önemli kararlar XI. Milli Eğitim Şurasına dahil edildiği görülmektedir. Burada eğitim yönetimi bir uzmanlık olarak belirlenmiş, mesleki konum tanımlanmış ve eğitim için önerilen eğitim modeli anlatılmıştır. 1990'lı yıllarda eğitim yönetimi ve eğitim yönetiminin eğitim politikası daha fazla ele alınmaya başlanmıştır (Çelikkol, 2010).

1996 yılında yapılan XV. Milli Talim ve Terbiye Kurulu'nda eğitim kurumu yöneticisinin eğitim başkanı olarak kabul edilmesi kararlaştırıldı. XVIII. Milli Eğitim Şurası, eğitim kurumu yöneticilerinin sahip olması gereken nitelikleri belirlemiş ve bu niteliklere göre yetiştirilmelerini tavsiye etmiştir. Bunlar kültürel ve dönüştürücü liderlik, bilgisayar, iletişim, toplantı ve zaman yönetimi becerileri ile çağın gereklerine göre yabancı dilde ve çok kültürlü ortamlarda işlev görebilecek yeterliliklerdir (Türkoğlu, 2016). Cumhuriyet tarihi boyunca toplam 19 sayıya sahip olan ve tavsiye niteliğinde kararlar almış olan Milli Talim ve Terbiye Kurulu, geçmişte eğitim kurumu yöneticisinin sadece öğretmenlere yöneldiğini, zaman ve bilim çalışmaları gibi bunun da doğru olduğunu teyit etmiştir. Bilgiye güvenmek daha kolaydır Kurullar ayrıca, yöneticilerin eğitim kurumlarını sadece okuldaki işlerin yönetiminden sorumlu olmakla kalmayıp aynı zamanda maliyet-fayda analizi yapabilen, her türlü malzeme maliyetini ve okuldan yönetilen eğitim liderlerine dönüştürme ihtiyacını da tartıştı (Arzu ve Kayman, 2017).

### YÖNTEM

#### Araştırmanın Modeli

Bir durumun olabildiğince ideal bir şekilde betimlenmesini amaçlayan çalışmada tarama modeli kullanılmıştır. Karasar'a (1999) göre tarama modeli, geçmiş ya da mevcut bir durumu olduğu gibi betimlemeyi amaçlayan bir yaklaşımdır. Bu nedenle araştırma modeli olarak tarama modeli seçilmiştir.

#### Katılımcılar

Bu araştırmanın katılımcıları, maksimum çeşitlilik kriteri ve hedefli örnekleme tekniklerinden örnekler kullanılarak seçilen 20 okul yöneticisinden oluşmaktadır. Bu çalışmaya katılma kriterleri okul yöneticisi olarak yapılan işi belirlemez.

#### Veri Toplama Araç ve Teknikleri

Çalışmada veri toplama aracı olarak tarama modellerinde kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme şekli kullanılmıştır. Belirlenen 5 soru araştırmacı tarafından okul yöneticilerine sorularak, mülakat sorularına yanıt aranmıştır.



## Mülakat Sorularının Analizi ve Yorumlanması

Araştırma grubunun mülakat sorularına vermiş oldukları cevapların, aslı bozulmadan özgün fikirler korunarak araştırmacı tarafından kısaltılması sağlanmıştır. Gizliliğin korunması amacıyla katılımcı öğretmenler için “Ö” kısaltması kullanılmış ve çalışmaya katılanlar için numaralandırma sistemi kullanılmıştır. Sonraki süreçlerde ise verilerin geçerli boyutlara göre gruplandırılması yapılmış ve içerik analizi yapılmıştır.

### BULGULAR VE YORUM

Mülakatlar okul müdürleriyle yapılmıştır. Toplam görüşme sayısı 20’dir

Okul Müdürlerinin zorunlu yer değişikliği uygulaması (ZYDU)’nu nasıl değerlendiriyorsunuz? Sorusuna verilen cevaplar şu şekildedir.

Katılımcıların 14 tanesi de bu soruya “olumlu buluyorum”, diğer 6 kişi ise “olumlu bulmuyorum belirli bir sınır ve statü getirilmeli” şeklinde cevap vermişlerdir. Olumlu bulanların cevapları;

“Kesinlikle yapılması lazım, 2 yılda veya 4 yılda bir yapılması, ilçe dışına çıkılmalı, böylece kurumsal gelişime katkıda bulunulacağını düşünüyorum” (Ö1,Ö2,03,Ö4, Ö7,Ö11,Ö15,Ö17).

