



Okul Yöneticilerine Uygulanan Zorunlu Yer Değiştirme Uygulaması Hakkında Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri¹

Doç. Dr. Kürşad Yılmaz
Dumlupınar Üniversitesi-Türkiye
kursadyilmaz@gmail.com

Yrd. Doç. Dr. Yahya Altunkurt
Dumlupınar Üniversitesi-Türkiye
yaltinkurt@gmail.com

Yrd. Doç. Dr. Turgut Karaköse
Dumlupınar Üniversitesi-Türkiye
tkarakose@yahoo.com

Arş. Gör. Evrim Erol
Dumlupınar Üniversitesi-Türkiye
evrimerol@gmail.com

Özet

09.08.2011 tarih 28020 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan “Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik” ile daha önce sadece okul müdürlerine uygulanan zorunlu yer değiştirme uygulaması müdür yardımcılara da uygulanmaya başlamıştır. Bu çalışmanın amacı, okul yöneticilerine uygulanan zorunlu yer değiştirme uygulaması hakkında okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşlerini belirlemektir. Olgubilim desenindeki araştırmada nitel veri toplama yöntemleri kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunda, amaçlı örnekleme tekniği kullanılarak belirlenen 23 okul müdürü, 11 müdür yardımcısı ve 37 öğretmen olmak üzere 71 katılımcı bulunmaktadır. Veriler, yedi sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanmış ve betimsel analiz tekniği ile analiz edilmiştir. Katılımcıların, zorunlu yer değiştirme uygulaması ile ilgili görüşleri; 1) Zorunlu yer değiştirme uygulamasının gerekçeleri, 2) Uygulamanın olumlu-olumsuz etkileri ve 3) Uygulamanın iyileştirilebilmesi için öneriler temaları altında ele alınmıştır. Elde edilen bulgulara göre, katılımcılar okul yöneticilerine uygulanan zorunlu yer değiştirme uygulamasına prensip olarak karşı olmadıklarını belirtmişlerdir ancak bazı katılımcılar zorunlu yer değiştirmenin ideolojik nedenlerle uygulandığı görüşündedir. Katılımcıların, uygulamanın olumlu-olumsuz etkileri ile ilgili görüşleri, örgüt kültürü, iletişim ve uyum sorunları ve bireysel yaşam üzerindeki olumsuz etkiler başlıkları altında toplanmıştır. Katılımcıların büyük çoğunluğu zorunlu yer değiştirme uygulamasının örgüt kültürüne zarar vereceğini, iletişim ve uyum sorunlarına neden olacağını ve bireysel yaşamlarını etkileyeceğini düşünmektedir. Katılımcıların uygulamanın iyileştirilmesine ilişkin önerileri, performans değerlendirme ve süre ve uygulanma zamanı alt başlıkları altında toplanmıştır. Katılımcıların farklı görüşleri olmasına rağmen, genel olarak yer değiştirmenin 8-10 yıl gibi bir zaman dilimi içerisinde yapılması konusunda görüş birliğindedir. Katılımcılara göre mevcut uygulama, sağlıklı bir performans değerlendirmeye dayanmamakta, başarılı-başarısız yönetici ayrımı yapmamakta, kıdemi temel ölçüt almakta ve bu nedenle de başarılı yöneticileri cezalandırmaya yönelik bir uygulamadır.

Anahtar Kelimeler: Zorunlu yer değiştirme uygulaması, Okul yöneticileri, Öğretmenler

¹ Bu makale, VII. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi'nde (EYEDDER-İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, 24-26 Mayıs 2012, Malatya) sunulan sözlü bildirinin geliştirilmiş halidir.





GİRİŞ

Okullar, eğitim sistemi içerisinde temel hedef ve amaçların somut etkinliklere dönüştürüldüğü alanlardır. Okulların etkililiği ise eğitim sisteminin niteliğini doğrudan belirleyen temel unsurdur. Bir örgüt olarak okulun amacına uygun ve etkili bir şekilde kendisinden beklenen rolleri yerine getirmesinde belirleyici ana unsur okul yöneticileridir. Öyle ki, okulların etkililiğinin okul yöneticilerinin etkililiğine bağlı olduğu ileri sürülmektedir (Balcı, 1993). Çünkü okul yöneticileri, sahip oldukları bilgi ve becerilerle okulun geleceğini planlamakta, yönünü belirlemekte ve okuldaki değişim çabalarını yönlendirmektedir (Tschannen-Moran ve Garies, 2005). Bu anlamda okul yöneticilerinin yetiştirilmesi, atanması ve yer değiştirilmesi uygulamaları örgütsel etkililik açısından büyük önem taşımaya rağmen Türkiye’de Milli Eğitim Bakanlığı’nın [MEB] eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi, seçilmesi ve atanmasına ilişkin uygulamaları incelendiğinde, eğitim yöneticisi yetiştirme, seçme ve atama politikalarının bilimsel bir temele oturtulmadığı görülmektedir. Bakanlığın bu konudaki uygulamaları bilimsel olmaktan çok “deneme-yanılma” uygulamalarıdır. Bunun temel nedeni olarak, Türkiye’de eğitim yöneticiliğinin henüz meslekleşmemiş olması gösterilebilir.

Türk eğitim sisteminde “meslekte esas olan öğretmenliktir” anlayışı ile “öğretmenlikte başarılı olanların, okul yöneticiliğinde de başarılı olacağı” inancı egemen olmuştur. Yönetici atamaya ilişkin yasal metinlerde, atamalarda “liyakat (yeterlik) esastır” ibaresi bulunmasına karşın; temelde öğretmenlikteki başarı ve kıdem, yönetici atamalarında ölçüt olarak benimsenmiştir. Yöneticilik kadrolarına atamada gerekli yeterliklerin aranmaması, kaygı verici bir çelişkidir (Ağaoğlu, Altınkurt, Yılmaz ve Karaköse, 2012).

Bu önemli çelişkinin yaşandığı, eğitim ve okul yöneticiliğinin meslekleşmediği Türk eğitim sisteminde, belirli dönemlerde, “rotasyon” adı ile bilinen “zorunlu yer değiştirme” uygulamaları yapılmıştır. Bu uygulamaların temel gerekçesi yöneticilerin uzun dönemli olarak aynı kurumda çalışmasının çeşitli sorunlara yol açacağı düşüncesidir. Uzun dönemli olarak aynı kurumda çalışmak örgütte, atalet, metal yorgunluk, ego şişmesi ve yönetme körlüğü gibi sorunlara yol açmaktadır (Leblebici, 2005; Reynolds, White ve Brayman, 2005; Tonbul ve Sağiroğlu, 2012). Bu açıklamalar yöneticilerde, aynı okulda çalışılan sürenin uzunluğu ile durağanlık ve rehabet artışı, sorunlara benzer çözüm yollarında ısrarcı olma arasında ilişki bulunduğunu göstermektedir (Tonbul ve Sağiroğlu, 2012). Ancak okul müdürlerinin rutin rotasyonu onların mesleki gelişimlerine yardımcı olsa da bu durum okuldaki iyileştirme çabalarını engelleyebilmektedir. Miskel ve Cosgrove’e göre (1985) okul müdürü rotasyonunun örgütsel etkililiği artırdığına dair bir kanıt bulunamamıştır (Akt: Fink ve Brayman, 2006).

Zorunlu yer değiştirme uygulaması, “Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği”nde (MEB, 2004) yapılan değişiklikle, 2006 yılında ilk kez okul müdürlerine uygulanmıştır (MEB, 2006). Bu yönetmelik, 2007 yılında yayımlanan “Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları





Yöneticilerinin Atama Yönetmeliği” (MEB, 2007) ile yürürlükten kaldırılmıştır. Daha sonra 2008 yılında “Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Yönetmeliği” yürürlüğe girmiş (MEB, 2008a); aynı yılın Ağustos ve Ekim (MEB, 2008b, 2008c) aylarında yönetmelik üzerinde değişikliğe gidilmiştir. İki kez değiştirilen bu yönetmelik de yaklaşık bir yıl gibi kısa bir süre sonrasında, “Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik” (MEB, 2009a) ile yürürlükten kaldırılmıştır. 13 Ağustos 2009 tarihli bu son yönetmelik üzerinde, beş defa (MEB, 2009b, 2009c, 2010a, 2010b, 2011) değişikliğe gidilmiştir.

Bu araştırmanın konusunu oluşturan 09.08.2011 tarih 28020 sayılı Resmî Gazetede yayınlanan “Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik” ile daha önce sadece okul müdürlerine uygulanan zorunlu yer değiştirme uygulaması müdür yardımcılara da uygulanmaya başlamıştır. Bu yönetmelikte 13.08.2009 tarihli yönetmeliğin 22. maddesi değiştirilmiştir. Bu değişikliğe göre; eğitim kurumu müdürlerinden aralıksız asaleten 5 yıl, eğitim kurumlarının müdür başyardımcıları ve müdür yardımcılardan ise aralıksız asaleten 8 yıl çalışma süresini tamamlayanların yerleri zorunlu olarak değiştirilecektir. Yer değiştirmede yöneticilerin puanları hesaplanırken; ödül ve cezaları, kariyer basamaklarındaki unvanları, kıdemleri ve eğitimleri gibi ölçütler yer almaktadır. Yöneticilere yönelik zorunlu yer değiştirme uygulaması birçok kez dava edilmiş ve bazı uygulamalar Danıştay tarafından durdurulmuştur. Zorunlu yer değiştirme uygulaması 2006 yılından bu yana üzerinde tartışılan bir konu olarak önemini korumaktadır.

