

ROTASYON UYGULAMALARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

(Eskişehir İli Örneği)

GÜLŞAH BAHÇALI

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Ocak 2014

ROTASYON UYGULAMALARININ DEĞERLENDİRİLMESİ
(Eskişehir İli Örneği)

GÜLŞAH BAHÇALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Eğitim Yönetimi, Teftişi, Ekonomisi ve Planlaması Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Coşkun BAYRAK

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Ocak, 2014

"Bu Tez Çalışması Anadolu Üniversitesi, Bilimsel Araştırma Projeleri'nce
desteklenmiştir. Proje no: 1201E002"

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Gülşah BAHÇALI'nın "Rotasyon Uygulamalarının Değerlendirilmesi (Eskişehir İli Örneği)" başlıklı tezi 13.01.2014 tarihinde, aşağıda belirtilen jüri üyeleri tarafından Anadolu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Programı yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

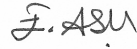
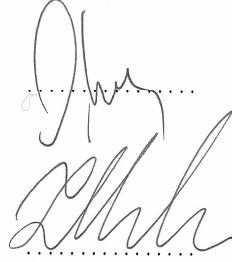
Adı-Soyadı

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Coşkun BAYRAK

Üye :Doç.Dr. Turgay ÜNALAN

Üye :Yard.Doç.Dr.Müeyesser CEYLAN



Prof.Dr. Esra CEYHAN

Anadolu Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

ÖZET

ROTASYON UYGULAMALARININ DEĞERLENDİRİLMESİ (Eskişehir İli Örneği)

Gülşah BAHÇALI

Eğitim Bilimleri (Eğitim Yönetimi, Teftişi, Ekonomisi ve Planlaması) Anabilim Dalı
Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Ocak 2014

Danışman: Prof. Dr. Coşkun BAYRAK

Bu araştırma ile, okul müdürlerinin rotasyonunun müdürlerin ve öğretmenlerin motivasyonunu ve okul kültürünü nasıl etkilediğinin ortaya koyulması ve Türkiye için yeni bir uygulama olması dolayısıyla, uygulamadaki aksaklıkların, müdürlerin ve öğretmenlerin bu uygulamaya dönük genel görüşlerinin ve uygulamanın iyileştirilmesine ilişkin önerilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Olgubilim modelinde desenlenen araştırmada nitel araştırma yöntemine dayalı bireysel görüşme ve odak grup görüşme tekniğinden yararlanılmıştır. Örneklem tekniği olarak amaçlı örneklem yöntemlerinden, kolay ulaşılabilir durum örneklemesi tekniği kullanılmıştır. Araştırma 2011-2012 öğretim yılı bahar döneminde Eskişehir İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne (MEM) bağlı merkez ilçede 11 resmi ilk ve ortaöğretim okullarında görev yapan toplam 11 okul müdürü ve bu okullardan dokuzunda çalışan 42 öğretmenin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma verileri olgubilime dayalı içerik analizi yoluyla çözümlenmiş, araştırmanın alt amaçları temel alınarak bulgular tanımlanmış ve yorumlanmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuçlar alt amaçlara yanıt verecek şekilde örgütlenmiş, gelecekte yapılacak araştırmalara ve uygulayıcılara yönelik öneriler geliştirilmiştir.

Okul müdürlerinin tamamına yakını rotasyonu olumlu gördüğünü, uygulamaya karşı olmadıklarını söylemiş, sadece 2 okul müdürü rotasyonun aidiyet duygusuna

aykırı bir uygulama olduğunu belirtmiştir. Müdürler genel olarak, rotasyondaki ölçütlerle ilgili olarak olumsuz görüş aktarmışlardır.

Etkililik ve verimlilik açısından öneride bulunan müdürlere göre, rotasyon ilkesel bir uygulama olmalı, puanlama son 5 yıl üzerinden yapılmalı, puanlama ölçütleri daha orantılı olmalı, puanlamada performansı ölçecek ölçütler olmalı, atamada takdir yetkisi olmalı, merkeze gelebilmek daha kolay olmalı, liyakate ve kariyere dikkat edilmeli, rotasyon şehir içinde oluşturulacak bölgeler arası atama şeklinde yapılmalı, performansa dayalı atama yapılmalıdır. Müdürlerden 3'ü rotasyon süresi olarak 5 yılı uygun bulmakta, 5 müdür ise 8 yıl olmasını önermektedir. En az 6 yıl, en az 10 yıl, 7-8 yıl, 7 yıl ve 8-9 yıl olmalıdır gibi görüşler de bulunmaktadır. Rotasyonun müdür motivasyonu açısından daha etkili olması için okul müdürlerine göre, rotasyon sürekli olmalı, gönüllülük esasına dayalı yapılmalı ve performansa dayalı atama olmalıdır. Rotasyonun okul kültürü açısından daha etkili olması için okul müdürlerine göre, rotasyon 10 yılda bir olmalı, öğretmen görüşü alınarak ve okuldaki bütün personele uygulanmalı, müdür seçilme ölçütleri değiştirilmeli, branşa uygun ve emsal okula atama yapılmalı, müdürün profesyonel bir müdür ve bir lider olması sağlanmalıdır.

Etkililik ve verimlilik açısından öneride bulunan öğretmenlere göre, rotasyondaki puanlamada başka ölçütler de dikkate alınmalı, müdür seçilme ölçütleri değiştirilmeli, müdürler eğitim almalı, müdür yönetim ekibiyle birlikte rotasyona tabi olmalı, 'rotasyon uygulansın mı uygulanmasın mı?', diye görüş alınmalı, atama okul türü ve çevresi dikkate alınarak, yaz döneminde ve performansa göre yapılmalıdır. 16 öğretmen rotasyon süresi olarak 5 yılı uygun bulmakta, 8 öğretmen 10 yıl olması gerektiğini ve 9 öğretmen ise sürenin esnetilebilir olması gerektiğini söylemiştir. 8 yıl, 8-10 yıl, 7 yıl, 5-10 yıl, 4-5 yıl, 4 yıl, 6-7 yıl, 5-7 yıl arasında olmalıdır gibi görüşler de bulunmaktadır. Rotasyonun öğretmen motivasyonu açısından daha etkili olması için öğretmenlere göre, müdürler sendikaya üye olmamalı ve müdürlerin profesyonel olmaları sağlanmalıdır. Rotasyonun okul kültürü açısından daha etkili olması için öğretmenlere göre, atama okul türüne ve kültürüne uygun yapılmalı, müdürlerin okul kültürüyle ilgili performansı belirlenmeli ve müdürlere eğitim ve destek verilmelidir.

Anahtar Sözcükler: Rotasyon, motivasyon, okul kültürü, okul müdürleri

ABSTRACT**THE EVALUATION OF ROTATION APPLICATIONS**

(A Case Study in Eskişehir)

Gülşah BAHÇALI

Department of Educational Sciences

(Educational Administration, Inspection, Planning and Economics)

Anadolu University Institute of Educational Sciences

January 2014

Adviser: Prof. Dr. Coşkun BAYRAK

This study aims to reveal how principals' rotation affects the school principals' and teachers' motivation and school culture and owing to the fact that it is a new application in Turkey, it is aimed to define the troubles in application, the principals' and teachers' general opinions about this application and their suggestions concerning improvement of the application. Designed as a phenomenology model, the study has employed individual interview and focus group discussion techniques based on qualitative research method. As a sampling technique, convenience sampling which is one of the purposive sampling methods is used. The study was conducted in the spring term of 2011-2012 academic year with the participation of 11 school principals who serve in 11 public primary and secondary schools in Eskişehir and 42 teachers who serve in 9 of these schools. Study data was analyzed via content analysis based on phenomenology method and findings were described and interpreted considering the subgoals of the study. The results of the study which were obtained based on the findings were organized in such a way to answer the subgoals, and suggestions for the future studies and for the applicators were developed.

Almost all of the school principals said that they look positively to the rotation, they don't object this application, only 2 principals stated that rotation is an application

which is against the sense of belonging. Generally, principals conveyed negative opinions concerning the criterias in rotation.

According to the principals who made suggestion in terms of effectiveness and productiveness, rotation should be a principal application, point scoring in rotation should be on the basis of last 5 years, the point scoring criterias should be more proportional, the criterias which can measure performance should be in the point scoring, discretionary power should be in the appointment, the appointment to the city centre should be easier, merit and career should be taken into consideration, rotation should be applied as interzonal appointment which will be organized in the city, the appointment should be based on performance. 3 of the principals approve 5 year as rotation length, 5 principals suggest that rotation length should be 8 years. There are also other suggestions like rotation length should be at least 6 years, at least 10 years, 7-8 years, 7 years and 8-9 years. For the rotation to become more effective in terms of principal motivation, according to the principals, rotation should be perpetual, it should be applied based on willingness and the appointment should be based on performance. For the rotation to become more effective in terms of school culture, according to the principals, rotation should be applied in decennially, should be applied by taking teachers' opinions and should be applied to all of the personnel at school, principal designation criterias should be changed, the appointment should be suitable to the branch and should be between equal schools, for the principal to become a professional principal and a leader should be provided.

According to the teachers who made suggestion in terms of effectiveness and productiveness, in the point scoring in rotation alternative criterias should be taken into consideration, principal designation criterias should be changed, principals should receive training, principal should be subjected to rotation with the management team, opinion should be taken about 'whether to apply rotation or not', the appointment should be based on school type and its environment, the appointment should be in the summer term and according to the performance. 16 teachers approve 5 year as rotation length, 8 teachers said it should be 10 years and 9 teachers said rotation length should be flexible. There are also other suggestions like rotation length should be 8 years, 8-10 years, 7 years, 5-10 years, 4-5 years, 4 years, 6-7 years, 5-7 years. For the rotation to become more effective in terms of teacher motivation, according to the teachers,

principals shouldn't be a member of syndicates and for the principal to become a professional principal should be provided. For the rotation to become more effective in terms of school culture, according to the teachers, the appointment should be based on school type and its culture, principals' performance concerning school culture should be defined and education and support should be given to the principals.