“Doğru bir uygulama olduğunu düşünüyorum. Fakat öğretmenlere de aynı uygulamanın getirilmesinin de daha doğru ve adaletili olacağını belirtmeliyim. Zorunlu değişiklik süresinin kısa olduğunu düşünüyorum, süre biraz daha uzatılması verimliliği artıracaktır. 6+6 şeklinde uygulanması daha doğru olur. İsabetli buluyorum kurum bu uygulama işe kurum körlüğünün önüne geçilebileceğini düşünüyorum” (Ö10,Ö14).

“Zorunlu değişiklik süresinin kısa olduğunu düşünüyorum, süre biraz daha uzatılması verimliliği artıracaktır. 6+6 şeklinde uygulanması daha doğru olur. Gayet memnunum bu uygulamadan. Bir müdür yıllarca aynı durması sakıncalı Tebdili mekanda ferahlık vardır. Başarılı olan bir müdür her yerde bunu başarabilir.8 yıl aynı okulda çalışmak için ideal. Okul müdürü okulu tanınması ve çalışma ekibini oluşturması zaman almaktadır. Bu durumdan dolayı süre olması doğru değildir. Bakanlığın belirleyeceği şartları yerelde değerlendirme komisyonu tarafından değerlendirerek başarısızlar yer değişikliği yapılır” (Ö12,Ö18,Ö20).

“Zorunlu yer değişikliğini uygun bulmuyorum kişinin düzeni ve motivasyonunu olumsuz etkileniyor, Zorunlu yer değişikliğini tasvip etmesem de, değişikliğin zorunlu olmadan dönem dönem gerçekleşmesi fikrini destekliyorum, Okul müdürü çalıştığı kurumda iyi bir iklim yakalaması için 10 sene bir okulda çalışması gerekir. Yaptığı uygulamaların olumlu sonuçlarını tam anlamıyla alabilir. Yer değişikliği bu süreden sonra faydalı olabilir. Uzun süre aynı kutumda yöneticilik yapılıncı işler rutin hal alır. Doğru buluyorum maksimum bir yerde 10 yıl bulunulmalı, okulun tüm yükünü ve sorumluluğunu çeken okul müdürü. Zorunlu yer değişikliğine hayır kadro ve özel statü verilmelidir.”

Sizce zorunlu yer değişikliği uygulaması ile amaçlanan nedir? Sorusuna verilen cevaplar şu şekildedir

Katılımcıların 6’sı bu soruya “kurum dinamiğini değiştirmek”, 3’ü “kör noktaları ortadan kaldırmak”2’si “kurumları yeni bakış açısıyla yönetmek”,2’si “verimi artırmak”,2’si denge ve adaleti sağlamak” şeklinde cevap vermişlerdir. Verilen cevaplardan bazıları;

“Kurumların yeni ve farklı bakış açıları ile yönetilmesi gelişmesi” (Y1,Y4 )

“Kör noktaları ortadan kaldırmak. Uzun süre aynı yerde çalışılan yerlerdeki mesleki körlüğün önüne geçmek için” (Y2,Y3, Y7 )

“Kurumlardaki, dinamikleri değiştirmek olabilir. Kurumları monotonluktan kurtarmak ve olumlu değişikliklerin diğer kurumlarda uygulanmasına olanak sağlamak. İşlerin rutin hale gelmesini önlemek, monotonluktan kurtarmak.” (Y9,Y10, Y13,Y17,Y18,Y20 )

“Meslektaşlarımız tarafından tabir edildiği gerçeğiyle iyi okul ile zor okul arasında denge ve adaleti sağlamak. Resmî okullarda iş ve işlemlerin aktif bir şekilde devam etmesi, kalıplaşmış idareleri harekete geçirmek, yeni vizyona sahip kişilere fırsat vermek, her yeni gelen idarecinin okula artı bir değer katması.”(Y11,Y16)

“Verimi artırmak. Burada makam kastının oluşmasını engellemek ve yeni bir yerde yeni nefes.” (Y8,Y15)

“Müdürler aynı okula bağlanıp kalmassın. Her yerde başarısını göstereyin. Sürekli aynı yerde durursa sakıncalı durumlar olabilir.”(Y16)

Sizce zorunlu yer değişikliği uygulamasının olumlu yönleri nelerdir? Sorusuna verilen cevaplar şu şekildedir.