Türkiye’de geçmişten beri farklı zamanlarda uygulanan okul yöneticilerine zorunlu yer değiştirme uygulaması ile ilgili olarak bazı araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalarda genellikle okul yöneticilerinin (Özdemir ve Yaman, 2011; Kurtulmuş, Gündaş ve Ardıç, 2012; Nartgün, Bayraktar ve Akkulak, 2012; Nural ve Çıtak, 2012; Tonbul ve Sağıroğlu, 2012; Yılmaz ve Yılmaz, 2012) zorunlu yer değiştirme uygulaması ile ilgili görüşleri belirlenmiş, ancak bu uygulamadan etkilenen kesimlerden biri olan öğretmenlerin görüşlerini belirlemeye dönük az sayıda araştırma (Çelebi, Çelebi ve Bayram, 2011; Elma, Şener ve Çiftli, 2011; Kaya, 2012) yapılmıştır.

Çelebi, Çelebi ve Bayram’ın (2011) araştırmasına göre, araştırmaya katılan okul müdürü ve öğretmenler zorunlu yer değiştirme uygulamasını onaylamakta, çeşitli yönlerden eleştirmekte, ancak zorunlu yer değiştirme uygulamasının okul müdürlerinin performansını olumlu yönde etkileyeceğini düşünmektedir. Elma, Şener ve Çiftli (2011) zorunlu yer değiştirme uygulaması hakkında altı yönetici, dört müfettiş ve sekiz öğretmenin görüşlerine başvurdukları araştırmada, çalışmaya katılan müfettiş ve yöneticilerin yarısının, öğretmenlerin ise altısının uygulamayı uygun bulduğunu belirlemiştir. Müfettişler uygun bulma nedeni olarak; statükoculuğu ve durağanlığı ortadan kaldırmasını, okula dinamizm getirmesini; yöneticiler, yönetsel eskimeyi ve yönetsel körlüğü ortadan kaldıracak bir uygulama olmasını, okulda değişim ve dönüşümü başlatmaya sağlayacağı katkıyı ileri sürerken öğretmenler kan değişimini sağlaması gibi etkenlere vurgu yapmıştır. Kaya (2012), yönetici rotasyonunun olumlu ve olumsuz yönlerini belirlemeye çalıştığı araştırmada altı okul müdürü ve altı öğretmen





ile görüşme yapmıştır. Araştırmada, okul örgüt yapısı, iklimi, kültürü gibi özelliklerin iyileşmesi rotasyonun olumlu yönleri olarak belirlenirken aksi durumlar rotasyonunun olumsuz yönleri olarak belirlenmiştir.

Bu araştırmada, okul yöneticilerine uygulanan zorunlu yer değiştirme uygulaması hakkında okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Zorunlu yer değiştirme uygulamasından birinci derecede etkilenen okul yöneticilerinin ve onlar ile birlikte çalışan öğretmenlerin bu uygulamaya ilişkin görüşlerinin belirlenmesinin, uygulamanın işleyişindeki mevcut sorunların ortaya konması, konunun alanyazında tartışılması ve buna bağlı olarak çözüm önerilerinde bulunulabilmesi açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

YÖNTEM

Araştırmada olgubilim deseni kullanılmıştır. Katılımcıların konuya ilişkin görüşlerinin derinlemesine analiz edilmesi ve altında yatan nedenlerin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Nitel araştırmalarda olgubilim deseni, farkında olunan ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olunmayan olgulara odaklanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2005).

Araştırmada katılımcıların belirlenmesinde, amaçlı örnekleme tekniği kullanılmıştır. Buna göre araştırmanın çalışma grubu; zorunlu yer değiştirmeye uğramış 11 okul müdürü, 5 müdür yardımcısı, henüz zorunlu yer değiştirmeye uğramamış 12 okul müdürü, 6 Müdür yardımcısı ve uygulamadan dolayı olarak etkilenen 37 öğretmen olmak üzere 71 kişiden oluşmaktadır. Katılımcıların mesleki kıdemleri 4–32 yıl, yöneticilik kıdemleri ise 2–30 yıl arasında değişmektedir.

Araştırmada verilerin toplanması için, “Okul Yöneticilerinin Zorunlu Yer Değiştirme Uygulamasına İlişkin Görüşleri Formu” adlı yarı yapılandırılmış bir veri toplama aracı kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış veri toplama araçları, sahip olduğu belli düzeydeki standartlığı ve esnekliği, belirli bir konuda derinlemesine bilgi edinmeye yardımcı olması nedeniyle araştırmacılar tarafından sıklıkla tercih edilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Görüşme soruları araştırmacılar tarafından hazırlanmış, daha sonra iki uzmanın görüşüne sunulmuş ve önerileri doğrultusunda düzenlenmiştir. Katılımcılarla gerçekleştirilen görüşmeler öncesinde bir okul yöneticisi ve bir öğretmenle ile ön deneme uygulaması yapılmıştır. Ön deneme uygulaması sonucunda gerekli düzeltmeler yapılarak veri toplama aracı kullanıma hazır hale getirilmiştir. Veri toplama formu, toplam yedi sorudan oluşmaktadır. Bu sorular: “1) Okul yöneticilerine zorunlu yer değiştirme uygulamasının gerekçelerinin neler olduğunu düşünüyorsunuz? 2) Zorunlu yer değiştirme uygulaması sizce hangi sorunları çözüyor, hangi sorunlara sebep oluyor? 3) Zorunlu yer değiştirme uygulamasının sizin yaşamınızdaki olumlu ve olumsuz etkileri nelerdir? 4) Zorunlu yer değiştirme uygulamasının kurum açısından olumlu ve olumsuz etkileri nelerdir? 5) Zorunlu yer değiştirmenin uygulama ölçütleri hakkında ne düşünüyorsunuz? 6) Okul müdürlerine ve müdür yardımcılara farklı sürelerde zorunlu yer değiştirme uygulamasını nasıl





değerlendiriyorsunuz? 7) Bu uygulamanın daha iyi sonuçlar verebilmesi için önerileriniz nelerdir? sorularıdır.

Soru formları okul yöneticilerine ve öğretmenlere 2011–2012 öğretim yılı Bahar Döneminde e-posta ile gönderilmiş ve yazılı olarak doldurulan formlar; posta, e-posta ve elektronik görüşme formu ile toplanmıştır. Araştırmada 62 sayfa veri elde edilmiştir. Yazılı olarak verilerin toplanmasının yarı yapılandırılmış görüşmelere göre üstün ya da sınırlı yönleri bulunmaktadır. Daha çok katılımcıya ulaşılabilmesi, katılımcıların düşüncelerini istedikleri gibi yazıya dökülebilmeleri, veri toplama ve çözümleme kolaylığı gibi üstünlükleri bulunmaktadır. Ancak katılımcıların eksik bıraktığı ya da açıklanmaya gereksinim duyulan noktalarda tekrar geriye dönülebilmesi ve sondaj sorularının sorulamaması en önemli sınırlılığı olarak görülebilir (Yılmaz ve Altinkurt, 2011).

Araştırma verilerinin çözümlenmesinde betimsel analiz tekniği kullanılmıştır. Araştırmacılar; elde edilen verilerin hangi temalar altında toplanacağı, düzenleneceği ve sunulacağını belirlemek amacıyla tüm verileri birlikte incelemişler ve temaları oluşturmuşlardır. Temaların oluşturulma sürecinde dökümü yapılan görüşler okunmuş, öne çıkan temalar belirlenmiştir. Oluşturulan temalar yardımıyla görüşme kodlama anahtarı oluşturulmuştur. Analizde her bir temaya bir renk verilmiş, buna göre dökümler tekrar okunmuştur. Belirlenen temalara uygun olan metinler boyanmış, bu temalar uygun olmayan görüşler için yeni temalar belirlenmiş ve renklendirilmiştir (Mayring, 2011). Bu işlem araştırmacılar tarafından ayrı ayrı yapılmış ve araştırmacılar arasındaki kodlama tutarlılığı “Güvenirlik = Görüş birliği / (Görüş Birliği + Görüş Ayrılığı) x 100” formülü kullanılarak hesaplanmıştır (Miles ve Huberman, 1994). Araştırmacılar arasındaki güvenilirlik oranı % 91 olarak bulunmuştur. Yapılan doğrudan alıntılar kimlik belirtmemesi için katılımcıların gerçek isimleri gizli tutulmuş, okul müdürleri M1, M2, ..., müdür yardımcıları MY1, MY2, ..., öğretmenler ise Ö1, Ö2, ... şeklinde kodlanmıştır. Ayrıca doğrudan alıntılarda, zorunlu yer değiştirmeye uğramış okul yöneticileri “ZY+”, henüz uğramamış olanlar “ZY-” olarak gösterilmiştir.