Keywords: Rotation, motivation, school culture, school principals

ÖNSÖZ

Bu araştırmanın her aşamasında, her zaman ve her konuda olumlu bakış açısı, bilgileri, değerli görüş, öneri ve katkılarıyla ile bana yol gösteren, hoşgörüsünü, yardım ve desteğini esirgemeyen değerli hocam, danışmanım Sayın Prof. Dr. Coşkun BAYRAK’a teşekkürlerimi sunarım.

Görüşmelerin yapılması sürecinde bana destek olan Eskişehir İl MEM personeline ve araştırmanın gerçekleşmesinde çalışmaya katılarak zaman ayıran ve katkı sağlayan tüm okul müdürlerine ve bu okullarda çalışan tüm öğretmenlere yardımlarından dolayı teşekkürü borç bilirim. 8-10 Eylül 2011 tarihinde düzenlenen 20. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı’nda, 24-26 Mayıs 2012 tarihinde düzenlenen 7. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi’nde ve 12-14 Eylül 2012 tarihinde düzenlenen 21. Eğitim Bilimleri Kongresi’nde sundukları bildirileri bana gönderen ve çalışmalarını tezimde kullanmama izin veren tüm bildiri sahiplerine teşekkürlerimi sunarım.

Bulgular ve yorumlar bölümünde ve nitel veri analiz sürecinde görüş ve öneriyle bana destek olan, katkılarını esirgemeyen sevgili arkadaşlarım Ümit DEMİR’e ve Meriç AKPINAR’a çok teşekkür ediyorum. Araştırma sürecinin her aşamasında bana her zaman destek olan, katkılarını sunan, moral ve motivasyonları ile hep yanımda olan, bilgilerini benimle paylaşmaktan çekinmeyen, beni sabırla dinleyen, tüm sorularıma bıkıp usanmadan cevap veren değerli arkadaşım Neslihan GÜÇLÜCAN’a ve kardeşim Araş. Gör. Turgut BAHÇALI’ya teşekkürlerim sonsuzdur. Görüşmelerin yapılması sırasında okul müdürleri ile irtibatı sağlayan, her türlü destek ve yardımını esirgemeyen Ramazan KILIÇ’a en içten teşekkürlerimi sunarım. Araştırmanın birçok aşamasında, katkılarını esirgemeyen, tavsiyeleri ile çalışmama yön veren, bakış açısından yararlandığım, araştırmanın şekillenmesinde büyük katkısı olan sevgili hocam Yrd. Doç. Dr. Müyesser CEYLAN’a teşekkür etmeyi borç bilirim. Son olarak her zaman için yanımda olan, sevgileri, desteği ve güveni ile beni cesaretlendiren, beni hiç yalnız bırakmayan sevgili anneme ve babama sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Gülşah Bahçalı

Ocak, 2014

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
ÖNSÖZ	ix
İÇİNDEKİLER	x
TABLolar LİSTESİ	xv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xvii
KISALTMALAR LİSTESİ	xviii
 BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ	 1
Okul Müdürlerinin Rotasyonu	4
Bazı Rotasyon Uygulamaları.....	6
Cartier (Kanada)	6
Ontario (Kanada)	7
Thomas Jefferson Eğitim Bölgesi (Amerika)	8
Motivasyon Kavramı	9
Müdürler ve Motivasyon	10
Örgüt Kültürü	12
Örgüt Kültürünün Öğeleri	13
Sayıltılar	13
İnançlar	13
Değerler	14
Normlar	15
Seremoniler	15
Adetler	16
Hikâyeler	16
Kahramanlar	17
Semboller	17
Dil	18
Örgüt Kültürünün Önemi	18
Zayıf Örgüt Kültürü	19

Güçlü Örgüt Kültürü	20
Okulda Örgüt Kültürü	21
Müdürler ve Örgüt Kültürü	23
Problem	26
Amaç ve Alt Amaçlar	28
Araştırmanın Önemi	29
Sınırlılıklar	29
Tanımlar	30
 İKİNCİ BÖLÜM: YÖNTEM	 31
Araştırma Modeli	31
Çalışma Grubu	32
Verilerin Toplanması	33
Katılımcılar	38
Bireysel Görüşmeye Katılan Okul Müdürleri	38
Odak Grup Görüşmeye Katılan Öğretmenler	40
Görüşme Kılavuzu	45
Araştırmacı	45
Araştırmacı Günlüğü	46
Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması	46
Verilerin Kodlanması	50
Araştırmanın Güvenirliği	51
 ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR VE YORUMLAR	 52
Rotasyon Uygulamasını Okul Müdürlerinin Nasıl Değerlendirdiğine İlişkin	
Bulgular	52
Rotasyon Uygulamasına İlişkin Okul Müdürlerinin Genel Görüşlerine İlişkin	
Bulgular	53
Rotasyon Uygulamasına İlişkin Okul Müdürlerinin Olumlu Görüşlerine	
İlişkin Bulgular	55
Rotasyon Uygulamasına İlişkin Okul Müdürlerinin Olumsuz Görüşlerine	
İlişkin Bulgular	63

Rotasyon Uygulamasının Müdür Motivasyonu Üzerine Etkisini Okul Müdürlerinin Nasıl Değerlendirdiğine İlişkin Bulgular	77
Rotasyon Uygulamasının Müdür Motivasyonu Üzerine Olumlu Etkisi Olduğuna İlişkin Bulgular	79
Rotasyon Uygulamasının Müdür Motivasyonu Üzerine Olumsuz Etkisi Olduğuna İlişkin Bulgular	88
Rotasyon Uygulamasının Okul Kültürüne Etkisini Okul Müdürlerinin Nasıl Değerlendirdiğine İlişkin Bulgular	108
Rotasyon Uygulamasının Okul Kültürünü Olumlu Etkilediğine İlişkin Bulgular	110
Rotasyon Uygulamasının Okul Kültürünü Olumsuz Etkilediğine İlişkin Bulgular	122
Rotasyon Uygulamasının Okul Kültürünü Olumlu veya Olumsuz Etkilediğine İlişkin Bulgular	126
Rotasyon Uygulamasının Okul Kültürüne Etkisinin Az Olduğuna İlişkin Bulgular	132
Rotasyon Uygulamasına İlişkin Okul Müdürlerinin Önerilerine İlişkin Bulgular	135
Rotasyon Uygulamasının Daha Etkili ve Daha Verimli Olması İçin Okul Müdürlerinin Verdiği Önerilere İlişkin Bulgular	137
Rotasyon Uygulamasının Müdür Motivasyonu Açısından Daha Etkili Olması İçin Okul Müdürlerinin Verdiği Önerilere İlişkin Bulgular	156
Rotasyon Uygulamasının Okul Kültürü Açısından Daha Etkili Olması İçin Okul Müdürlerinin Verdiği Önerilere İlişkin Bulgular	159
Rotasyon Uygulamasını Öğretmenlerin Nasıl Değerlendirdiğine İlişkin Bulgular	168
Rotasyon Uygulamasına İlişkin Öğretmenlerin Genel Görüşlerine İlişkin Bulgular	169
Rotasyon Uygulamasına İlişkin Öğretmenlerin Olumlu Görüşlerine İlişkin Bulgular	171
Rotasyon Uygulamasına İlişkin Öğretmenlerin Olumsuz Görüşlerine İlişkin Bulgular	178

Rotasyon Uygulamasına İlişkin Öğretmenlerin Kararsız Görüşlerine İlişkin Bulgular	182
Rotasyon Uygulamasının Öğretmen Motivasyonu Üzerine Etkisini Öğretmenlerin Nasıl Değerlendirdiğine İlişkin Bulgular	186
Rotasyon Uygulamasının Öğretmen Motivasyonu Üzerine Olumlu Etkisi Olduğuna İlişkin Bulgular	188
Rotasyon Uygulamasının Öğretmen Motivasyonu Üzerine Olumsuz Etkisi Olduğuna İlişkin Bulgular	191
Rotasyon Uygulamasının Öğretmen Motivasyonu Üzerine Olumlu veya Olumsuz Etkisi Olduğuna İlişkin Bulgular	194
Rotasyon Uygulamasının Öğretmen Motivasyonu Üzerine Etkisinin Az Olduğuna İlişkin Bulgular	200
Rotasyon Uygulamasının Okul Kültürüne Etkisini Öğretmenlerin Nasıl Değerlendirdiğine İlişkin Bulgular	203
Rotasyon Uygulamasının Okul Kültürünü Olumlu Etkilediğine İlişkin Bulgular	205
Rotasyon Uygulamasının Okul Kültürünü Olumsuz Etkilediğine İlişkin Bulgular	211
Rotasyon Uygulamasının Okul Kültürünü Olumlu veya Olumsuz Etkilediğine İlişkin Bulgular	216
Rotasyon Uygulamasının Okul Kültürüne Etkisinin Az Olduğuna İlişkin Bulgular	224
Rotasyon Uygulamasına İlişkin Öğretmenlerin Önerilerine İlişkin Bulgular	227
Rotasyon Uygulamasının Daha Etkili ve Daha Verimli Olması İçin Öğretmenlerin Verdiği Önerilere İlişkin Bulgular	229
Rotasyon Uygulamasının Öğretmen Motivasyonu Açısından Daha Etkili Olması İçin Öğretmenlerin Verdiği Önerilere İlişkin Bulgular	251
Rotasyon Uygulamasının Okul Kültürü Açısından Daha Etkili Olması İçin Öğretmenlerin Verdiği Önerilere İlişkin Bulgular	255
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: SONUÇ ve ÖNERİLER	262