Katılımcıların 5'i bu soruya "yeni heyecan", 3'ü "yönetim becerileri gelişir"3'ü "adalet sağlanmış olur",2'si "farklı değerler katar" şeklinde cevap vermişlerdir. Verilen cevaplardan bazıları;

"Yeni kurum durağan hale gelmiş müdürlerin yeniden çalışmasını sağlar. Kurum farklı değer katacak birileri gelebilir bu tamamıyla gelecek kişiye kalmış. Yeni gelen kişi sadece günlükü doldurmaya çalışırsa yürüyen mekanizmaya da zarar verir."(Y1,Y3)

"Okula yeni heyecan getirme, çalışanları güdüleme ve yöneticilerin psikolojik olarak rahatlaması. Bir kurumda oluşturulan, kurum kültürüne değişik bakış açılarının, farklılıklar katabilecek olması. Yeni sinerji. Mesleki Tecrübeyi arttırması ve çeşitlendirmesi ve ayrılırken iyi izlenim bırakmaya, yeni görev için yeni motivasyona sebep olmasına olanak sağlar."(Y2,Y5,Y8,Y10,Y11)

"Yönetici becerilerini geliştirir. Kişinin adaptasyon yeteneğini geliştirir yeni yer yeni alışkanlıklar uyum çabaları kişiyi yenileşmeye gelişmeye sürer tükenmişlik sendromuna çözüm olur. Kurum kalitesi bakımından farklı seçeneklerin her bir idareciye tanınması adil olur düşüncesindeyim.

Yer değişikliğinin daha pek çok faydası olabilir."( Y12,Y13,Y16)

"Herkesin avantajlı okullarda görev alma şansının olması sağlanır. Fırsat eşitliği, sağlaması vizyon sahibi idarecilerin diğer kurumlarında aktifleşmesini sağlamakta, kalıplaşmış veya kök salmış idareleri yerinden oynatmasını sağlar." ( Y14,Y15,Y20)

"Olumlu hiç bir yönü yoktur."(Y7)

"Dostunu düşmanını tanıyorsun."(Y4)

"Okulun tüm yükünü ve sorumluluğunu çeken okul müdürüdür. Zorunlu yer değişikliğine hayır, kadro ve özel statü verilmelidir."(Y16)

Sizce zorunlu yer değişikliği uygulamasının olumsuz yönleri nelerdir? Sorusuna verilen cevaplar şu şekildedir.

Katılımcıların 4'i bu soruya "Kişi yetersizse okul başarısı geriler.", 3'ü "olumsuz yönleri yoktur"3'ü "motivasyon bozulur",2'si "yer değişikliği nedeniyle çocukların okul hayatı olumsuz olarak etkilenir." şeklinde cevap vermişlerdir. Verilen cevaplardan bazıları;

"Kurum için yeni gelen kişi yetersiz ise Kurumu kazanmış oldu ivmeyi yerle bir eder. Var olan alışkanlıklar ve kurulmuş olan bir düzenden ayrılmanın yarattığı olumsuz benlik algısı, yeni bir kurumda yaşanabilecek adaptasyon sorunları, bütün bunların vesilesi ile, yeni bir düzen kurmada yaşanabilecek motivasyon düşüklüğü. Yeni gittiği kurumun iklim değişikliğini olumlu yönde değiştiremediği zaman kargaşa ve düzensizlikler ortaya çıkar. Bu şekilde de okulun sosyal ve akademik başarısı düşer" (Y3,Y6,Y7,Y8)

"Yıllarca alışılmış ve düzeni sistemi oturmuş bir kurum ve ekipten ayrılarak farklı bir yerde yeniden bir başlangıç yapmak. Farklı yerlere uyum yaşamada sorun, uzak mesafelerde ekonomik sorun" (Y4,Y13)

"İnsanların düzeni ve motivasyonu bozuluyor." (Y5,Y12)