BULGULAR

Katılımcıların, zorunlu yer değiştirme uygulaması ile ilgili görüşleri üç tema altında ele alınmıştır. Bunlar: 1) Zorunlu yer değiştirme uygulamasının gerekçeleri, 2) Uygulamanın olumlu-olumsuz etkileri, 3) Uygulamanın iyileştirilebilmesi için öneriler. Bu bölümde bu temalar çerçevesinde katılımcı görüşlerine yönelik bulgular yer almaktadır.

1-Zorunlu Yer Değiştirme Uygulamasının Gerekçeleri

Katılımcılara öncelikle, okul yöneticilerine zorunlu yer değiştirme uygulamasının gerekçelerinin neler olduğunu düşündükleri sorulmuştur. Üç okul yöneticisi bu soruyu yanıtsız bırakmıştır. Altı okul yöneticisi ve üç öğretmen dışındaki 54 katılımcı genel olarak yöneticilere uygulanan yer değiştirme uygulamasına karşı olmadıklarını





belirtmişlerdir. Ancak bu uygulamanın zorunlu olmasına ve ölçütlerine ilişkin eleştiriler bulunmaktadır. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin zorunlu yer değiştirme uygulamasının gerekçelerine ilişkin görüşleri yedi alt tema altında toplanmıştır. Bunlar: 1) İdeolojik nedenler, 2) Uzun süre aynı okulda çalışmaktan kaynaklanan sorunlar (yönetim körlüğü, yöneticilerin ilişkilerinde çalışanlarla yüz göz olmasını, çıkar çatışmaları, olumsuz güç kullanımı), 3) Dinamizm, 4) Değişim, 5) Etkililik ve verimlilik, 6) Yeni yöneticilere fırsat sağlama, 7) Yöneticilere kendilerini geliştirme fırsatı sağlama.

Katılımcılardan 12 okul yöneticisi ve 14 öğretmen zorunlu yer değiştirmenin *ideolojik nedenlerle* uygulandığı görüşündedir. Bu katılımcılar siyasi otoritenin kendi düşüncesine yakın çalışanları yönetici olarak atayabilmek için, mevcut yöneticileri yöneticilik görevinden istifaya ya da emekliliğe zorladığı görüşündedirler. Katılımcıların bazılarının konuya ilişkin görüşleri şöyledir:

İdeolojik olduğunu düşünüyorum. Benim müdürüm yaratılmaya çalışılıyor. (MY2, ZY+)
Yıllardır aynı okulda görev yapan okul yöneticilerini istemedikleri bir okula göndererek istifa etmelerini sağlamak ve sonucunda iktidara yakın duranlara makam verebilmek. Gerçek niyet bu. (M1, ZY+)

Siyasi irade açısından zorunlu yer değişikliği kadrolaşmanın aracı olarak kullanılmaktadır. Aynı zamanda zorunlu emekliliğe sevk etme veya sistem dışına atma (istifa) yöntemi. (MY1, ZY-)

Amacın tamamen siyasi kadrolaşma olduğunu düşünüyorum. Özellikle rotasyon uygulanarak kıdemli olan okul yöneticilerini emekliliğe zorlamak. Yerine kendi kadrolarından atamak. (M7, ZY+)

İnsanları yıldırma. Mağdur etmek. Emekliye sevk etmek. (M19, ZY+)

Mevcut iktidarın kendi kadrolarını oluşturma hareketi olarak görüyorum. (Ö6)

Tamamıyla siyasi kadrolaşma amacı güttüğünü düşünüyorum. Başta merkez okullar olmak üzere, okul yöneticisi kadrolarındaki değişimi başka türlü sağlama olanağı yoktu. (Ö33)

Katılımcılara göre, okul yöneticilerinin uzun süredir aynı okulda görev yapıyor olmasından kaynaklanan sorunlar zorunlu yer değiştirme uygulamasının gerekçelerinden biri olabilir. Katılımcıların 21'i uzun süre aynı okulda görev yapmaktan dolayı oluşan *yönetimsel körlüğü*, 13'ü *olumsuz güç kullanımını*, 11'i *yöneticilerin ilişkilerinde çalışanlarla yüz göz olmasını* ve ikisi *çıkarcı çatışmalarını* yer değiştirme uygulamasının nedeni olabileceğini ifade etmiştir. Katılımcıların görüşlerinden bazılarını aşağıda yer verilmiştir:

Uzun yıllar aynı yerde çalışmaktan kaynaklanan işletme körlüğü ve kişisel çıkarlardan oluşan problemlerin giderilmesi (MY7, ZY+)

Çok uzun süre aynı yerde çalışan yöneticilerde iş körlüğü oluşabilmektedir. İnsan ilişkileri ciddiyetini kaybedebilmektedir. Bunları gidermek için yapıldığını sanıyorum. (M9, ZY-)

Kurumda şahsi çıkarların ön plana çıkmasını engellemek. (Ö3)

Mesleki körlük duygusunu engelleme, babasının çiftliğiniymiş gibi kurumu tekelleştirmenin önüne geçme vb. (Ö18)

Emekli olana kadar okulda kalacaklarını düşündükleri için, kendi arkadaşı ve düşüncesindeki öğretmenlerle gülüm balım, diğerleriyle resmi. Kimini idare ediyor, kimini resmiyete boğuyor. (Ö10)

Uzun süre aynı okulda görev yapan yöneticiler okulu sahiplenip, kendi babasının iş yeri gibi yönetmeye başlıyorlar. Kendisini işveren öğretmeni de işçi statüsüne koyuyor. Bu durum öğretmenlerle yöneticiler arasında uyumsuzluğa ve kopukluğa neden oluyor. (Ö36)





Katılımcıların 37'si zorunlu yer değiştirme uygulamasının gerekçelerini okullara değişim sağlamak, 30'u dinamizm kazandırmak, sekizi örgütsel verimliliği ve etkililiği artırmak, beşi yeni yöneticilere fırsat sağlama, ikisi ise başarılı olmuş yöneticileri başka okullarda değerlendirmek olduğunu belirtmişlerdir. Konuya ilişkin bazı görüşler şöyledir:

Farklılık her zaman iyidir. Yeni heyecan getirir. İnsanların farklı iş ortamlarında ve farklı sorunlarla, farklı çevrelerle çalışmaları iş deneyimini artırır. (Ö30)

Kan değişimi, İdarecilerin kendini yenilemesi. (M3, ZY-)

Örgüt ikliminin değişmesi ve sıradanlıktan okulları kurtarmak. (M5, ZY-)

Sanırım farklı yerler de görev yaptırarak daha gelişmelerini sağlamak. Bazen okul yöneticileri bir yerde kaldıklarında okulda olan her şey rutin haline gelebiliyor. Farklı ortamları görmeleri için düşünülmüş olabilir. (Ö32)

Okula dinamizm getirmek. Örgüt kültürünün zenginleşmesi, gelişmesi. Yöneticilerin ve çalışanların yeni başlangıçlar yapması. (Ö23)

Yıllardır aynı yerde görev yapan fakat okul için faydalı olamayan pek çok idareci bulunmakta. Okulların bu başarısız yöneticilerden kurtulması için gerekli. Ancak mevcut uygulama bunu sağlamaz. (Ö19)

Ücra yerlerde çalışan yöneticilere, koşulları daha iyi okullarda çalışma imkânı sağlamak ve monotonluğu ortadan kaldırmak. (Ö14)

Okullarda oluşan kemikleşmiş yapıya dinamizm kazandıracağını düşünüyorum. Farklı bir okul, farklı bir yerleşim yeri, okul yöneticilerine daha fazla çalışma isteği kazandıracaktır ya da eksikliklerini gidermek için yeni bir fırsat yaratacaktır. (Ö2)

Heyecanını kaybetmiş müdürü değiştirmek, kurumlarda taze bir kan oluşturmak için yapıldığını düşünüyorum. (M22, ZY-)

Başarılı idarecileri başka yerde değerlendirmek. Başarısız olanlar varsa onları da yıllarca tutmamak. (M21, ZY-)

2-Zorunlu Yer Değiştirme Uygulamasının Olumlu-Olumsuz Etkileri

Katılımcılara sorulan bir diğer soru, zorunlu yer değiştirme uygulamasının olumlu ya da olumsuz etkilerinin neler olduğudur. Üç okul yöneticisi ve bir öğretmen bu soruyu yanıtsız bırakmıştır. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin zorunlu yer değiştirme uygulamasının olumlu ve olumsuz etkilerine ilişkin görüşleri 3 alt tema altında toplanmıştır. Bu alt temalar: 1) Örgüt kültürü, 2) İletişim ve uyum sorunları, 3) Bireysel yaşamları üzerindeki olumsuz etkilerdir.