Sonuçlar	262
Okul Müdürlerinin Rotasyon Uygulamasına İlişkin Genel Görüşlerine İlişkin Sonuçlar	262
Rotasyon Uygulamasının Müdür Motivasyonu Üzerine Etkisini Okul Müdürlerinin Nasıl Değerlendirdiğine İlişkin Sonuçlar	263
Rotasyon Uygulamasının Okul Kültürüne Etkisini Okul Müdürlerinin Nasıl Değerlendirdiğine İlişkin Sonuçlar	264
Okul Müdürlerinin Rotasyon Uygulaması İçin Önerilerine İlişkin Sonuçlar	265
Öğretmenlerin Rotasyon Uygulamasına İlişkin Genel Görüşlerine İlişkin Sonuçlar	266
Rotasyon Uygulamasının Öğretmen Motivasyonu Üzerine Etkisini Öğretmenlerin Nasıl Değerlendirdiğine İlişkin Sonuçlar	266
Rotasyon Uygulamasının Okul Kültürüne Etkisini Öğretmenlerin Nasıl Değerlendirdiğine İlişkin Sonuçlar	266
Öğretmenlerin Rotasyon Uygulaması İçin Önerilerine İlişkin Sonuçlar	267
Öneriler	268
Uygulamaya Yönelik Öneriler	268
Yapılacak Araştırmalara Yönelik Öneriler	271
EKLER	272
KAYNAKÇA	296

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: <i>Görüşmeye Katılan Okul Müdürlerine İlişkin Genel Bilgiler</i>	39
Tablo 2: <i>Odak Grup Görüşmeye Katılan Öğretmenlere İlişkin Genel Bilgiler</i>	41
Tablo 3: <i>Okul Müdürlerinin Rotasyon Uygulamasına İlişkin Olumlu Görüşleri</i>	55
Tablo 4: <i>Okul Müdürlerinin Rotasyon Uygulamasına İlişkin Olumsuz Görüşleri</i>	63
Tablo 5: <i>Okul Müdürlerinin Rotasyondaki Puanlamaya İlişkin Olumsuz Görüşleri</i> ...	66
Tablo 6: <i>Rotasyon Uygulamasının Müdür Motivasyonunu Olumlu Etkilediğine İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşleri</i>	79
Tablo 7: <i>Okul Müdürlerinin Eski Okullarına Dönmek İstemedikleri Yönündeki Görüşlerinin Nedenleri</i>	84
Tablo 8: <i>Rotasyon Uygulamasının Müdür Motivasyonunu Olumsuz Etkilediğine İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşleri</i>	88
Tablo 9: <i>Okul Müdürlerinin Motivasyonunu Olumsuz Etkileyen Sorunlara İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşleri</i>	88
Tablo 10: <i>Okul Müdürlerinin Eski Okullarına Dönmek İstedikleri Yönündeki Görüşlerinin Nedenleri</i>	102
Tablo 11: <i>Rotasyon Uygulamasının Okul Kültürünü Olumlu Etkilediğine İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşleri</i>	110
Tablo 12: <i>Rotasyon Uygulamasının Okul Kültürünü Olumsuz Etkilediğine İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşleri</i>	122
Tablo 13: <i>Rotasyon Uygulamasının Okul Kültürünü Olumlu veya Olumsuz Etkilediğine İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşleri</i>	126
Tablo 14: <i>Rotasyon Uygulamasının Okul Kültürüne Etkisinin Az Olduğuna İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşleri</i>	132
Tablo 15: <i>Rotasyon Uygulamasının Daha Etkili ve Verimli Olması için Okul Müdürlerinin Önerileri</i>	137
Tablo 16: <i>Okul Müdürlerinin Rotasyondaki Puanlamaya İlişkin Önerileri</i>	138
Tablo 17: <i>Okul Müdürlerinin Rotasyondaki Atamaya İlişkin Önerileri</i>	141
Tablo 18: <i>Rotasyon Uygulamasının Süresine İlişkin Okul Müdürlerinin Önerileri</i> ..	147
Tablo 19: <i>Rotasyon Uygulamasının Müdür Motivasyonu Açısından Daha Etkili Olması için Okul Müdürlerinin Önerileri</i>	156

Tablo 20: <i>Rotasyon Uygulamasının Okul Kültürü Açısından Daha Etkili Olması için Okul Müdürlerinin Önerileri</i>	159
Tablo 21: <i>Öğretmenlerin Rotasyon Uygulamasına İlişkin Olumlu Görüşleri</i>	171
Tablo 22: <i>Öğretmenlerin Rotasyon Uygulamasına İlişkin Olumsuz Görüşleri</i>	178
Tablo 23: <i>Öğretmenlerin Rotasyon Uygulamasına İlişkin Kararsız Görüşleri</i>	182
Tablo 24: <i>Rotasyon Uygulamasının Öğretmen Motivasyonunu Olumlu Etkilediğine İlişkin Öğretmenlerin Görüşleri</i>	188
Tablo 25: <i>Rotasyon Uygulamasının Öğretmen Motivasyonunu Olumsuz Etkilediğine İlişkin Öğretmenlerin Görüşleri</i>	191
Tablo 26: <i>Rotasyon Uygulamasının Öğretmen Motivasyonunu Olumlu veya Olumsuz Etkilediğine İlişkin Öğretmenlerin Görüşleri</i>	194
Tablo 27: <i>Rotasyon Uygulamasının Öğretmen Motivasyonuna Etkisinin Az Olduğuna İlişkin Öğretmenlerin Görüşleri</i>	200
Tablo 28: <i>Rotasyon Uygulamasının Okul Kültürünü Olumlu Etkilediğine İlişkin Öğretmenlerin Görüşleri</i>	205
Tablo 29: <i>Rotasyon Uygulamasının Okul Kültürünü Olumsuz Etkilediğine İlişkin Öğretmenlerin Görüşleri</i>	211
Tablo 30: <i>Rotasyon Uygulamasının Okul Kültürünü Olumlu veya Olumsuz Etkilediğine İlişkin Öğretmenlerin Görüşleri</i>	216
Tablo 31: <i>Rotasyon Uygulamasının Okul Kültürüne Etkisinin Az Olduğuna İlişkin Öğretmenlerin Görüşleri</i>	224
Tablo 32: <i>Rotasyon Uygulamasının Daha Etkili ve Verimli Olması için Okul Müdürlerinin Önerileri</i>	229
Tablo 33: <i>Öğretmenlerin Rotasyondaki Atamaya İlişkin Önerileri</i>	233
Tablo 34: <i>Rotasyon Uygulamasının Süresine İlişkin Öğretmenlerin Önerileri</i>	241
Tablo 35: <i>Rotasyon Uygulamasının Öğretmen Motivasyonu Açısından Daha Etkili Olması için Öğretmenlerin Önerileri</i>	251
Tablo 36: <i>Rotasyon Uygulamasının Okul Kültürü Açısından Daha Etkili Olması için Öğretmenlerin Önerileri</i>	255

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Okul Müdürlerinin Rotasyon Uygulamasını Nasıl Değerlendirdiği	52
Şekil 2: Okul Müdürlerinin Rotasyon Uygulamasına İlişkin Genel Görüşleri	54
Şekil 3: Rotasyon Uygulamasının Müdür Motivasyonu Üzerine Etkisini Okul Müdürlerinin Nasıl Değerlendirdiği	78
Şekil 4: Rotasyon Uygulamasının Okul Kültürüne Etkisini Okul Müdürlerinin Nasıl Değerlendirdiği	109
Şekil 5: Okul Müdürlerinin Rotasyon Uygulaması İçin Önerileri	136
Şekil 6: Okul Müdürlerinin Rotasyon Uygulaması İçin Önerileri	155
Şekil 7: Öğretmenlerin Rotasyon Uygulamasını Nasıl Değerlendirdiği	168
Şekil 8: Öğretmenlerin Rotasyon Uygulamasına İlişkin Genel Görüşleri	170
Şekil 9: Rotasyon Uygulamasının Öğretmen Motivasyonu Üzerine Etkisini Öğretmenlerin Nasıl Değerlendirdiği	187
Şekil 10: Rotasyon Uygulamasının Okul Kültürüne Etkisini Öğretmenlerin Nasıl Değerlendirdiği	204
Şekil 11: Öğretmenlerin Rotasyon Uygulaması İçin Önerileri	228

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	: Anabilim Dalı
EYTEPE	: Eğitim Yönetimi, Teftişı, Planlaması ve Ekonomisi
M	: Müdür
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
MEM	: Milli Eğitim Müdürlüğü
Ö	: Öğretmen
U	: Uzman

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Bayrak (2000)'a göre, eğitim sisteminin temel görevlerinden birisi, bireyi yaşadığı toplumun ve bu toplumun bağlı bulunduğu çağdaş dünyanın bir üyesi durumuna getirmektir. Okullar eğitim sisteminin en önemli parçasıdır. Erol (1995)'a göre, bir toplumun varlığını sürdürebilmesinde ve geliştirilmesinde en önemli kaynak insandır ve o insanların yetiştirilmesinde de okulun önemi büyüktür. Okulların böylesine önemli bir görevi istenilen şekilde yerine getirebilmelerinde ise en büyük görev okul müdürlerine düşmektedir. Okul müdürlerinin bu görevlerini etkili şekilde yerine getirebilmek için kullandığı araçlardan en önemlileri personeli motive etmek ve olumlu ve güçlü bir okul kültürü oluşturmaktır. Okul müdürleri öğretmenleri motive ederek, olumlu ve güçlü bir okul kültürü oluşturarak okullarının başarılı olmasını sağlayabilirler.

Motivasyonun insanın içinden gelen güçlü bir arzu, bir şeyi yapma isteği olduğunu ve iş yaşantısı için oldukça önemli olduğunu vurgulayan Reçepoğlu (2013)'na göre insanlar ancak isteyerek yaptıkları şeylerden zevk alabilir ve kendilerini iyi hissederler ve bunun sonucu olarak da verimli ve etkili çalışabilirler. Büyükses (2010) ise motivasyon kavramının örgütler için giderek önem kazanmaya başladığını, örgütte çalışan kişilerin verimli ve başarılı olmaları açısından motivasyonun öneminin hafife alınmaması gerektiğini ifade etmektedir.