"Gittiğiniz her kurumda öğretmenlerin sizden daha uzun yıllardır aynı kurumda çalışıyor olması ve biz ne müdürler, ne müdür yardımcılarını gördük, geliyorlar ve gidiyorlar gözüyle bakmaları sonucu, yöneticinin yetkisini etkisini kısıtlaması." (Y16)

"İkametgah ve çevre değişikliği. Aile yaşamı ve rotasyona tabi tutulan idarecilerin çocuklarının eğitim hayatı olumsuz etkilenebilir."(Y10,Y11,Y14)

"Okulun tüm yükünü ve sorumluluğunu çeken okul müdürüdür. Zorunlu yer değişikliğine hayır kadro ve özel statü verilmelidir." (Y16)

Zorunlu yer değişikliği uygulaması okul müdürü olarak motivasyonunuza nasıl yansıdı? Sorusuna verilen cevaplar şu şekildedir

Katılımcıların 7'si bu soruya "Olumsuz etkiledi", 6'sı "çok verimli oldu"2'si "düzenim bozuldu" şeklinde cevap vermişlerdir. Verilen cevaplardan bazıları;

"Olumsuz yansıdı. Nasılsa gidilecek diye uzun vadeli gelişim planları yapmaya engel oluyor. Ev düzenim bozuldu çalışma şevkim kırıldı. Başta stres oluşturan bir durum gibi görünen daha sonra alışarak iyi ki geldim şekline dönüşen bir süreç yaşatmadır. Okulun tüm yükünü ve sorumluluğunu çeken okul müdürü. zorunlu yer değişikliğine hayır kadro ve özel statü verilmelidir. Problem ortada, çünkü doğru işleyen hakkaniyete, adalete ve liyakata dayalı

*bir Rotasyon sistem oluşturulmadığı için olumsuz yansıyor. Çalıştığı kurumdan zorunlu yer değiştireceğini bilen idareci motivasyonu olumsuz yönde etki etmektedir. Kuruma olan bağlılığı azalmakta, yapılacak işlerde risk almamakta kısacası başım ağrımam, yapacağımı yaptım yeni gelen eksikleri o yapsın zamanım dolunca ben giderim mantığına girmektedir.” (Y1,Y6,Y9,Y10,Y16,Y19,Y20)*

*“Çok verimli oldu. Yeni kurumda birçok yeniliğe ihtiyaç vardı bu da beni bir hayli motive etti çalışmayı seven idareciler için her yeni bir kurum yeni fikir yeni ideal yeni bir gelecek demektir. Çok iyi oldu. Her şey yeni baştan başladı. Kendimi çok yıpratmamak gerektiğini öğrendim. Motivasyonumu Kendimi geliştirme açısından olumlu yansıdı. Ben uygulamadan memnunum. Kendi okulumda gösterdiğim başarıyı başka okulda da gösterebilirim. Arkamda güzel. bir iz bırakacağımı düşünüyorum.” (Y1,Y6,Y9,Y10,Y16,Y19,Y20)*

*“Henüz zorunlu yer değişikliği yaşamadım.” (Y12)*

*“Zorunlu yer değişikliği uygulamasına henüz maruz kalmadım. Lakin; tüm zorunluluklar, kişileri olumsuz etkilediği gibi, ben de bu durumu yarasam olumsuz etkilenirim, diye düşünüyorum.” (Y8)*

## SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

### Sonuç ve Tartışma

Araştırmanın yapıldığı okul müdürlerinin verdikleri cevaplara göre elde edilen bulgular şu şekildedir;

Okul müdürlerinin zorunlu yer değişikliği uygulamasını, büyük çoğunlukla olumlu buldukları, bazılarının ise olumlu bulmayarak yer değişikliği için belirli bir sınır ve statü getirilmesi gerektiği, zorunlu yer değişikliği uygulaması ile amaçlananın, kurum dinamiğini değiştirmek, kurumdaki, kör nokraları ortadan kaldırarak, kurumları yeni bakış açısıyla yöneterek, kurumdaki verimi artırarak, denge ve adaletin sağlanacağını, zorunlu yer değişikliği uygulamasının olumlu yönlerinin kuruma yeni heyecan katacağı ,yönetim becerilerini geliştireceği, adaletin sağlanacağı ve kuruma farklı değerler katacağını, zorunlu yer değişikliği uygulamasının olumsuz yönlerinin ise, rotasyona uğrayan okul yöneticisi yetersizse okul başarısının gerileyeceği, motivasyonun bozulacağı, yer değişikliği nedeniyle çocukların okul hayatı olumsuz olarak etkileyeceği, zorunlu yer değişikliği uygulamasının okul müdürlerinin bazılarının motivasyonunu düşürdüğü, bazılarının da motivasyonunu olumlu olarak etkilediği görülmektedir.