Katılımcılardan 20 okul yöneticisi ve 12 öğretmen zorunlu yer değiştirme uygulamasının “Örgüt Kültürü”nü olumlu (11 kişi) ya da olumsuz (21 kişi) etkilediğini düşünmektedir. Uygulamanın örgütü kültürü üzerinde olumlu etki yarattığını düşünen katılımcıların büyük bölümü, öğretmen ve henüz uygulamaya maruz kalmamış yöneticilerdir. Yer değiştirmeye uğramış sadece 2 okul yöneticisinin bu uygulamanın örgütün kültürüne olumlu katkı yaptığını belirtmesi dikkat çekicidir. Örgüt kültürünü olumlu etkilediğini belirten katılımcılar, özellikle başarılı yöneticilerin okul kültürü üzerindeki olumlu etkilerine vurgu yapmışlardır. Ayrıca, uygulamanın örgüte dinamizm kattığı (iki öğretmen) ve değişime fırsat sağladığı (Üç yönetici ve on öğretmen) belirtilmiştir. Örgüt kültürünün olumsuz etkilendiğini düşünen katılımcıların önemli bölümü ise zorunlu yer değiştirme uygulamasının örgütün hafızasını sildiğini (18 kişi) ve performansı düşük yöneticilerin gittikleri okulların kültürüne zarar





verebileceğini (21 kişi) belirtmişlerdir. Katılımcıların konuya ilişkin bazı görüşleri şöyledir:

- Okulların hafızası silindi. Çok sağlıksız bir uygulama olarak değerlendiriyorum. (MY1, ZY-)*
Gelen yönetici gidenden daha çalışkansa olumlu elbet. Ancak doğru dürüst bir performans sistemi mi var? İyisi de kötüsü de yer değiştiriyor. Pek çok büyük okula uzun yıllardır yönetici olması nedeniyle yüksek puana sahip lisans tamamlamaya bile gerek duymamış insanlar atandığından, kurumlarda kültür ve işleyiş tamamen altüst de olabiliyor. (M12, ZY+)
Her 5 yılda yoğurt yiyişi farklı yöneticiler gelecektir. Dolayısıyla kurum kültürü kalmayacaktır. Zira 5 yılda kurum kültürü oluşturulamaz. Alt yapı ve başarı yöneticinin kabiliyetine bağlıdır. (M6, ZY-)
Okulda yeni gruplaşmalar oluşturabiliyor. Eski okul müdürü taraftarları ve yeniler arasında sorunlar çıkabiliyor. Olumlu etkisi de geçmişten kalan olumsuz durumlar yeni okul müdürü tarafından fark edilirse ortadan kaldırılabilir. Sonuçta her okul müdürü kendi anlayışını okula yerleştirmek istiyor. (Ö1)
Yönetici başarılı ve işini seviyorsa bir heyecan getiriyor, personelin verimini artırıyor, eksiklerin görülmesini sağlayıp iyileştirmeye imkân veriyor. (MY6, ZY-)
Eğer başarılı bir müdür ise gittiği okula yeni bir nefes getirebilir. Ancak, yöneticilik bilgisi ve becerisi bir önceki yöneticiden düşük olanlar, gittiği okula zarar verirler. (M2, ZY+)
Olumlu buluyorum. Okul kültürüne katkısı olduğunu düşünüyorum. Hatta başarılı yöneticiler, var olan okul kültürü yeniden şekillenebiliyor. (Ö34)
Kurumların ve kurum yöneticilerinin durağanlığından kaynaklanan olumsuzlukları ortadan kaldırmak. Gerekliliğine inanıyorum. (Ö12)
Okulların gelişimi için faydalı olabileceğini düşünüyorum. Yıllardır aynı yerde görev yapan fakat okul için faydalı olamayan pek çok idareci bulunmakta. (Ö19)
Yöneticiler açısından, yeni iş yeri, yeni mesai arkadaşları ve yeni yüzler. Öğretmenler açısından da yeni yöneticiler. Bu anlamda hem sosyal alan genişler hem de örgüt kültürü zenginleşir. (MY4, ZY+)
Okul kültürü, kurum hafızası diye bir şey kalmadı yepyeni bir okula geliyorsunuz hiç bir yerini hiç bir personelini tanıyamıyorsunuz ve size bu kurum yönetiyorlar. En az iki yıl okulu tanımakla geçer bu da kayıp zamandır bence. (MY3, ZY-)

Katılımcılar zorunlu yer değiştirme uygulamasının “iletişim ve uyum sorunlarına” neden olacağını düşünmektedir. Onuç katılımcı (Dört yönetici, dokuz öğretmen) uygulamanın iletişim sorunlarına, 27 katılımcı (Dokuz yönetici ve 18 öğretmen) ise uyum sorunlarına dikkat çekmiştir. Katılımcılar yeni bir okula giden yöneticilerin okula ve çalışanlara alışma sürecinin uzun ve sıkıntılı geçtiğini, bu süre aşıldığında ise tekrar yer değiştirmek zorunda kaldıklarını, bunun da sorunlara neden olduğunu öne sürmektedir. Katılımcılar bu sorunları; okuldaki *günlük işler ve geleceğe yönelik projelerde aksamalar* (Dört yönetici, beş öğretmen), yöneticilerin ve çalışanların *motivasyonunu ve iş doyumunu üzerinde olumsuz etki* olarak ifade etmişlerdir (Dört yönetici, üç öğretmen). Konuya ilişkin görüşlerden bazılarını aşağıda yer verilmiştir:

- Müdür nasıl olsa beş yıl sonra giderim deyip okuluna sahip çıkmıyor, uzun vadeli projelere girişmiyor. Müdür yardımcısı da öyle. (Ö47)*
Büyük projeler düşünmüyorum çünkü bitmeyebilir, tam biter ben giderim. Gelen yönetici projeyi sahiplenmezse maliyet ve hedefe yazık olur. (M10, ZY+)
Yeni yöneticinin okulun yapısı, kültürü, veli potansiyeli ve çevreyi tanınması vs. özellikleri anlaması zaman alıyor. Bu da okul açısından olumsuz bir etki olarak geri dönüyor. Alışması zaman isteyen bu durum, tam düzenler oturturulduğunda yeniden aynı uygulama ile tekrar bozuluyor. (Ö15)





Tabi bir de adaptasyon ve oryantasyon problemi ortaya çıkacak ve bunun için bence önlem alınması gerekli. (Ö11)

Altı ayda iki tane müdür değişti. Bu süreçte iletişim problemleri yaşadık. Hangisine alışacağımızı anlamadık. Okulu tanıma evresinde çok sıkıntılar oluyor başlayan işler yarım kalıyor. (Ö27)

Benim ilköğretim birinci kademe öğrencilerinin seviyelerine inebilmekte zorlandığım gibi, yerime atanan kişi de lise öğrencileri ile iletişim kuramadı. (M12, ZY+)

Okulda yeni gruplaşmalar oluşturabiliyor. Eski okul müdürü taraftarları ve yeniler arasında sorunlar çıkabiliyor. (Ö1)

Oturdukları koltukların baki olmadığını bildikleri için, gerek personel ilişkileri gerekse eğitim kalitesi bence olumlu etkilenecektir. (Ö11)

Moralim bozuldu. İş doyumum düştü. (M19, ZY+)

Zorunlu yer değiştirme uygulamasına uğrayan okul yöneticileri, bu uygulamanın “bireysel yaşamlarını olumsuz etkilediği” (11 okul yöneticisi) görüşündedirler. Özellikle il merkezi dışındaki okullara atanan yöneticiler; yaşamlarının alt üst olduğunu, ulaşım sorunları yaşadıklarını, ailelerine vakit ayıramadıklarını dolayısıyla da aile düzenlerinin bozulduğunu belirtmişlerdir. Konuya ilişkin görüşlerden bazıları şöyledir:

Bu haksız bir uygulamadır. Benim tüm yaşamım alt üst oldu. Çünkü kurulu bir düzenim vardı bozuldu. İlçeye atanmak zorunda kaldım her gün gidip geliyorum maddi kayıplar bir yana ailemden uzaktayım. Eşim merkezde çalıştığı halde eş durumu dikkate alınmadı. (MY3, ZY+)

Vaktim yollarda geçiyor. Olumlu etkisi yok. Daha fazla yolda vakit geçiriyorum. Daha fazla yol parası ödüyorum. Çocuklarıma daha az vakit ayırabiliyorum. (M19, ZY+)

Zorunlu yer değiştirme benim hayatımda olumsuz etkiler yarattı. Bu bende psikolojik travma yarattı. İnanın psikolojik tedavi gördüm. (M7, ZY+)

Yapılan bu saçma uygulama, işime ve bağlı bulunduğum camiaya olan inancımı yitirmeme sebep oldu. Ne aile yaşamı kaldı ne de moral. Bu olayların motivasyonumu kırdığı kesin. (M12, ZY+)

3-Uygulamanın iyileştirilmesine ilişkin öneriler

Katılımcılara sorulan son soru, zorunlu yer değiştirme uygulamasının iyileştirilmesine ilişkin görüşlerinin neler olduğudur. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin uygulamanın iyileştirilmesine ilişkin görüşleri genellikle yer değiştirme ölçütlerine ilişkin düzenlemelerdir. Bu düzenlemeler iki alt tema altında toplanmıştır. Bu alt temalar: 1) Performans değerlendirme, 2) Süre ve uygulanma zamanı.