Arabacı ve Sağlam (2012)'a göre, okul müdürlerinin motivasyonları, okulun başarısında, etkililik ve verimliliğinde oldukça önem taşımaktadır ve müdürlerin atanma ve yer değiştirme uygulamaları da motivasyonlarını etkileyebilmektedir. Öğretmenlerin, yaptıkları işten ve iş çevresinden memnun oldukları sürece daha verimli çalıştıklarını ve öğretmenlerin çalışırken mutlu olmasının, işini severek ve iyi yapmasının ancak iyi bir motivasyon ile olabileceğini belirten Yalçın ve Korkmaz (2013)'a göre öğretmenlerin motivasyonu hem öğrencilerin sınıfta motive olması hem de ileri düzeyde gerçekleştirilecek eğitim reformları için son derece önemlidir. Bu bağlamda, müdürlerin ve öğretmenlerin işini severek yapabilmesi, verimli bir şekilde çalışabilmesi ve dolayısıyla da eğitim sisteminin verimliliği ve başarısı için okul müdürlerinin ve öğretmenlerin motivasyonunun yüksek olmasının büyük önem taşıdığı görülmektedir.

Okul müdürlerinin görev ve sorumluluklarından birinin öğretmenleri motive etmek olduğu yönünde araştırma sonuçları mevcuttur (Karaköse, 2008; Turan, Yıldırım

ve Aydoğdu 2012). Karaköse (2008), okul müdürlerinin saygınlığını güçlendirmek için öğretmenleri moral ve motivasyonlarını artırması gerektiğini vurgulamaktadır. Turan, Yıldırım ve Aydoğdu (2012)'nın araştırmalarında, müdürün akademik boyutla ilgili sorumluluklarından birinin 'öğrenci ve öğretmeni akademik başarı için motive etmek' olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Yalçın ve Korkmaz (2013)'a göre örgüt içinde yüksek motivasyon sağlanması, çalışma ortamı koşulları yanında; personelin ve müdürlerin tutum, davranış, bilgi ve beceri gibi kişisel özelliklerine de bağlıdır. Bu görüşlerden hareketle okul müdürlerinin öğretmen motivasyonu üzerinde etkisinin olduğu söylenebilir.

Okul müdürünün görevlerini en etkili şekilde yerine getirebilmesi, öğretmenleri motive edebilmesi için kendi motivasyon düzeyinin de yüksek olması gerekmektedir. Karaboğa (2007)'ya göre ise, motivasyonu düşük olan bir müdür personele karşı olumsuz tavırlar sergileyebilecek ve sonuç olarak personelin motivasyonunu olumsuz yönde etkileyebilecektir. Bu durumda, okul müdürlerinin okulda olumlu bir kültür oluşturabilmesi, öğretmenlerin motivasyonunu olumlu yönde etkileyebilmesi için önce müdürün kendi motivasyon düzeyinin yüksek olması gerektiği söylenebilir.

Okul müdürlerinin okullarını en etkili ve verimli şekilde yönetebilmeleri, öğretmenleri okulun amaçları doğrultusunda harekete geçirebilmeleri için kullandığı araçlardan bir diğeri ise olumlu ve güçlü bir okul kültürü oluşturmaktadır. Tiryaki (2005), bir örgütteki kültüre inanmış ve bağlanmış olan personelin örgütle özdeşleşme derecelerinin yüksek olmasıyla güçlü bir örgüt kültürünün oluştuğunu belirtmektedir. Tiryaki (2005)'ye göre personel, kendi örgütlerinin kültürüyle özdeşleştikleri ölçüde, örgütlerine bağlılıkları artacak ve kendilerini örgütün bir parçası olarak görecekları, dolayısıyla da yüksek bir motivasyonla, performans ve faaliyetlerinde etkinliklerini arttıracaklar ve böylece örgütteki verimlilik artışına katkı sağlayacaklardır. Özcan (2006)'a göre, örgüt kültürünün personel üzerinde motivasyon yaratması, personelin işe gelirken keyifle gelmeleri, işlerini yaparken ellerinden gelenin en iyisini yapmaları, örgüt içi belirsizlikleri azaltması, örgütteki çatışmaları önlemesi ve koordinasyon sağlaması gibi pek çok yararı vardır. Özcan (2006)'a göre, ayrıca örgüt kültürü, motivasyon, tatmin ve bağlılık yaratmakta ve buna bağlı olarak da örgütün verimliliğini desteklemektedir ve bu yönleriyle etkin bir yönetim aracı olma niteliği taşır ve örgütün başarı ve başarısızlığını belirlemede önemli bir rol oynar. Bu açıdan, örgüt kültürünün,

personeli birbirine ve örgüte bağlayan ortak bir kültür yarattığı, güçlü bir örgüt kültürünün personelin motivasyonlarını ve örgütün verimliliğini etkilediği söylenebilir.

Yurttakal (2007), güçlü okul kültürüne sahip örgütlerin daha verimli ve etkili olduğunu belirtmektedir. Korkut (2008) ise sağlıklı oluşturulmuş okul kültürünün, okulun etkililiğini ve verimliliğini, personel, veli ve öğrenci memnuniyetini artıracaklarını ifade etmektedir. Bu bağlamda güçlü ve olumlu bir okul kültürünün okulun etkililiğini ve verimliliğini arttıracaklarını söylemek mümkündür.

Eğitim örgütlerinde kültürün her yönüyle yaşandığını söyleyen Öztay (2006)'a göre okullardaki kültürü okul müdürleri oluşturur ve devamını sağlarlar ve okul kültürü, okul müdürlerinin personelin koordinasyonunu sağlamada ve personeli amaçlar doğrultusunda ikna etmede öncelikli etkidir. Bu açıdan, okul kültürünün, müdürlerin personeli amaçlar doğrultusunda harekete geçirmede kullanabileceği önemli bir araç olduğu ve okul müdürünün okul kültürü üzerinde büyük etkisinin olduğu söylenebilir.

MEB, uzun süre aynı okulda çalışmanın müdürler ve okullar için yarattığı olumsuzlukları ortadan kaldırmak, okulların verimliliğini ve etkililiğini artırmak için 2010 yılında tüm Türkiye'de bulunduğu okulda 5 yılını dolduran bütün okul müdürlerine rotasyon uygulaması başlatmış, 2011 yılında bir kez daha bu uygulamaya devam etmiştir. Daha önce 2005 yılında da müdür rotasyonu uygulaması denenmiş ama kısa bir süre sonra vazgeçilmiştir. Rotasyon uygulanırken atamalar, müdürlerin EK-2 Değerlendirme Formu üzerinden alacakları puana göre yapılmış, müdürlerin bireysel ilgi ve ihtiyaçları göz önünde bulundurulmamıştır.

Fink ve Brayman (2006)'a göre rotasyon uygulaması sıklıkla problemlere ve sorunlara yol açmakta, müdür ve öğretmenleri üzmemekte, onların moralini bozmakta, ayrıca aceleyle yapılan müdür rotasyonu okul geliştirme çabalarını tehdit etmekte ve okuldan ayrılan veya okula yeni atanan müdürün okulu yönetme kapasitesini düşürmektedir. Meyer, Macmillan ve Northfield (2009)'ın araştırma sonuçlarına göre müdür rotasyonu süreci ve yeni atanan müdürün uygulamaları hem bir okulun kültürünü ve hem de öğretmenlerin ve okul genelinin moral ve motivasyonunu olumlu veya olumsuz değiştirebilmektedir. Müdür rotasyonu uygulamasının müdürlerin ve öğretmenlerin motivasyonunu ve okul kültürünü nasıl etkilediğini ortaya koymak ve Türkiye için yeni bir uygulama olması dolayısıyla, uygulamadaki aksaklıkları,

müdürlerin ve öğretmenlerin bu uygulamaya dönük genel görüşlerini ve uygulamanın iyileştirilmesine ilişkin önerilerini belirlemek amacıyla bir araştırma desenlenmiştir.

Okul Müdürlerinin Rotasyonu

Okul müdürlerinin uzun süre aynı yerde çalışmasının bazı olumsuzlukları olabilmektedir. Bulgan (2012)'a göre, uzunca bir süre aynı görevde çalışan kişilerde durağanlık, donukluk ve vurdumduymazlık olarak özetlenebilecek yönetsel körlük oluşmaktadır ve yönetsel körlük yönetimde değişimin gerekliliği adına üzerinde durulması gereken önemli bir faktördür. Söz konusu araştırmacıya göre yönetsel körlüğe yakalanan yöneticiler; değişim için isteksiz olma, sistemdeki sorunları görmezden gelme ve hatalara müdahalede geç kalma belirtileri göstermektedir. Benzer şekilde Erkan ve Abaan (2006), personelin uzun yıllar aynı örgütte ve/veya aynı pozisyonda görev yapmalarının, işlerinde rutinleşmeye neden olduğunu ve personelin yeni yaklaşımlar içine girmelerini engellediğini dile getirmektedirler.

Sonuç olarak MEB, aynı okulda uzun süre çalışmanın okul müdürleri ve okullar için yarattığı olumsuzlukları gidermek, okul müdürlerinin ve okulların verimliliğini ve etkililiğini arttırmak için, 23/06/2010 tarihinde B.08.0.PGM.0.06.04.00.4 / 1872 / 31131 sayılı, 'Zorunlu yer değiştirmeler' konulu genelgeyi yayımlayarak, 01.07.2010 tarihi itibarıyla bulunduğu eğitim örgütünde beş yıllık çalışma süresini tamamlamış olan okul müdürlerini rotasyona tabi tutmuştur (MEB, 2010). Okul müdürleri 2011 yılında bir kez daha rotasyona tabi tutulmuşlardır. Okul müdürlerine ilk olarak 2005 yılında rotasyon uygulanmış, ancak bazı sendikalar ve müdürler tarafından açılan davalar nedeniyle, okul müdürleri kısa sürede eski görev yerlerine dönmüşlerdir. 2010 yılının Haziran ayında yayınlanan genelgeyle tüm Türkiye'de, bulunduğu okulda 5 yılını dolduran bütün okul müdürlerine rotasyon uygulanmıştır. 2011 yılında bulunduğu okulda asaleten 5 yılını dolduran okul müdürlerine ve asaleten 8 yılını dolduran müdür yardımcılara da rotasyon uygulanmıştır.