Eğitim kurumlarına yöneticilerin seçilmesi, yetiştirilmesi ve atanmaları konusunda uygulanan politikalar konusunda yöneticilerin görüşleri, Milli Eğitim Bakanlığı'nın bu konudaki uygulamış oldukları politikaların yeterli olmadığı ve uygulanan politikaların sürekliliklerinin olmadığı yönündedir. Yöneticilerin büyük çoğunluğu bu şekilde görüşlerini dile getirmişlerdir (Özmen ve Kömürlü, 2010).

Zorunlu rotasyonun okul yöneticilerini uygulanması konusunda bazı kesimler olumlu yönde görüşlerini bildirmelerine karşın bazı kesimler olumsuz yönde görüşlerini bildirmişlerdir. Olumlu ve olumsuz karşılanması, değişimin zaman zaman çok çabuk gerçekleşmesi kaynaklı, farkına varılmadan hemen kabullenilmesinin yanı sıra aykırı yönde dirençle karşılaşılabilmesinden kaynaklanmaktadır (Argon, Özçelik, 2007). Güleç (2009)'e göre, rotasyon uygulaması monotonluğu azaltarak, işteki canlılığı ve personelin motivasyonunu artırarak iş esnekliğini sağlamaktadır.

Genel anlamda bireyin değişime karşı koyma sebebi, elindeki bir şeyleri kaybedebilmek korusu, yetersiz olduğu duygusu, süregelen alışkanlıkları, ekonomik nedenler, değişim kaynaklı karşılaşılabileceği tehlikeli unsurlar vs gibi nedenler şeklinde sıralanabilir (Özkalp ve Kırel, 2005). Sıralanan bu nedenlerden kaynaklı olarak, zorunlu rotasyona tabi tutulan yöneticilerde kaygılanmalar görülmektedir. Oysa okul yöneticilerinin işte tekdüzelikten ve monotonluktan arındırılmaları gerekmektedir. Böylece zorunlu rotasyon uygulaması ile birlikte, okul yöneticileri farklı kurumlarda çalışma imkanı bulup, yıllarca aynı okulda çalışmalarını nedeniyle oluşabilecek yönetsel körlüğün önüne geçilmesi sağlanacaktır. Zorunlu rotasyon bir değişimi sürecidir ve bu değişim sürecinden memnun olmayanlar olacaktır. Değişim sonu kestirilemeyen bir hikaye gibi gözükse de, değişime uyum sağlamanın en etkili ve tek yolu, değişim kapasitesine ve yeteneğine sahip olabilmektir (Töremen, 2002).

### Öneriler

Okul müdürlerinin zorunlu yer değişikliği düzenli olarak yapılmalıdır.

Okul müdürlerinin zorunlu yer değişikliği yapılırken adaletli davranılarak, herkese eşit muamele edilmelidir.

Okul müdürlerinin zorunlu yer değişikliği yapılırken, yöneticiler istemedikleri yerlere gönderilmemelidir.

Okul müdürlerine zorunlu rotasyon yapılırken, geçmişteki başarıları ve geçmiş hizmetleri de dikkate alınmalıdır.

Okul müdürlerinin zorunlu rotasyon yapılıyorsa, öncelikle bütün okul müdürlerine kadro verilmelidir.