Katılımcılar en çok zorunlu yer değiştirme uygulamasının süresiyle ilgili öneri ve eleştiride bulunmuşlardır (28 yönetici, 21 öğretmen). Katılımcıların bazıları okul müdürleri için beş yıllık süreyi kısa bulmakta ve bu sürenin 8–10 yıl olması gerektiğini belirtmektedir (Dokuz yönetici ve altı öğretmen). Sadece yedi öğretmen ve dört yönetici ise bu sürenin uygun olduğu görüşündedir. Müdür yardımcılarının görev süresine ilişkin farklı öneriler bulunmaktadır. Ondört yönetici ve yedi öğretmen, müdür ve müdür yardımcılarının aynı sürelerde, iki okul yöneticisi ve iki öğretmen de okulda kurumu tanıyan birinin bulunması için müdür ve müdür yardımcılarının farklı sürelerde yer değiştirmesi gerektiğini belirtmiştir. Uygulamanın zamanına ilişkin görüş bildiren katılımcıların tümü, bu uygulamanın eğitim-öğretim etkinliklerini aksatmayacak aylarda yapılması gerektiğini belirtmişlerdir. Katılımcıların bazılarının konuya ilişkin görüşleri şöyledir:





Belli bir süre sonra gidici olmak motivasyonu olumsuz etkiliyor, beş yıl bu bakıma kısa bir süre. Okulu, çevreyi, öğrenciyi, personeli tanımak, alışmak, yeni bir düzen kurmak derken rotasyon zamanı gelmiş. Bu süre 8–10 yıl olabilir. (M22, ZY-)

Müdür ve yardımcılarının farklı zamanlarda yer değiştirmesi normal ve ancak sürenin müdürlerde 7–8 yıl, yardımcılarda 10 yıl olması gerekirdi. Zira birlikte gittikleri takdirde işleyiş sıkıntıya uğrar. (M6, ZY-)

Aynı anda okula gelen iki idarecinin aynı anda kurumdan ayrılması sıkıntılara sebep olabilir. Kurumu ve kültürünü tanıyan birilerinin bulunması önemlidir. Bu nedenle müdür ve müdür yardımcılarını farklı sürelerde rotasyona uğraması normal. (Ö31)

Gözlemlediğim kadarıyla rotasyon beklendiği gibi insanlara farklı bir hava, motivasyon, heyecan uyandırmadı. Büyük ölçüde mutsuz bir idareci kitlesi oluşturdu. Bu uygulamanın en azından bir süre uzatılarak (10 yıl gibi) insanların daha uzun süreli planlar yapabilmesi sağlanmalı. (M22, ZY-)

Okul müdürü 5 yıl, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı 8 yıl, şube müdürü 6 yıl. Bu farklılığı belirleyenler bir şey anladıklarından ya da mantıklı bir izahı olduğuna inandıklarından değil, o an akıllarına gelen ilk sayıyı yönetmeliğe koymuşlar. (M22, ZY-)

Tamamı 8 yıl olmalı bir ilköğretim okulu müdürü 1.sınıfa aldığı öğrenciyi mezun edebilecek kadar aynı okulda görev yapmalı ancak aynı yıl göreve başlayan müdür ve müdür yardımcılarının aynı yıl rotasyona tabi olmaları önlenmeli. Bu yıl uygulanan rotasyonda pek çok okulda aynı anda tüm idarecilerin değişmesi pek çok karmaşaya ve aksaklığa neden olmuştur. (M12, ZY+)

Okul müdürlerinin ve müdür yardımcılarının görev ve sorumlulukları açısından uygulamanın farklı sürelerde uygulanmasını mantıklı buluyorum. (Ö14, YD-0)

Katılımcıların yer değiştirme uygulamasının iyileştirilmesine yönelik diğer önerileri, atama ve yer değiştirmelerde nesnel performans ölçütlerinin belirlenmesidir (14 yönetici, 12 öğretmen). Katılımcılara göre mevcut uygulama, sağlıklı bir performans değerlendirmeye dayanmamakta, başarılı-başarısız yönetici ayrımı yapmamakta, kıdemi temel ölçüt almakta ve bu nedenle de başarılı yöneticileri cezalandırmaya yönelik bir uygulamadır. Yönetici performansına vurgu yapan katılımcıların performans ölçümüne ilişkin çeşitli önerileri bulunmaktadır. Bazı katılımcılara göre, yöneticilerin performans ölçütleri belirlenirken; okulun merkezi sınavlardaki (SBS, ÖSS) (Dört kişi) başarıları, sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerdeki başarılar (Altı kişi), okulun fiziki olarak iyileşmesi (Beş kişi), yönetim alanında eğitim alanlara öncelik verilmesi (Sekiz kişi) gibi ölçütler dikkate alınmalıdır. Ayrıca yönetici performansının belirlenmesinde okul çalışanlarının, öğrencilerin ve velilerin görüşlerine başvurulması gerektiğini belirten görüşler de bulunmaktadır (14 kişi). Konuya ilişkin görüşlerin bazıları şöyledir:

Şimdiki sistem performansı mı ölçüyor, ya da objektif mi? Hayır. Örneğin ödüller puanlamaya katılmamalı. Yüz ödülünden doksandan tanesi ahbap-çavuş ilişkisine göre veriliyor. Yüksek lisans da Okul Yönetimi ve Denetimi alanı dışında Ek-2 de olması çok mantıklı gelmiyor. Çünkü mantarlar alanında yapılan bir yüksek lisansın yönetim becerilerine ne kattığını ben anlamadım. Bunu derken yüksek lisans vs. çalışmaları önemsemediğim anlaşılmasın ama bunun karşılığı maaşa ya da ek derse yansıtılabilir. Bu kriterler yöneticiliğin hala meslekleşmediğinin göstergesi bence. (M22, ZY-)

Ugulamanın yanlış olduğu düşüncesindeyim. Eğer bu şekilde bir değişikliğe gidilecekse performansa bakılmıyordu, başarılı ve başarısız yönetici ayrımı yapılmalıydı. Her şey sil baştan. Birçok başarılı yöneticinin biriktirdiği ürünü yok etti bu uygulama. Yönetim ayrı bir bilim dalıdır. Dolayısıyla okul yöneticiliği uzmanlık alanı olarak düşünülmesi ve sadece bu alanlarda eğitim alanlara puan ve öncelik verilmesi gerekir. (Ö33)





Bir sınavla idareci olunmaz. Bunun eğitiminin alınması gerekmektedir. İdareci olmak isteyenleri 3 yıldan az olmamak kaydıyla eğitime alınmalı. Bunun 1 yılı stajyerlik gibi, bir müdürün yanında asistan müdür şeklinde başarılı olanları alıp idareci yapacaksınız. Yoksa işi gücü bırakıp, derse gidip, müdür yardımcılığı sınav kitabından soru çözeni başarılı sayarsanız bu olmaz. (Ö8)

Zorunlu yer değiştirme yerine performansa dayalı ölçme değerlendirme yapılmalı, başarısız olan yöneticiler için yaptırımlar olmalı. Başarılı yöneticilere ise zorunlu yer değiştirme değil, daha iyi okullarda çalışma olanağı sunulmalı. (M4, ZY-)

Mevcut değerlendirme sisteminde performans falan ölçülüyor. Uygulama kriterlerini de yanlış buluyorum. Daha objektif ve başarı odaklı kriterler olmalı. (M18, ZY-)

Yöneticilerin yeterli özelliklere sahip olanlardan okul ortamı içinde seçimle belirlenmesi ve idare edilenler tarafından denetlenebilmesi. Kriterler belirlenirken tepeden inme değil, tüm çalışanların görüşleri alınmalı ortak noktalardan uygun olanlar seçilmeli. (Ö26)

Performans kriterleri öğrencilerdeki davranış değişikliğine göre değerlendirilmelidir. Bunun için her okuldaki öğrencilerin belirli periyotlarla akademik, sosyal, kültürel, ahlaki gelişimleri nesnel ölçütlerle ölçülmelidir. Yönetici değiştikçe ve aylar ilerledikçe öğrencilerdeki davranış değişikliğine göre şeffaf değerlendirme yapılmalıdır. (Ö20)

Daha iyi bir sonuç için idarecilerin çok iyi değerlendirilmesi, sadece okul başarısı ile kalmayıp, yönetme, liderlik gibi özelliklerine de bakılması gerektiğine inanıyorum. Okulun eski müdüründeki durumu ile şimdiki yeni idarecisiyle olan durumu karşılaştırılmalı, okulun durumu ve işleyişine bakılmalı. Bu yapılırsa uygulamanın daha iyi sonuçlar verebileceğine inanıyorum. (Ö15)

Başarılı bir idareci tam her şeyi rayına oturtmuşken başka bir kuruma atanıyor. Başlıyor sıfırdan yapılandırmaya. Fakat maalesef başarısız idareci de yer değiştiriyor. Belki de çok başarılı bir okulu daha kötü hale getiriyor. Sadece bilmem kaç yılını dolduranlar mı yer değiştirmeli mi? Bence büyük yanlış burada yatıyor. Performansına bakacaksın. İdarecinin ne kadar yıl çalıştığı değil de nasıl katkı sağladığına bakılmalı. Rotasyondan önce idarecilerin başarıları değerlendirilmeli ve aynı değerde bir kuruma yerleştirilmeli. Bakanlık rotasyondan önce müdür ve müdür yardımcısı kadrosunda görev verdiği personeli düzenli aralıklarla eğitim ve denetlemeye tutmalı, belirli kriterleri kurumlarında sağlayamayan idarecileri görevden azletmeli ve tabi ki bunu yaparken tarafsız bir kurul kullanabilmeli. (Ö3)

Sadece yönetim alanındaki lisans ve lisansüstü eğitimlere Ek 2 yöneticilik formunda puan verilmesi. (M20, ZY-)

Doktora ve yüksek lisans yapmış olanları özendirici puanlama olmalı. (Ö23)

Yüksek lisans gibi akademik faaliyeti olanlara daha fazla imkân tanınmalıdır. (Ö31)

Yukarıdaki önerilere ek olarak birer katılımcı da atamalarda müdür ve müdür yardımcılarının görüşlerine yer verilmesini, yöneticilere çalıştığı okulun şartlarına göre puanlama yapılmasını, yer değiştirmenin sadece asaleten çalışılan yıllara göre hesaplanmamasını ve sınavlarda mevzuat ağırlıklı sorular yerine yönetim, liderlik, kurum yöneticiliği vb. konu ağırlıklı soruların sorulması gerektiğini belirtmişlerdir. İki katılımcı da sınavın tamamen kaldırılması gerektiğini ifade etmiştir.