Rotasyonun hem okullar için hem de okul müdürleri için bazı faydaları vardır. Kayır (2012), rotasyonun okul müdürlerine yeni bilgi, beceri ve tecrübeler kazandırdığını, müdürün görevine ve örgüte karşı bağlılığını, motivasyonunu ve iş doyumunu arttırdığını, müdürün yönetsel eskimişliğini ve örgüte yabancılaşmasını önlediğini, müdürler için yüksek moral ve kariyer geliştirme fırsatı sağladığını ve

müdürler için yarışma ortamı yarattığını belirtmektedir. Jones (2000), rotasyonun okula değişim, yenileşme ve dinamizm getirmesi, öğretmenlerin ve müdürlerin mesleki gelişimini sağlaması nedeniyle okul müdürlerine rotasyon uygulandığını ifade etmektedir. Helmich (1978), rotasyonla örgütler arası bilgi alışverişinin sağlanacağını, müdürün değişime dirençli olması nedeniyle gelişme gösteremeyen bir örgüt için müdür rotasyonunun yararlı olabileceğini, yeni müdürün getireceği yeni fikirler nedeniyle örgütün performansını yükseltmesine olanak sağlayacağını ve ayrıca müdür rotasyonunun örgütün performansını yükseltmek için çevreyle dayanışmasını sağlayacağını belirtmektedir. Benzer şekilde Grusky (1960), müdür rotasyonunun kan değişimini sağlayacağını, örgüte yeni fikirler getireceğini ve sürekli değişen iç gereksinimlere ve çevresel baskılara karşı örgütün daha etkili bir şekilde uyum sağlayabilmesi için örgüte canlılık getireceğini vurgulamaktadır. Davidson ve Taylor (1998) ise, performansı düşük olan bir örgüte yeni bir müdür atamanın problemleri çözeceği yönünde yaygın bir inanış olduğunu aktarmaktadır. Ancak, bazı görüşlere göre ve araştırma sonuçlarına göre müdür rotasyonu olumsuz sonuçlar da doğurabilmektedir. Grusky (1960), müdür rotasyonunun personel arasındaki çatışmayı artırabileceğini, personelin moral ve motivasyonunu düşürebileceğini ve bunun sonucunda da personelin örgüte bağlılığını azaltacağını ve örgütün etkililiğini düşüreceğini belirtmektedir. Griffith (1999)'in okul müdürlerine rotasyon yapılan okullarla rotasyon yapılmayan okulları karşılaştırdığı, öğrenciler ve aileleri üzerinde yaptığı araştırmada, rotasyon uygulanan okullardaki öğrencilerin ölçüt bağımlı sınavlarda biraz daha düşük not aldığı, öğrencilerin ve ailelerin rotasyon uygulanan okulları daha az düzenli ve daha az disiplinli buldukları sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca okul müdürlerine rotasyon yapılan okullardaki ailelerin, okul güçlendirme ve okulda yapılan aktivitelere katılma konularında daha düşük katılım sergiledikleri belirlenmiştir. Allen, Panian ve Lotz (1979)'un araştırma sonuçları ise, müdür rotasyonunun örgüt performansını olumlu veya olumsuz etkileyebileceğini göstermektedir.

Hargreaves, Moore, Fink, Brayman ve White (2003), okul müdürünün gönülsüz olarak rotasyona tabi tutulmasının yarattığı olumsuzluklara dikkat çekmektedirler. Araştırmacılar, okul müdürünün gönülsüz rotasyona tabi tutulması nedeniyle rotasyonun etkilerinin beklendiği gibi olumlu olmayacağını, okul içinde problemlere neden olabileceğini, müdürün okulda güvenilirliğini yitirebileceğini, okulu etkili bir

şekilde yönetme becerisini kaybedebileceğini ileri sürmektedirler. Söz konusu araştırmacılar ayrıca, rotasyon nedeniyle kendilerine ve okullarına haksızlık yapıldığını düşünen okul personelinin müdür rotasyonuna isyan edebileceğini ve direnç gösterebileceğini vurgulamaktadırlar. Benzer şekilde Fauske ve Ogawa (1983), zorunlu yapılan rotasyonda örgütün tepkilerinin daha olumsuz olduğunu vurgulamaktadır. Barker (2006) ise, müdür rotasyonunun okul için yenileşme sağladığını, okula yeni bir enerji getirdiğini ama bununla birlikte rotasyon sürecinin okul için tehlikeli ve yıkıcı olabileceğini ifade etmektedirler. Bununla birlikte Miskel ve Owens (1983)'ın Midwestern'daki (Amerika) 89 okulun (32 okulun müdürü yeni atanmış, 52 okulun müdürü daha önce atanmıştır) öğretmen ve öğrencileriyle yaptıkları araştırmada, müdür rotasyonunun iş yoğunluğu, iletişim, okul disiplini, izolasyon, iş doyumu, okul iklimi ve öğrencilerin tutumu üzerinde etkisinin olduğuna dair ve ayrıca örgütsel etkililiği düşürdüğü veya artırdığı ile ilgili bir bulguya rastlanılmamıştır.

Müdür rotasyonunun okullar ve müdürler için hem olumlu hem olumsuz taraflarının olduğunu, özellikle de zorunlu yapılan rotasyonda bu sonuçların daha olumsuz olabileceğini, ayrıca bazı araştırma sonuçlarına göre okul etkililiği, personel veya öğrenciler üzerinde pek fazla etkisinin olmadığını söylemek mümkündür. Bu görüşlerin ve araştırma sonuçlarının farklılığı, bu konuyla ilgili daha fazla araştırma yapılması gerektiğini göstermektedir.

Bazı Rotasyon Uygulamaları

Cartier (Kanada)

Cartier Eğitim Bölgesi şehir merkezinde büyük bir eğitim bölgesidir. Bu bölgede rotasyon yazılı politikalara dayanmaktadır. Bu bölgede okul müdürlerinin rotasyonu, müdürlerin mesleki gelişimleri ve mesleki olarak ilerlemeleri için gerekli görülmektedir (White ve Cooper, 2009).

Atamaların çoğunluğu bölge içinde yapılmaktadır, bölgenin dışından yapılan atamaların sayısı azdır. Müdürlerin rotasyonu bireylerin ihtiyaçları, okulun ihtiyaçları ve bölgenin ihtiyaçları gibi çeşitli faktörlere bağlı olarak gerçekleştirilir. Belirli sınıflarda öğrencilere uygulanan ulusal sınavların sonuçları, ailelerin nasıl bir müdür istedikleriyle ilgili düşüncelerini dile getirdiği Okul Danışma Meclisi'nin görüşleri ve okul müdürlerinin öğretmen federasyonlarından kovulma durumu Cartier Eğitim

Bölgesi’nde okul müdürlerinin rotasyonunu etkileyen 3 ölçüttür. Müdürün atama yapılmadan önce Okul Meclisi’yle görüşme yapması gerekmektedir. Seçim-öncesinde, mevcut bölge amiri tarafından ölçütler belirlenip ilan edilir, bölgenin içinden veya dışından adaylar başvurabilirler. Adaylarda Master derecesi, geçerli bir öğretmenlik sertifikası ve en az belirli bir süre öğretmenlik yapmış olma şartı aranır, ayrıca atamada teftiş sonuçları, nüfus analizleri ve anketler kullanılır; ama araştırma sonuçları rotasyon sürecinin bir parçası değildir. Rotasyon önceden ortalama 3-5 yıl arasında düzenli bir şekilde yapılmaktayken, şu anda rotasyon süresi düzenli değildir, gerektiğinde bir yılda birden fazla bile olabilmektedir (White, Cooper ve Brayman, 2006). White ve Cooper (2009), Cartier Eğitim Bölgesi’nde rotasyonun sonuçlarını değerlendirmek için bir dizi okul gelişim planları ve mesleki gelişim planları oluşturulduğunu bildirmektedirler.

Ontario (Kanada)

Hargreaves, Moore, Fink, Brayman ve White (2003), Ontario (Kanada) Bölgesi’ndeki birçok okulda yaygın bir politika ve genellikle yazılı olmayan bir uygulama olduğunu, okul müdürlerinin 5 yılda bir rotasyona tabi tutulduklarını bildirmekte, bu uygulamalar nedeniyle öğretmenlerin artık müdür yardımcısı, müdür hatta zümre başkanı olmaya bile istekli olmadıklarını belirtmektedirler. Araştırmacılar, bu uygulamanın sebeplerinin belirsiz olduğunu, ama uygulamanın 1980’lerde Ontario’da okul etkililiği araştırmalarının yapıldığı zamanlarda ortaya çıktığını ifade etmektedirler. Söz konusu araştırmacılara göre, rotasyonun daha başarılı olması için, rotasyon daha kapsamlı bir şekilde planlanmalı, değişimi sürdürmek için daha fazla özen gösterilmeli, yetenekli müdürler yetiştirilmeli ve lider olabilmeleri için okul müdürlerine daha fazla özerklik ve destek verilmelidir.

Normore (2004), Ontario’daki (Kanada) iki eğitim bölgesi üzerinde yaptığı araştırmada, her iki bölgede de düzenli şekilde yapılan rotasyonun müdürlere dinamizm kazandırdığı ve müdürün bir okuldaki bilgi ve deneyimlerini başka bir okula aktararak yeni atandığı okulda değişim başlatmasına yardım edeceği düşüncesiyle, okul müdürlerine 3-5 yılda bir rotasyon uygulandığını belirtmektedir. Bu araştırmaya okul müdürleri, bölge müdürleri, müfettişler ve personel geliştirme dairesindeki görevliler katılmıştır. Her iki bölgedeki katılımcılar müdür rotasyonunun planlı yapılması

gerektiğine vurgu yapmışlardır. Ayrıca bölge müdürleri, okul müdürlerinin yetiştirilmesine ve rotasyonuna maddi destek sağlamak için taahhütte bulunmuşlardır.

Reynolds, White, Brayman ve Moore (2005), Ontario (Kanada) Bölgesi'ndeki müdür rotasyonunun eğitim bölgesinin büyüklüğü, nüfus yoğunluğu, yerleşim yerinin kırsal mı yoksa şehir merkezi mi olduğu gibi faktörlerden etkilendiğini aktarmaktadırlar. Buna göre, uzaklık, ev ve okul arasındaki seyahat süresi gibi sorunlara bağlı olarak kırsal bölgelerde rotasyonun daha fazla olduğunu, aynı zamanda kültürel, ırksal ve etnik farklılıkların şehir merkezindeki rotasyon politikalarına yön verdiğini vurgulamaktadırlar. Araştırmacılar, küçük eğitim bölgelerine kıyasla büyük eğitim bölgelerinde daha fazla müdür rotasyonu yaşandığını belirtmektedirler.