**KAYNAKÇA**

- Açıkalm, A., Şişman, M. ve Turan, S. (2007). *Bir insan olarak okul müdürü*. Ankara: Pegem A.
- Akçadağ, T. (2014). Okul Yöneticilerinin Bakış Açılıyla Yöneticilerin Yetiştirilme, Atama Ve Yer Değiştirmeleri; Sorunlar ve Çözümler. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 29, 135- 150
- Aksu, B. M. (2004). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Yöneticilik Eğilimleri*. XII.
- Aktepe, V. (2014). *Okul Yöneticilerinin Seçme ve Yetiştirme Uygulamalarına Yönelik Öğretmen ve Yönetici Görüşleri*. Turkish Studies-International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic Volume 9/2 Winter, p. 89-105, Ankara-Turkey.
- Arabacı İ., Şanlı Ö., ve Altun M. (2015). Okul Yöneticilerinin Yetiştirilme ve Atama Yöntemlerine İlişkin Sendika Temsilcilerinin, Maarif Müfettişlerinin ve Okul Yöneticilerinin Görüşlerinin Değerlendirilmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Cilt/Volume: 12, Sayı/Issue: 31, s. 166-186
- Argon, T. ve Özçelik N. (2007). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlikleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* S. 70- 89.
- Bakioğlu, A. (2016). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Nobel Yayınevi, 1.Basım, Ankara.
- Baş E. ve Şentürk, İ. (2017). Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik Hakkında Okul Yöneticilerinin Görüşleri. *OMU Journal of Education Faculty*, 36(2), 119-143
- Baş, E. A. (2016). *Okul Yöneticilerinin Yönetici Görevlendirme Yönetmeliğine İlişkin Görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi. Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Eskişehir
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okulun yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara Pegem A.
- Bursalıoğlu, Z. (2005). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Çelik, V. (1997). Öğrenen Bir Lider Olarak Okul Yöneticisi. *Yaşadıkça Eğitim Dergisi*. <https://acikerisim.iku.edu.tr/bitstream/handle/11413/6114/YED.JEL%20Ya%20ad%20k%20C3%A7a%20E%20itim%20Dergisi%20Journal%20of%20Education%20For%20Life.pdf?sequence=1>
- Çelikkol, E. (2010). *Türkiye’de Cumhuriyet Döneminden 2009 Yılına Kadar Olan, Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politikaları*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Esen A. ve E. Kayman (2017). *Türkiye, Finlandiya, İngiltere ve Şili’deki Okul Yöneticiliğine İlişkin Yaklaşımların İncelenmesi*, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Güçlü, N , Şehitoğlu, E . (2010). Örgütsel Değişim Yönetimi. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 0 (13), 240-254. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/pub/ataunikkefd/issue/2774/37160>
- Güleç, D. (2009). *Rotasyon ile çalışan hemşirelerde iş doyumunun belirlenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). YÖK Ulusal Tez Merkezi veri tabanından elde edildi. (Tez no: 236736)
- Günay, E. (2004). *Eğitim kurumlarına yönetici seçme, yetiştirme ve atamaya ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi (Ankara ili örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). YÖK Ulusal Tez Merkezi veri tabanından elde edildi. (Tez no: 205284)
- Hamel, G. (1991). Competition for competence and inter-partner learning within strategi calliances. *Strategic Management Journal*, 12, 83-103.
- Hoy, W. K.,&Miskel, C. G. (2010). Educational adminstration: Theory, researchand
- Inkpen, A. C. &Crossan, M. M. (1995). Believing is seeing: joint ventures and organization learning. *Journal of Management Studies*, 32, 596-618.
- Karip E. ve Köksal K. (1999). Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, sayı:18
- Leblebici, D. N. (2005). Küresel değişim baskısına karşı Türk bürokrasisindeki yapısal uyum çabalarının yapısal atalet kavramı açısından değerlendirilmesi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(1), 1-14.
- Matters, P. (2005). Future School Leaders: Who Are They and What Are They Doing? Expectthe Unexpected, Australian Center For Educational Studies, 1-10.
- MEB (2010). *İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü, Eğitim kurumu müdürlerinin zorunlu yer değiştirme suretiyle atamalarına ilişkin sonuç listesi*. [http://istanbul.meb.gov.tr/upload/duyurular/duyuru\\_2010/agustos/liste.pdf](http://istanbul.meb.gov.tr/upload/duyurular/duyuru_2010/agustos/liste.pdf)



MEB (2011a). *İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü, Eğitim kurumları müdür, müdür başyardımcısı, ve müdür yardımcılarının zorunlu yer değiştirme suretiyle atamalarına ilişkin sonuç listesi.* <http://istanbul.meb.gov.tr/upload/duyurular/2011/eylul/sonuc.pdf>

MEB (2011b). *Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat Ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname.* Karar Sayısı: KHK/652. T.C. Resmi Gazete,14/09/2011 sayılı.