Müdür yardımcılığında müdürün görüşü de alınarak atama yapılmalı. Müdürler, başarılı ve deneyimli müdür yardımcılarında puan usulüyle atanmalı. (M2, ZY+)

İdarecinin çalıştığı okulun şartlarına göre de puan verilmesi gerekir. (M3, ZY-)

Sınavla atanmanın yanlış olduğunu gelecek yıllarda fark edeceğimizi sanıyorum. Objektif bir mülakat ile adayların belirlenip veli ve öğretmenlerin idarecileri seçmesi gerekir diyorum. (M8, ZY-)

Yüksek lisans, doktora, dilin yanında ALES benzeri bir sınav da olmalı. Böylece seçimleri sadece seneye bağlamamış oluruz. (Ö31)





TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmada, okul yöneticilerine uygulanan zorunlu yer değiştirme uygulamasına ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışmada öğretmenlerin ve yöneticilerin görüşleri üç ana tema etrafında toplanmıştır. Bu temalardan ilki, zorunlu yer değiştirme uygulamasının gerekçeleri ana temasıdır. Katılımcılar prensip olarak yer değiştirme uygulamasına karşı olmadıklarını belirtmişlerdir. Daha önce yapılan araştırmalarda da (Çelebi, Çelebi ve Bayram, 2011; Elma, Şener ve Çiftli, 2011; Özdemir ve Yaman, 2011; Tonbul ve Sağıroğlu, 2012) benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Hatta yer değiştirme uygulamasının, yönetim körlüğünü, okuldaki çıkar çatışmalarını ve olumsuz güç kullanımını engellemeye yardımcı olabileceğini, örgütsel etkililik ve verimlilik için değişime fırsat sağlayabileceğini belirtmişlerdir. Ancak katılımcıların, uygulamanın zorunlu olmasına ve kullanılan ölçütlere karşı oldukları anlaşılmaktadır. Katılımcıların önemli bir bölümü (12 okul yöneticisi ve 14 öğretmen) uygulamanın ideolojik gerekçelerle yapıldığı yönünde görüş belirtmiştir. Hatta bu görüşte olan öğretmen sayısının yönetici sayısından fazla olması da dikkat çekicidir. Nural ve Çıtak da (2012) araştırmalarında, okul müdürlerinin üçte ikisinin, sürekli aynı kurumda çalışmanın işletme körlüğüne, durağanlığa ve verim düşüklüğüne yol açtığı düşüncesiyle zorunlu yer değiştirme uygulamasını desteklediklerini belirlemiştir.

Çalışmanın ikinci ana teması, zorunlu yer değiştirme uygulamasının olumlu-olumsuz etkileridir. Bu konudaki görüşler; örgüt kültürü, iletişim-uyum sorunları ve bireysel yaşam üzerindeki olumsuz etkiler olmak üzere üç alt tema altında incelenmiştir. Uygulamayı olumlu ya da olumsuz olarak değerlendiren katılımcıların görüşleri, birinci ana temadaki gerekçelerle örtüşmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğu zorunlu yer değiştirme uygulamasının örgüt kültürüne zarar vereceğini düşünmektedir. Daha önce yapılan araştırmalarda da (Meyer, Macmillan, Northfield ve Foley, 2011; Tonbul ve Sağıroğlu, 2012) müdür rotasyonunun okul kültürü üzerinde olumlu ya da olumsuz etkisinin olduğu belirlenmiştir. Miskel ve Owens (1983) ABD’de 89 okul üzerinde yaptıkları araştırmada, okul müdürünün rotasyonunun, çalışanların iş doyumunu, iletişim, öğretim, okul disiplini ve okul iklimi üzerinde etkisi olduğunu belirlediler (Akt: Mascall, Moore, Jantzi, Walker ve Sacks, 2011). Tonbul ve Sağıroğlu da (2012) araştırmalarında zorunlu yer değiştirme uygulamasının olumsuz yönü olarak gördükleri konular arasında, tanıma ve uyum süreci sorunları ve örgüt ikliminin ve kültürünün olumsuz etkilenmesi de yer almaktadır. Okul müdürleri, okulda oluşturulan kültüre öncülük etmek, o kültürü yönetmek ve desteklemekle sorumludur. Okul müdürleri, başarılı olabilmek için, öncelikle görev yaptıkları okulun kültürünü bilmek zorundadır (Deal ve Kennedy, 1983). Okul kültürünü oluşturmak, şekillendirmek ya da geliştirmek uzmanlık gerektiren bir iştir ve belirli bir takım liderlik becerilerini gerektirmektedir. Ancak Türkiye’de okul yöneticiliğinin meslekleşmemesi ve okul yöneticisi olmak için herhangi bir mesleki eğitime gereksinim duyulmaması, okul kültürlerinin belirli yöntemlerle bir uzmanlık süreci olarak değil, okul müdürlerinin kişisel özelliklerine göre şekillenmesine yol açmaktadır. Bu durumda ise okul kültürü, okul müdürüne bağlı olmaktadır. Zorunlu yer değiştirme uygulaması ile ilgili araştırmalarda katılımcıların, okul kültürünün zarar göreceğine ilişkin kaygısı da bundan kaynaklanmaktadır.





Katılımcılar, güçlü bir okul kültürüne sahip olmayan okullara gelecek olan yeni okul müdürünün her şeyi alt üst etmesinden kaygılanmaktadır.

Zorunlu yer değiştirme uygulamasının örgüt kültürüne zarar vereceğini düşünen katılımcılara göre uygulama, okulların hafızasını silmekte, performansı düşük yöneticilerin gittikleri okullara da zarar vermesine neden olmakta, örgüt içi iletişim ve uyum sorunlarına neden olmaktadır. Bu bulgu ilk ana temada ortaya çıkan sonuçlarla birlikte değerlendirildiğinde, katılımcıların temel kaygılarının yöneticilerin yer değiştirmesi değil, örgüt üzerindeki olası olumsuz etkileri olduğu söylenebilir. Grusky (1963) ve Bruggink (2001) de okul müdürünün değişmesinin, öğretmenlerin öğrencilerin başarılarına odaklanmalarında sorunlara yol açtığını belirlemiştir (Akt: Mascall, Moore, Jantzi, Walker ve Sacks, 2011).

Çoğunluğu zorunlu yer değiştirme henüz uğramamış katılımcılar ise uygulamanın örgüte dinamizm katacağını ve değişime fırsat sağlayacağını düşünmektedir. Tonbul ve Sağıroğlu'nun (2012) araştırmalarına göre de, okul yöneticileri zorunlu yer değiştirme uygulamasının, yönetim anlayışında ve uygulamalarda değişim sağlayacağını, çalışanları güdüleyeceğini ve yeni bir ekip ruhu oluşturmada etkili olacağını belirtmişlerdir. Kurtulmuş, Gündaş ve Ardiç'in (2012) araştırmasında da okul yöneticilerinin zorunlu yer değiştirme uygulamasının değişim ve yenilik sağlayacağına vurgu yaptıkları belirlenmiştir. Bu anlamda zorunlu yer değiştirme uygulamasının en önemli yönü olarak değişim ve yenilik sağlama düşüncesi olduğu söylenebilir.

Yer değiştirmeye uğramış sadece iki okul yöneticisi bu uygulamanın örgütün kültürüne olumlu katkı yaptığını belirtmesi dikkat çekicidir. Ayrıca katılımcılar, yeni bir okula giden yöneticilerin okula ve çalışanlara alışma sürecinin uzun ve sıkıntılı geçtiğini, bu süre aşıldığında ise tekrar yer değiştirmek zorunda kaldıklarını, bunun da sorunlara neden olduğunu öne sürmektedirler. Ayrıca başta ailevi ve sosyal yaşamları olmak üzere uygulamanın bireysel yaşamlarını olumsuz yönde etkilediği belirtilmiştir.