Thomas Jefferson Eğitim Bölgesi (Amerika)

Thomas Jefferson Eğitim Bölge'sinde okul müdürü ve müdür yardımcısının rotasyonu genellikle mesleki ilerleme olarak görülür. Bu bölgede, okul müdürü ve/veya müdür yardımcısının rotasyonu düzenli aralıklarla yapılan bir uygulama veya bir kural değildir, bir istisnadır, sadece emeklilik nedeniyle yeni pozisyonlar ortaya çıktığında gerçekleşir. Eğer rotasyon yapılıyorsa, bir gereklilik nedeniyle ortaya çıkmıştır. Başka bir deyişle, rotasyonun yapılmasının bir sebebi vardır (White ve Cooper, 2011).

Okul müdürü veya müdür yardımcısına rotasyon uygulanırken, vekillerin, etkilenen müdürlerin, müdür yardımcılarının, öğretmenlerin, ailelerin, diğer yetkili kurulların, öğrencilerin hatta iş dünyasının üyelerinin görüşü alınır. Müdür seçiminde ve rotasyonunda müdürün mesleki geçmişi, eğitimi, kariyeri, liderlik tarzı, yetenekleri, esnekliği ve sosyal becerileri de önemli birer faktör olarak görülmektedir. Adayın cinsiyeti veya ailevi durumları göz önünde bulundurulmaz. Eğitim bölgesi en yetenekli ve en nitelikli bireyleri bulmaya çalışır (White, Cooper ve Brayman, 2006).

Okulun etnik yapısı, sosyo-ekonomik durumu, akademik performansı ve okulun çevreyle ilişkisi de müdür seçimi ve yerleştirmesi açısından önemli bir faktördür. Devlet reformlarının, rotasyon sürecini, eğitim sürecinin kendisi kadar etkilemediği görülmektedir. Ayrıca bu araştırmada katılımcılar, müdürün okulu iyi tanıyabilmesi, okulun kültürünü öğrenebilmesi için, yeni atanacak müdürün önce okulda müdür yardımcısı olarak çalışması gerektiğini bildirmişlerdir (White ve Cooper, 2011).

Bir örgütün başarılı olabilmesi, personelin verimli çalışmasına ve çalışma ortamının huzurlu olmasına bağlıdır. Personelin işlerine karşı motive olmaları, isteklendirilmeleri ve personel arasında uyumun olması, personelin işlerinde daha başarılı olmalarını ve onların yaptıkları işten daha fazla tatmin olmalarını sağlayacaktır. Bu da örgüt başarısının artmasına katkıda bulunacaktır. Örgütsel amaçlarına ulaşmış, verimliliği ve etkililiği sağlamış olan örgütler, personelin kişisel ihtiyaçlarını tatmin etmiş ve onları işlerine karşı motive etmiş olanlardır. Personelin performanslarının niteliği, genellikle kişilerin motivasyonuna bağlıdır. Bu nedenle motivasyon özellikle çalışma hayatı için çok önemli bir kavramdır.

Motivasyon Kavramı

Motivasyon için birçok tanım yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları şunlardır: Motivasyon kelime anlamı olarak, harekete getirmek anlamına gelir (İnceoğlu, 1985). Özdöl (2008)'e göre motivasyon, insan davranışını etkileyerek yönlendiren, güçlendiren, denetleyen içsel ve dışsal kaynaklı dürtü, istek ve arzulardır, davranışlarımıza canlılık verir, renk katar, yönlendirir ve bir amaç için onları denetler. Eren (1998)'e göre motivasyon, bir ya da birden çok insanı, belirli bir amaç doğrultusunda devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır.

Motivasyonun, istekleri, arzuları, gereksinimleri, dürtüleri ve ilgileri kapsayan genel bir kavram olduğunu söyleyen Yavuz (2006)'a göre, motivasyon, kişileri belli faaliyetleri yapmaya yöneltir, enerji veren ve insanların içinde oluşan fizyolojik, bilişsel ve duyuşsal boyutları olan bir güçlenme durumudur. Motivasyonun, insan davranışını yöneten ve belirleyen bir enerji olduğunu söyleyen Öztürk (2006)'e göre ise motivasyon, bireyleri belirli yönlerde davranmaya yöneltir bir enerji gücüdür ve amaçlara yönelmede etkilidir. Öztürk (2006) ayrıca, motivasyon sürecinde belli başlı üç aşamanın olduğunu, bunlardan birinin kişiyi belirli bir hedefe iten motive edici durum, ikincisinin hedefe ulaşmak için yapılan davranış, üçüncüsünün ise hedefe ulaşmak olduğunu belirtmektedir. Motivasyonun istek, arzu, gereksinim, dürtü ve ilgileri kapsayan, insan davranışlarını yöneten ve kişileri belirli amaçlar doğrultusunda harekete geçirebilecek güce sahip bir kavram olduğu söylenebilir.

Müdürler ve Motivasyon

Okul müdürü, okuldaki işlerin personel tarafından en etkili şekilde yerine getirilmesi için hayati bir role sahiptir. Okul yönetimi ne kadar etkili olursa, okulun başarısı da o denli artacaktır. Okul yönetiminin etkili olabilmesi için de müdürün motive olmuş olması gerekir. Ayrıca okul müdürü eğitim örgütünün başarısı için personelin motivasyonunun da önemli ve gerekli olduğunun farkında ve bilincinde olmalıdır.

Yıldırım (2011), eğitim sisteminin kritik ögesinin okul müdürü olduğunu ve müdürlerin çalışma isteği yani motivasyonunun eğitim sisteminin başarısı için önemli olduğunu ifade etmektedir. Personelin işe ve örgüte karşı motive edilmesinde müdürlerin rolü büyüktür. Özücü ve Kanbur (2008)'a göre müdürler motivasyonun verimliliğe etkisinden yararlanabilmek için personeli motive edecek araçları belirlemeli ve kullanmalıdırlar. Müdürlerin en önemli görevinin, etkin bir örgüt yaratmak olduğunu ve etkili bir örgütün de yüksek düzeyde motive olmuş personel ile sağlanabileceğini düşünen Öztürk (2006)'e göre ise Milli eğitim örgüt/okullarında personelin her biri kendisine verilen görevi yerine getirmek için çaba harcamaya istekli olmadıkça, yönetsel etkinliklerden sonuç alınamaz ve motivasyonun rolü, bu isteği yaratmak, geliştirmek ve sürdürmek olmalıdır. Hemen hemen tüm müdürlerin iş ortamında motivasyon faktörlerini arttırmak için yeterli güce sahip olduklarını, bunu da personele daha fazla sorumluluk vererek, başarılarını takdir ederek ve başarılı olduklarını onlara hissettirerek yapabileceklerini belirten Akman (2011)'a göre, elde bulunan insan kaynağını etkili kullanabilmek müdürlerin en önemli görevidir ve müdürler bunu personeli örgütün amaçları doğrultusunda motive ederek sağlayabilirler. Tanrıverdi (2007)'ye göre motivasyonun düşük olduğu örgütlerde iş verimliliğinin düşük olması, işe geç kalma ve devamsızlıklarda artış, kötü iletişim gibi pek çok sorunla karşılaşılır, bu nedenle müdürler arzu edilen performansın elde edebileceği iş ortamını oluşturabilmek için personelin davranışlarını çok değişik açılardan incelemeli ve motivasyonu yüksek tutmanın yollarını aramalıdır. Bu açıdan, okulun amaçlarını gerçekleştirebilmesi, etkili, verimli ve başarılı bir okul yaratılmasında personel motivasyonunun önem taşıdığı ve personelin motive edilmesinin ise okul müdürünün görevi olduğu söylenebilir. Ancak Karaboğa (2007)'nin da belirttiği gibi motivasyonu düşük olan bir müdür personele karşı olumsuz tavırlar sergileyebilecek ve sonuç olarak personelin motivasyonunu olumsuz yönde etkileyebilecektir, bu durumda müdür ancak

kendi motive olmuş bir durumda ise personeli olması gereke düzeyde motive edebilecektir. Benzer şekilde Yavuz (2006), müdürlerin kendi motivasyonlarını da unutmamaları gerektiğini, onların da çevrelerindeki gibi engellere, kopukluklara ve bazen evrensel bir kayıtsızlık gibi görünen şeylere karşı motivasyonlarını koruyacak yollar bulmaları gerektiğini ifade etmektedir. İlköğretim okullarında müdürlerin motivasyonunun yüksek olmasının okuldaki diğer personel, öğretmenler, öğrenciler ve veliler açısından oldukça önemli olduğunu savunan Gökçe (2009) ise, ilköğretim okulu müdürlerinin motivasyonlarının bu örgütte çalışan öğretmenlerin moral ve motivasyonlarını etkilediğini ve öğretmenlerin ilköğretimin amaçlarını yerine getirmekte zorlandıklarını aktarmaktadır. Bu açıdan, müdürlerin personel motivasyonunu sağlayabilmesi için öncelikle kendi motivasyon düzeyinin yüksek olması gerektiği söylenebilir.

Yıldırım (2011), yaptığı araştırmada okul müdürlerinin motivasyonunu bozan bazı dışsal durumlar olduğunu belirlemiştir. Buna göre, maddi imkansızlıklar, üst yönetimin duyarsızlığı ve müdürlerin fikrini almaması, personelle ilgili olumsuz durumlar, velilerin ilgisizliği, çalışma ortamının uygunsuzluğu, personel arası uyumsuzluk, olumsuz öğrenci davranışı, öğretmenlerin yetersizliği, isteksizliği ve şikayetleri, olumsuz değerlendirilme, başarısızlığı kabul eden insanların varlığı, okulun bulunduğu çevre şartlarının dikkate alınmaması, takdir edilmemek gibi dışsal faktörler okul müdürlerinin bozmaktadır. Bu araştırmada ayrıca, örgüt hakkındaki olumsuz imaj, yapılan işe değer verilmemesi, disiplin olayları, haksız eleştiriler, atamalarındaki adaletsizlik veya her türlü adaletsizlik, iş yoğunluğu, yardımcı personelin görevini yapmaması, öğrenci başarısızlığı, olumsuz örgüt kültürü ve işlerdeki keyfi uygulamalar da okul müdürlerinin motivasyonunu bozan dışsal faktörlerdendir. Okul müdürünün okulla ilgili, üst yönetimle ilgili veya atamalarla ilgili yaşadığı bazı olumsuz durumların, müdürlerin motivasyonunu olumsuz etkileyebildiği görülmektedir.