MEB (1998). *Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik.* T.C. Resmi Gazete, 23472, 23 Eylül 1998.

MEB (2009). *MEB Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik.* T.C. Resmi Gazete, 27318, 13 Ağustos 2009

Memduhoğlu, H. B. (2007). Türk Eğitim Sisteminde Okulların yönetimi ve Okul Yöneticilerinin Sorunsalı. *Millî Eğitim Dergisi*, 176, 86-96.

Nartgün, Ş. S., Bayraktar, C. & Akkulak, H. B. (2012). *Eğitim yöneticilerinin rotasyon algısı.* Sözel bildiri, VII. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, Malatya.

Özan, M.B., M. Gavcar, F. Saçaklı, N. Şahin (2014). Okul Yöneticilerinin Seçilme ve Atama Kriterlerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi. *Turkish Journal of Educational Studies*, 1 (1).

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

Pelit, A. (2013). *Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesine ve Atanmasına İlişkin Benimsenen Modellerin Karşılaştırılması (Türkiye, Fransa, Danimarka Ve İngiltere Örneği).* Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Sabuncuoğlu, Z. Ve Tüz, M.,( 1998). *Örgütsel Psikoloji.* Alfa Yay. Bursa

Soysal, A. (2009). İş yaşamında stres. *Çimento İşverenler Dergisi*, 23 (3), 17-23. Taş, A. & Önder, E. (2010). 2004 yılı ve sonrasında yayınlanan eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmeliklerin karşılaştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(2), 171-185.

Şişman M. ve Turan S. (2002). *Dünyada Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesine İlişkin Başlıca Yönelimler ve Türkiye İçin Çıkarılabilecek Bazı Sonuçlar*, 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu Bildiriler. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, Yayın No: 191

TEDMEM (2018). *Okul Yöneticilerinin Atama ve İstihdam Süreçleri: Karşılaştırmalı bir Perspektif.* <https://tedmem.org/mem-notlari/degerlendirme/okul-yoneticilerinin-atama-ve-istihdam-surecleri-karsilastirmali-bir-perspektif>

Tonbul, Y. Sarioğlu, S. (2012). Okul Müdürlerinin Zorunlu Yer Değiştirme Uygulamasına İlişkin Bir Araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 2012, Cilt 18, Sayı 2, ss: 313-339

Tortop, N. ve Anahtar, M. A. (1976). *Personel yönetimi.* Ankara: Kalite Matbaası.

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

Türkoğlu, D. (2016). *Türkiye'de Eğitim Sisteminin Yönetimsel Yapısı ve Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Sürecinin Tarihsel Gelişimi.* Doktora Tezi. İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Malatya.

Ülsever, C. (2008). *İnsanlarda metal yorgunluğu.* Hürriyet Gazetesi, 28 Eylül 2008.

Yalçın, A. (2019). *Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Seçimi ve Yetiştirilmesi Tespitler Ve Bir Model Önerisi.* Eğitimciler Birliği Sendikası.

Yeloğlu, D. (2008). *Eğitim kurumlarına yönetici seçme ve atamaya ilişkin okul yöneticilerinin görüşlerinin değerlendirilmesi.* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). YÖK Ulusal Tez Merkezi veri tabanından elde edildi. (Tez no: 226247)

Yılmaz, K., Altinkurt, Y., Karaköse, T. & Erol E. (2012). *Okul yöneticilerine uygulanan zorunlu yer değiştirme uygulaması hakkında okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri.* Sözel bildiri, VII. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, Malatya.

Yılmaz, S. & Yılmaz, T. (2012, Mayıs). *Okul müdürlerinin zorunlu rotasyon uygulamasına ilişkin görüşleri*. Sözel bildiri, VII. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, Malatya.

Yolcu, H. ve Kavalcılar, M. (2005). Okul ve Kurum Yöneticiliği Seçme Sınavı Kapsamında Yapılan Değişiklikler Öncesi ve Sonrası Seçme sınavına Giren Yönetici Adaylarının Başarı Düzeylerinin Karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 11 (41), 87- 111.