Çalışmanın üçüncü ana teması uygulamanın iyileştirilmesine ilişkin önerilerdir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri; süre-uygulanma zamanı ve performans değerlendirme olmak üzere iki tema altında toplanmıştır. Uygulama süresi üzerine öneriler incelendiğinde; katılımcıların farklı görüşleri olmasına rağmen, genel olarak yer değiştirmenin 8-10 yıl gibi bir zaman dilimi içerisinde yapılması konusunda görüş birliğinde olduğu söylenebilir. Macmillan, Meyer ve Northfield'e göre (2004) müdür rotasyonunun sıklığı azaldıkça (ya da süresi kısaldıkça) müdürün okuldaki durumu daha marjinal bir hale gelmekte, okul etkinlikleri ve geliştirme çalışmaları üzerindeki etkisi de azalmaktadır. Bu durum ise öğretmenlerin bireysel ve grup olarak moralini etkilemektedir. Fink ve Brayman'a (2004) göre okul müdürlerinin, bir okulda 6-7 yıl çalıştıktan sonra daha az etkili oldukları genel kabul görmüş bir düşüncedir. Bu bağlamda zorunlu yer değiştirme için beş yıl, ideal bir süre gibi görünmektedir.

Katılımcıların, müdür ve müdür yardımcılarının birlikte mi yoksa ayrı ayrı mı yer değiştirmesi gerektiği konusunda belirgin bir görüş ayrılığı görülmektedir. Katılımcıların çoğunluğu, eğer yer değiştirme uygulaması olacaksa, müdür ve müdür





yardımcılarının aynı sürelerde yer değiştirmesi gerektiği görüşündedir. Birlikte yer değiştirmeyi savunlar eşitlik ilkesini gerekçe gösterirken; ayrı ayrı yer değiştirmeyi önerenler okulun işleyişinde aksaklıkların olmaması için okulu tanıyan birinin yeni gelen müdüre yardımcı olması gerektiğini savunmaktadırlar. Bunun yanı sıra uygulamanın zamanına ilişkin görüş bildiren katılımcıların tümü, uygulamanın eğitim-öğretim döneminde yapılmasına karşı çıkarak; eğitim-öğretim etkinliklerini aksatmayacak yaz aylarında yapılması gerektiğinde hem fikirlidir.

Kurtulmuş, Gündaş ve Ardıç'ın (2012) araştırmasında da zorunlu yer değiştirmeye uğrayan yöneticiler, rotasyon uygulamasının düzeltmeler yapılarak devam etmesi gerektiğini belirtmiş ve zorunlu yer değiştirme uygulamasının olduğu gibi devam etmesine yönelik bir görüş belirtmemişlerdir. Bu durum, yöneticilerin zorunlu yer değiştirme uygulamasından memnun olmadıkları şeklinde yorumlanmıştır.

Katılımcıların yer değiştirme uygulamasının iyileştirilmesine yönelik diğer önerileri, atama ve yer değiştirmelerde nesnel performans ölçütlerinin belirlenmesidir. Katılımcılara göre mevcut uygulama, sağlıklı bir performans değerlendirmeye dayanmamakta, başarılı-başarısız yönetici ayrımı yapmamakta, kıdemi temel ölçüt almakta ve bu nedenle de başarılı yöneticileri cezalandırmaya yönelik bir uygulamadır. Yönetici performansına vurgu yapan katılımcıların performans ölçümüne ilişkin çeşitli önerileri bulunmaktadır. Bazı katılımcılara göre, yöneticilerin performans ölçütleri belirlenirken; okulun merkezi sınavlardaki (SBS, ÖSS) başarıları, sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerdeki başarılar, okulun fiziki olarak iyileşmesi, yönetim alanında eğitim alanlara öncelik verilmesi gibi ölçütler dikkate alınmalıdır.

Yukarıda ifade edilen araştırma sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde, asıl sorunun Türkiye'de eğitim ve okul yöneticiliği meslekleşmemesi ve buna bağlı olarak da yönetici yetiştirme sorunu olduğu söylenebilir (Şimşek, 2002). Okul yöneticiliğinin meslekleşmesi konusunda 1998 yılında önemli bir adım atılmıştır. 1999 ve 2000 yıllarında güncelleştirilen bu yönetmelikle MEB'e bağlı eğitim kurumları yöneticiliği için daha nesnel ölçütler belirlemiş, 120 saat olarak düzenlenecek görevde yükselme eğitimi ve sınavı getirmiştir. İyi niyetle hazırlanmış ve Türkiye'de eğitim yöneticiliğinin kurumsallaşmasına katkı sağlayabilecek ve zamanla daha da iyileştirilmesi beklenen bu yönetmelik 2004 yılında iptal edilmiştir (Şişman ve Turan, 2004; Ağaoğlu, Altınkurt, Yılmaz ve Karaköse, 2012).

Türkiye'de eğitim ve okul yöneticiliği meslekleşmediği için, atama ve yer değiştirme uygulamalarında da "zorunlu yer değiştirme" gibi sağlıksız uygulamalar söz konusudur. Gerçekte kariyer yönetiminin bir uygulaması olan yer değiştirmede (rotasyon); çalışanların bilgi birikimi ve deneyimlerinin artırıp çeşitlendirmeyi, yeni kariyer olanakları sunmayı, özellikle başarılı çalışanların motivasyonlarını ve örgüte olan katkısını artırılmayı amaçlanmaktadır. Örgütler rotasyon uygularken çok dikkatli olmalı, çalışanlar arasında dengeyi gözetmeli, onların kendilerini kullanılmış ya da oyuna getirilmiş duygusuna kapılmamalarını sağlamalıdır (Çalık ve Ereş, 2006). Oysa mevcut uygulama, okul yöneticilerinin örgütsel performansını ölçmekten çok uzaktır ve yöneticilere bir kariyer planlaması sunmamaktadır. MEB'in okul yöneticisi seçme,





atama ve yer değiştirmede kullandığı ölçütler, mevcut durumu ile bir aday ayıklama mekanizmasıdır ve yönetici yetiştirmede geleneksel “Çıraklık Modelini” temelde değiştirmemektedir (Ağaoğlu vd., 2012).

Ayrıca yer değiştirme ölçütleri genel olarak değerlendirildiğinde Türkiye’de “meslekte esas olan öğretmenliktir” anlayışının sürdüğü ve “öğretmenlikte başarılı olanların, okul yöneticiliğinde de başarılı olacağı” inancının hala egemen olduğu görülmektedir. İlgili yönetmelikte branşı ile ilgili bir alanda lisansüstü eğitim almak, uzman ya da başöğretmen olmak yönetici atama ve yer değiştirmede önemli bir ölçüt olarak değerlendirmeye alınmaktadır. Oysa okul yöneticiliğinin bir meslek olarak kabul görmesi, mevcut yöneticilerin ve yönetici adaylarının bu konuda eğitim almalarının sağlanması, atama ve yer değiştirmelerde yönetici yeterliklerine (liyakat) uygun ölçütlerin belirlenmesi gerekmektedir. Her meslek gibi okul yöneticilerinin yeterliklerinin belirlenmesi, yönetici etkililiğinin ve verimliliğinin bu ölçütlere göre değerlendirilebilmesi, çeşitli baskı gruplarının ve güç odaklarının okul üzerindeki baskılarının dengelenmesi, yöneticilerin görev tanımlarının da kesin bir şekilde ortaya konması (Ağaoğlu vd, 2012), dolayısıyla da bu araştırmanın da konusunu oluşturan, yöneticilerin yer değiştirmesi gibi uygulamalarda ortaya çıkan sorunların azaltılmasına katkı sağlayacaktır. Bu bağlamda Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme ve atama uygulamalarının gözden geçirilmesi gerekmektedir. Okul yöneticisi yetiştirme ve atama uygulamalarında hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim uygulamalara gidilerek, okul yöneticilerine gerçek bir kariyer planlama olanağı sunulmalıdır. Bu bağlamda mentorlük gibi çağdaş kariyer uygulamalarından da yararlanılabilir (Bakioğlu, Hacıfazlıoğlu ve Özcan, 2010).

Bu araştırmada zorunlu yer değiştirme uygulaması hakkında okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri belirlenmiştir. Bundan sonra yapılacak olan araştırmalarda, diğer ülkelerle Türkiye’deki uygulamayı karşılaştıran araştırmalar yapılabilir, zorunlu yer değiştirme uygulamasının çalışanların iş doyumunu, okul kültürü algısı, örgüt güven algısı, örgütsel vatandaşlık davranışı algısı gibi değişkenlerle ilişkisi araştırılabilir.

Kaynakça

- Ağaoğlu, E., Altınkurt, Y., Yılmaz, K. ve Karaköse, T. (2012). Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri. *Eğitim ve Bilim*, 37(164): 159-175.
- Bakioğlu, A., Hacıfazlıoğlu, Ö. ve Özcan, K. (2010). The influence of trust in principals’ mentoring experiences across different career phases. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 16(2): 245-248.
- Balcı, A. (1993). *Etkili Okul: Okul Geliştirme*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çalık, T. ve Ereş, F. (2006). *Kariyer Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Çelebi, G. Y., Çelebi, B. ve Bayram, M. (2011). Okul müdürlerinin zorunlu yer değiştirmesi ile ilgili yönetici ve öğretmen görüşleri (Trabzon örneği). 16-17 Nisan 2011 Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti, VI. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi’nde sunulmuş bildiri.
- Deal, T. E. ve Kennedy, A. A. (2000). *Corporate Cultures*. New York: Perseus Books.
- Elma, C., Şener, M. ve Çiftli, S. (2011). Okul müdürlerinin zorunlu yer değiştirme uygulaması: müfettiş, yönetici ve öğretmen görüşlerine dayalı bir değerlendirme. 8-10 Eylül 2011 Burdur, 20. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı’nda sunulmuş bildiri.