Örgütsel etkililiği ve verimliliği artırmak için rotasyon uygulandığını söyleyen Holle ve Belton Emergency Services (2005), ama daha önceden performansı iyi olan kişilerin rotasyon nedeniyle motivasyonlarının ve performanslarının düşebileceğini, bu nedenle performansı iyi olmayan kişilere rotasyon uygulamak yerine onlar için farklı amaçlar belirlenebileceğini ve eğer bu amaçları başaramazlarsa o kişilerin farklı görevlere atanabileceğini belirtmektedir. Meyer ve Macmillan (2011) araştırmalarında,

öğretmenler yeni atanan müdüre ve onun getirdiği değişikliklere uyum sağlamaya çalışırken, müdür rotasyonunun okulun değerleri, okul personelinin moral ve motivasyonu üzerinde ciddi bir etkisinin olabileceği sonucuna ulaşmışlardır.

Okul müdürlerinin rotasyonunun veya müdürün yeni atandığı okulun, müdürün moralini ve motivasyonunu olumsuz etkileyebileceği görülmektedir. Okul müdürlerinin motivasyonunun düşük olması, öğretmenlerin de motivasyonunu düşürebilmektedir. Bu açıdan, bu araştırmada, müdür rotasyonunun okul müdürlerinin ve öğretmenlerin motivasyonunu nasıl etkilediği üzerinde durulacaktır. Okulda, motivasyonun başarı, etkililik ve verimlilik üzerindeki etkisinden faydalanmak, müdür ve personel motivasyonunun yüksek tutulmasını sağlamak için kullanılabilecek araçlardan biri de güçlü bir örgüt kültürü oluşturmaktır.

Örgüt Kültürü

Kültürün varlık nedeninin insan olduğunu, insan etkinlikleri içinde, kendine özgü dinamikleri olan ayrıcalıklı bir alan olduğunu söyleyen, Ergur (2011)'e göre, kültür, toplumsal ilişkiler sisteminin ve örgütlenme biçiminin hem kurucusu hem yansımasıdır ve insan topluluklarının varlıklarını korumak ve sürdürmek için gerekli temel etkinlik alanıdır. Söz konusu yazara göre, inançlar, değerler, normlar, teknoloji, simgeler ve dil, kültürün temel bileşenleridir. Kültürün insan topluluklarının, varlıklarını sürdürebilmek için geliştirdikleri ve üzerinde uzlaştıkları, insan ürünü olan her çeşit ortak (paylaşılan) öğeden oluştuğunu belirten Ünal ve Çelik (2010)'e göre, kültür; bir arada yaşayan ya da aralarında mekansal, zamansal, ilişkisel bağlar bulunan insanlardan oluşan toplulukların, kendilerinden önceki grup üyelerinden almış oldukları, kendi yaşam sürelerince çoğalttıkları ve kendilerinden sonrakilere aktardıkları ve ortak olarak paylaştıkları, maddi ya da manevi, insan yaratım ve tasarımlarının birikiminden oluşan bütündür. Görüldüğü gibi kültür, toplumları birbirinden farklı kılan, üyelerinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayan, toplumun geneline paylaşılan, insanları bir araya getiren, öğrenilmiş değerlerden ve hareket tarzlarından oluşan ve böylece topluma şekil veren, değişebilen ancak sürekliliğini kaybetmeyen bir yapıdır. Bu bağlamda kültürün toplumun geneline paylaşılan inançlar, değerler, normlar, teknoloji, simgeler ve dil gibi bileşenlerden oluştuğu, topluma şekil verdiği, varlık nedeninin insan olduğu, insan

topluluklarının varlıklarını korumak ve sürdürmek için gerekli temel etkinlik alanı olduğu, değişebilen ancak sürekliliğini kaybetmeyen bir yapı olduğu görülmektedir.

Kültür, öğrenilmiş davranışlar örüntüsüdür. Kültür, toplum içerisinde kime saygı duyacağımızı, ne yiyip, ne giyeceğimizi, ne zaman, nerede nasıl davranacağımızı belirlerken; örgüt kültürü de örgüt içerisinde işlerin nasıl yürüdüğü hakkında genel görüşleri yansıtmaktadır. Çünkü örgüt üyelerinin birleşmelerini sağlayan ortak değerler, tavırlar, inançlar ve normlardan oluşur (Şahin, 2010). Güçlü (2003)'e göre, kültür, insanlara yapmak zorunda oldukları şeylerin neler olduğu ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda duygu ve sezgi kazandırır; örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hakim değer ve inançlardır. Genel olarak kültürün ve örgüt kültürünün, insanların davranışlarına yön verdiği söylenebilir. Örgüt kültürünün, öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgu olduğu, yazılı bir metin olmadığı ve personel arasında paylaşılan sayılılar, inançlar, değerler, normlar, seremoniler, adetler, hikayeler, kahramanlar, semboller, dil gibi öğelerinin olduğunu söylemek mümkündür.

Örgüt Kültürünün Öğeleri

Sayıtlar

Yıldırım (2005), sayıtların, kişilerin doğruluğunu tartışıp düşünmeye gerek duymadığı, zihinsel süreçten geçirmeden sergilediği davranışların referans merkezi olduğunu belirtmekte, bir okulda görevli müdüre ilişkin temel sayıtların öğretmenlerin ve diğer personelin müdüre karşı nasıl davranacağına kaynaklık ettiğine vurgu yapmaktadır. Sayıtlar, personelin insana, nesnelere ve olaylara ilişkin olarak geliştirdikleri örtülü (gizli) inançlar olduklarını söyleyen Narsap (2006)'a göre, sayıtlar soyut olmakla birlikte, personelin davranışlarının temelinde bulunur, personelin örgütsel davranışlarını derinden etkiler ve sayıtlar, doğruluğu tartışılmadan olduğu gibi kabul edilir. Sayıtların personelin insana, nesnelere ve olaylara ilişkin olarak geliştirdikleri gizli inançlar oldukları ve personel tarafından doğruluğu tartışılmadan olduğu gibi kabul edildiği söylenebilir.

İnançlar

Alamur (2005)'a göre, inançlar gerçeğin şimdi ve geçmişte nasıl olduğuna ilişkin bireyin bilgilerinden oluşur, yani inançlar bireyin çevresiyle ilişkisinde edindiği

bilgilerdir. İnançlar örgüt içinde neye inanılıp neye inanılmayacağını belirten değerlerdir. Örneğin çalışma sonucunda başarının sağlanacağı ve sağlanan başarının ödüllendirileceğine olan inanç, personel üzerinde motive edici etki yaratacaktır (Yalazan, 2006). İnançların, örgüt içinde neye inanılıp neye inanılmayacağını belirten değerler oldukları görülmektedir.

Değerler

Değerler, örgüt üyelerini uzlaştıran, davranışta benzerlik oluşturan, örgütün kabullerini gösteren kültürel öğelerdir, problemlere karşı gösterilecek davranış kalıplarıyla da karşılıklı bağlantılıdır. Nasıl her toplumun kendine özgü bazı değerleri varsa, örgütlerin de hangi davranışların iyi, doğru, arzulanır nitelikte olduğunu belirleyen normatif nitelikli değerleri vardır. Bu değerler, örgüt kültürüne temel oluşturmakta ve örgütte uygun olan davranış tipi, bu değerlerin bir uzantısı olarak ortaya çıkmaktadır. Bir örgütte değerler, ortak uygulama olana kadar tekrar tekrar denenir ve sonuçta, örgüt üyelerinin davranışlarına yol gösteren bir niteliğe bürünür ve değerler farklı örgütlerde çok farklı şekillerde olabilir (Naktiyok, 1999).

Örgütteki tüm bireylerin ortaklaşa inandığı ve paylaştığı temel değerler, örgüt kültürünün önemli bir ögesidir. Kültür, insanların paylaştığı değer ve inançlarla başlamaktadır. Bu değerlerin tümü örgütteki temel anlayış sistemini oluşturmaktadır ve örgüt bu temel anlayışı hem iç hem de dış adaptasyon ve bütünleşme problemlerinde kullanmaktadır (Şahal, 2005). Altunay (1999)'a göre, örgüt kültürü ve değerler sürekli etkileşim halindedir ve varlıkları birbirlerine bağlıdır; yani kültür değerlerden oluşur, değerlerin içeriği de üyelerin kültürüyle bağlantılıdır.

Değerlerin örgüt üyelerinin (personelin) davranışlarına yön verdiği, örgütlerde hangi davranışların iyi, doğru, arzulanır nitelikte olduğunu belirlediği, örgüt kültürü ve değerlerin sürekli etkileşim halinde olduğu ve varlıklarının birbirlerine bağlı olduğu söylenebilir. Ayrıca, değerlerin, örgütteki temel anlayış sistemini oluşturduğu ve örgütün bu temel anlayışı hem iç hem de dış adaptasyon ve bütünleşme problemlerinde kullandığı görülmektedir.

Normlar

Özdemir (2006)'e göre, normlar, örgütün kültürel değerlerine uygun olarak örgütçe geliştirilen, personelin çoğunluğunca benimsenen davranış kuralları ve ölçütleridir ve bir norm kültürel değerlerden kaynaklanmadıkça meşru olamaz. Şahal (2005)'a göre, normlar kısaca, “onaylanan davranışlar” olarak tanımlanabilir ve bu durumda, normlara uyan kişilerin çeşitli biçimlerde ödüllendirilmesi, teşvik edilmesi, uymayanların ise cezalandırılması beklenir.