- Fink, D. ve Brayman, C. (2004). Principals' succession and educational change. *Journal of Educational Administration*, 42(4): 431-449.
- Fink, D. ve Brayman, C. (2006). School leadership succession and the challenges of change. *Educational Administration Quarterly*, 42(1): 62-89.
- Tschannen-Moran, M. ve Gareis, C. R. (2005). Cultivating principals' sense of efficacy: Supports that matter. November 11, 2005 Nashville, TN, University Council for Educational Administration'da sunulmuş bildiri. [Internet-03.02.2012] <http://www.ucea.org/storage/convention/convention2005/proceedings/TschannenUCEA2005.pdf>.
- Kaya, A. (2012). Yönetici rotasyonunun olumlu ve olumsuz yönlerinin belirlenmesine ilişkin nitel bir çalışma. 24-26 Mayıs 2012 Malatya, 7. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi'nde sunulmuş bildiri.
- Kurtulmuş, M., Gündaş, A. ve Ardiç, T. (2012). Zorunlu yer değişikliği uygulamasına (rotasyon) ilişkin ilköğretim yöneticilerinin görüşleri. *Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1(1): 49-57.
- Leblebici, D. N. (2005). Küresel değişim baskısına karşı Türk bürokrasisindeki yapısal uyum çabalarının yapısal atalet kavramı açısından değerlendirilmesi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(1): 1-14. [Internet-03.02.2012] <http://iibfdergi.cumhuriyet.edu.tr/archive/>.
- Macmillan, R., Meyer, M. ve Northfield, S. (2004). Principal turnover and the impact on teacher-principal relationships: Year two—impact on culture and morale. May 28, 2004 Winnipeg, Manitoba. Annual Conference of the Canadian Society for the Study of Education'da sunulmuş bildiri.
- Mascall, B., Moore, S., Jantzi, D., Walker, K. ve Sacks, R. (2011). Survive and thrive: Leadership distribution as a strategy for frequent principal turnover. R. E. White ve K. Cooper (Ed.), *Principals in Succession: Transfer and Rotation in Educational Administration* (89-108). London: Springer.
- Mayring, P. (2011). *Nitel Sosyal Araştırmaya Giriş*. Ankara: Bilgesu.
- MEB (2004). MEB Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği. Resmi Gazete, 25343.
- MEB (2006). MEB Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik. Resmi Gazete, 26098.
- MEB (2007). MEB eğitim kurumları yöneticilerinin atama yönetmeliği. Resmi Gazete, 26492.
- MEB (2008a). MEB eğitim kurumları yöneticileri yönetmeliği. Resmi Gazete, 26856.
- MEB (2008b). MEB eğitim kurumları yöneticileri yönetmeliğinde değişiklik yapılmasına ilişkin yönetmelik. Resmi Gazete, 26961.
- MEB (2008c). MEB eğitim kurumları yöneticileri yönetmeliğinde değişiklik yapılmasına ilişkin yönetmelik. Resmi Gazete, 27025.
- MEB (2009a). MEB eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmelik. Resmi Gazete, 27318.
- MEB (2009b). MEB eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmelikte değişiklik yapılmasına dair yönetmelik. Resmi Gazete, 27334.
- MEB (2009c). MEB eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmelikte değişiklik yapılmasına dair yönetmelik. Resmi Gazete, 27345.
- MEB (2010a). MEB eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmelikte değişiklik yapılmasına dair yönetmelik. Resmi Gazete, 27582.
- MEB (2010b). MEB eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmelikte değişiklik yapılmasına dair yönetmelik. Resmi Gazete, 27724.
- MEB (2011). MEB eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmelikte değişiklik yapılmasına dair yönetmelik. Resmi Gazete, 28020.
- Meyer, M. J., Macmillan, R. B., Northfield, S. ve Foley, M. (2011). Principal turnover and the impact on teacher-principal relationships: mitigating emerging values issues. R. E. White & K. Cooper (Ed.), *Principals in Succession: Transfer and Rotation in Educational Administration* (65-87). London: Springer.
- Miles, M. ve Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis*. London: Sage.
- Nartgün, Ş. Z., Bayraktar, C. ve Akkulak, H. B. (2012). Eğitim yöneticilerinin rotasyon algısı. 24-26 Mayıs 2012 Malatya, 7. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi'nde sunulmuş bildiri.





- Nural, E. ve Çıtak, Ş. (2012). Ordu ilindeki resmi eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin zorunlu yer değiştirme uygulamasına ilişkin görüş ve önerileri. 24-26 Mayıs 2012 Malatya, 7. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi'nde sunulmuş bildiri.
- Özdemir, S. ve Yaman, A. (2011). Eğitim yönetiminde rotasyon uygulamasına ilişkin okul müdürlerinin görüşlerinin değerlendirilmesi. 16-17 Nisan 2011 Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti, VI. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi Kongresi'nde sunulmuş bildiri.
- Reynolds, C., White, R. ve Brayman, C. (2005). The implications and challenges of leadership succession/rotation for the sustainability of school reform. 2-5 January 2005 Barcelona, International Congress on School Effectiveness and Improvement'de sunulmuş bildiri.
- Şimşek, H. (2002). Türkiye'de eğitim yöneticisi yetiştirilemez! C. Elma ve Ş. Çinkır (Ed.), 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu Bildirileri (307-312). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2004). Eğitim ve okul yönetimi. Y. Özden (Ed.), Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı (99-146). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tonbul, Y. ve Sağıroğlu, S. (2012). Okul müdürlerinin zorunlu yer değiştirme uygulamasına ilişkin bir araştırma. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 18(2): 313-339.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, K. ve Altunkurt, Y. (2011). Öğretmen adaylarının Türk eğitim sisteminin sorunlarına ilişkin görüşleri. Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 8(1): 942-973.
- Yılmaz, S. ve Yılmaz, T. (2012). Okul müdürlerinin zorunlu rotasyon uygulamasına ilişkin görüşleri. 24-26 Mayıs 2012 Malatya, 7. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi'nde sunulmuş bildiri.





School Managers and Teachers' Opinions Regarding Compulsory Rotation Application Applied to School Managers

Assoc. Prof. Dr. Kürşad Yılmaz
Dumlupınar University-Turkey
kursadyilmaz@gmail.com

Asst. Prof. Dr. Yahya Altinkurt
Dumlupınar University-Turkey
yaltinkurt@gmail.com

Asst. Prof. Dr. Turgut Karaköse
Dumlupınar University-Turkey
tkarakose@yahoo.com

Res. Asst. Evrim Erol
Dumlupınar University-Turkey
evrimerol@gmail.com

Extended Abstract

Problem: The basic reason behind compulsory rotation application is based on the idea that long-term employment of managers in the same institution will create various problems. Working in the same institution could lead to some problems in organizations such as laziness, mental fatigue, ego inflation or management myopia (Leblebici, 2005; Reynolds, White and Brayman, 2005; Tonbul and Sağıroğlu, 2012). These explanations show that there is a relationship between duration of working in the same school and stagnation, slackness and insistence on resorting to same solutions for problems (Tonbul and Sağıroğlu, 2012). Rotation implementation that is actually a career management application aims to provide new career opportunities, to increase especially successful employees' motivation and their contribution to organization. Through "Regulation Related to Change to be Made Related To National Ministry of Education Institutions Managers' Appointments and Rotation Regulation" published in Official Gazette dated 09.08.2011 and volume 28020, compulsory rotation application that was applied only for school principals started to be applied for school vice-principals, too. The aim of this study is to assess school managers and teachers' opinions related to compulsory rotation application that is applied to school managers.

Method: In the study which is in phenomenology model, qualitative data collection tools were used. Study group of the research is composed of 71 participants with 23 school principals, 11 vice-principals and 37 teachers by using purposive sampling technique. Data was gathered through semi-structured interview form composed of seven questions and descriptive analysis technique was used.

Results: Opinions of participants regarding compulsory rotation application were classified under such themes: 1) Reasons for compulsory rotation application, 2) Positive and negative effects of compulsory rotation application, 3) Suggestions for improvement of the application. According the findings gathered, participants expressed





that, in principle, they were not against compulsory rotation application applied to school managers, but some participants were of the opinion that compulsory rotation application was carried out based on ideological reasons. Participants' opinions related to positive-negative effects of application were collected under titles such as organizational culture, communication, adaptation problems and negative effects on individual life. Majority of participants think that compulsory rotation application will harm organizational culture and will lead to adaptation problems and also influence individual life. Participants' suggestions about improvement of the application were collected under sub titles such as performance evaluation, duration and time of the application. Despite differences in participants' opinions, there is a consensus that rotation must be made in 8-10 years period. According to participants, current application is not based on a healthy performance evaluation, does not differentiate between successful and unsuccessful managers, takes seniority as basic criterion and thus, it is an application towards punishing successful managers.

Key Words: Compulsory Rotation Application, School managers, Teachers