Örgüt kültürünün temel öğelerinden birisi olarak ele alınan normlar, doğru yanlış ayırımıyla ilgili davranış beklentilerine işaret eder. Örgüt kültüründe ise normlar uyulması gereken çalışma kurallarını belirlerler. Bir örgütte hangi tür çalışma davranışlarının onaylandığı ya da onaylanmadığı o örgütün çalışma normlarına ilişkin bilgi verir. Normlar çalışma gruplarının davranış biçimlerini belirleyen bir ölçüde yaptırımsal kurallardır (Alamur, 2005). Normların, kısaca ‘onaylanan davranışlar’ olarak tanımlanabileceğini, örgüt kültürünün temel öğelerinden biri olduğunu, personelin çoğunluğunca benimsenen davranış ve çalışma kuralları ve ölçütleri olduğunu söylemek mümkündür.

Seremoniler

Seremoniler, örgüt üyelerini bir araya getirme özelliklerinden dolayı önemlidir ve örgütlerde kültür oluşumunda etkili olan ve personelde iz bırakan öğelerdendir. Seremonilerin temel amacı örgütte süreklilik sağlamaya dönük olarak örgüt üyelerini ortak amaçlar etrafında toplamak ve örgütsel sürekliliği sağlamaktır. Bundan dolayı seremoniler, belli olaylara paralel olarak veya periyodik olarak düzenlenen toplantılardır ve örgütün temel değerlerini, en önemli amaçlarını, kimin önemli olduğunu ve bunun tam tersini açıklayan ve pekiştiren olaylardır (Alamur, 2005).

Seremoniler özel olaylardır, diyen Aydın (2008)'ya göre, seremonilerin esas anlamı, belli bir mesajı iletmektir, seremonilerde örgütte bulunanlar, o örgütün parçası haline gelmiş olan lider ve kahramanlara, mitlere ve sembollere ait kutlamalar yaparlar. Köse, Tetik ve Ercan (2001)'a göre ise, seremoni, belirli bir kişi ya da topluluğu ilgilendiren özel bir olay için düzenlenmiş planlı bir aktiviteyi simge olarak ya da belirli bir anlamı diğerlerine iletmek için nesne ya da olay şeklinde kullanılan ifadelerdir. Seremonilerin, örgüt üyelerini bir araya getirme, örgütsel amaçlar etrafında

bütünleştirme ve örgütsel sürekliliği sağlama işlevlerinin olduğunu, belli olaylara paralel olarak veya periyodik olarak düzenlenen toplantılar olduklarını söylemek mümkündür.

Adetler

Dinç (2007)'e göre adetler, sürekli tekrarlanan veya günlük örgütsel uygulamalarda görülen kültürel kalıp ve değerleri güçlendirmek için yapılan törensel eylemlerdir; değerlendirme ve ödüllendirme süreçleri, personel toplantıları, veda törenleri, çalışma programları gibi öğeleri kapsayan adetler güçlü kültürle sahip örgütlerde ayrıntılı bir şekilde açıklanarak örgüt çalışanlarına benimsetilmektedir. Adetler kültürel kalıp ve değerleri güçlendirmek için yapılan, örgütün içinde önemli miktarda tekrarlanmış ve alışkanlık oluşturmuş törensel eylemlerdir ve sürekli tekrarlanan veya günlük örgütsel uygulamalarda görülen davranışlardır. Bunlar genellikle yazılı değildir. Ancak "biz burada işleri böyle yaparız" mesajını açıkça verirler. Bazı örgütler personelin birbirlerine "Hanım" "Bey" kullanarak hitap etmesini isterken, bazı örgütlerde en üst düzeyden en alta kadar herkes birbirine isimleriyle hitap edebilir. Yeni bir müdür veya personeli tanıtmak amacıyla yapılan toplantılar buna örnek teşkil edecektir (Alamur, 2005). Adetlerin, sürekli tekrarlanan veya günlük örgütsel uygulamalarda görülen davranışlar ve kültürel kalıp ve değerleri güçlendirmek için yapılan, örgüt içinde önemli miktarda tekrarlanmış ve alışkanlık oluşturmuş törensel eylemler olduğu, değerlendirme ve ödüllendirme süreçleri, personel toplantıları, veda törenleri, çalışma programları gibi öğeleri kapsadığı görülmektedir.

Hikâyeler

Özdemir (2006)'e göre, hikâyeler genellikle örgütün geçmişine yönelik olayların abartılarak aktarılması sonucunda ortaya çıkan kültürel taşıyıcılardır ve hikâyeler, örgütün kahramanlarını ve sembollerini canlandırır. Hikâyeler, örgüt üyelerinin, örgütsel değer ve imaja uyumunu kolaylaştırır. Örgüt geçmişinin bir alt birimi olan hikâye bir kuşaktan diğerine geçen önemli olay ve koşulları temsil etmesi nedeniyle, davranış için temel oluşturur. Çünkü vurgulanmak istenen bir değer, bir hikâye veya olay ile bütünleştğinde daha somut ve etkili olur. Bu yüzden hikâyeler, örgütün geçmişi ile bugünü arasındaki köprü görevini yerine getirir. Hikâyeler sayesinde üyeler, değişik

durumlarda gösterecekleri hareketler hakkında bilgi sahibi olabilirler. Bazı yazarların değerleri desteklemenin en etkili yolu olarak saydıkları hikâyeler, özellikle yeni personelin oryantasyonunda, örgütü tanıma ve anlam verme fırsatı sağlar (Naktiyok, 1999). Hikâyelerin örgütün geçmişine yönelik olayların abartılarak aktarılması sonucunda ortaya çıkan kültürel taşıyıcı oldukları, örgütün kahramanlarını ve sembollerini canlandırdıkları, örgütün geçmişi ile bugünü arasındaki köprü görevini yerine getirdikleri, yeni personelin oryantasyonunda, örgütü tanıma ve anlam verme fırsatı sağladıklarını söylemek mümkündür.

Kahramanlar

Değerler nasıl kültürün özünü oluşturuyorsa, kahramanlar da bu değerler için somut örnek oluşturmaktadır. Kahramanlar, personel için rol modelleri oluşturmalarının yanında, örgüt için zor olan koşullarda da güçlü bir motivatör olmaktadır. Onlar herkesin yapmak isteyip de cesaret edemediği şeyleri yapmaktadır (Sönmez, 2005).

Temel değerler ve inançlar örgüt kültürünün alt yapısını oluştururken, kahramanlar da bunların sembolleri, kendi kişiliklerinde bunları yansıtan modeller ya da temsilcilerdir. Bunların bazıları müşteriye verilen önemin sembolü olurken, bazıları örgüt üyelerini motive etmenin bir sembolü, bazıları da üyeler için adeta tapılan bir yıldız vs. sembolize edebilirler (Köse, Tetik ve Ercan, 2001). Kahramanların değerler için somut örnek, personel için rol modeli oluşturduğu ve personeli motive etmenin sembolü oldukları görülmektedir.

Semboller

Dinç (2007)'e göre, örgüt kültürünü pekiştirmeye yardımcı olan semboller, özel anlam taşıyan ve örgütün işareti olarak kullanılan kelimeler ve öğelerdir ve sembol haline gelen bir nesne ya da davranışı kullanmak, örgüt yaşamında bilgi sağlamayı, mesaj iletmeyi ve ortak değerler geliştirmeyi sağlayan önemli bir araç olarak kabul edilebilmektedir. Örgüt kültürünün bir ögesi olarak semboller, nesnelerin, düşüncelerin, duyguların ve ilişkilerin yerini tutan sözcükler, el, kol ve baş ile yapılan davranışlar ile örgüt kültürünü pekiştirmeye yarayan maddesel objelerden oluşur. Semboller bir kültürel ortam içinde belli anlamları olan sözcükler, jestler, resimler, biçimler ve objelerden oluşmaktadır (Pulat, 2010). Sembollerin, örgüt kültürünü pekiştirmeye

yardımcı olduğu, bir kültürel ortam içinde belli anlamları olan sözcüklerden, jestler, resimler, biçimler ve objelerden oluştuğu söylenebilir.

Dil

Yılmaz (2006)'a göre, örgüt kültürünü yansıtan kelime ve semboller topluluğu olarak tanımlanan dil, normların ve değerlerin iletilmesinde çok önemli bir rol oynamaktadır ve örgütlerin kendilerine özgü diline örnek olarak, personelin özel anlam verdikleri dil biçimleri (argo) gösterilebilir. Dinç (2007)'e göre, bir örgüte bağlı olan personel tarafından kullanılan örgüt dili, örgüt kültürünün korunmasına yardımcı olmaktadır. Aydın (2008)'ya göre dil, bir iletişim aracıdır ve kültürün yaşamasındaki en önemli öğelerden biridir; dil, ortak bir semboldür ve böyle olması nedeniyle de kültürün görüntüsüdür. Örgüt dilinin, örgüt kültürünün korunmasına yardımcı olduğu, normların ve değerlerin iletilmesinde çok önemli bir rol oynadığı, kültürün yaşamasındaki en önemli öğelerden biri olduğu, örgüt için ortak bir sembol olduğu söylenebilir.

Örgüt Kültürünün Önemi

Örgüt kültürü, örgütler için önemlidir. Özcan (2006)'a göre, örgüt kültürü, motivasyon, tatmin ve bağlılık yaratmakta ve buna bağlı olarak da işgücü verimliliğini desteklemektedir ve örgüt kültürü bu yönleriyle etkin bir yönetim aracı olma niteliği taşır ve örgütün başarı ve başarısızlığını belirlemede önemli bir rol oynar. Örgüt kültürü sayesinde örgüt üyeleri, kendileri ve örgütleri için neyin iyi, neyin kötü olduğunu, neyin hedeflenip neyin hedeflenmediğini, neyin yapılması ya da yapılmaması gerektiğini öğrenirler. Ayrıca bireylerin öğrendikleri bu örgütsel değerler, kendileri için bir isteklendirme kaynağı olduğu gibi örgütün hedef, politika, strateji ve eylemleri için de bir yol haritasıdır ve örgütlerin başarısının sürekliliği, örgütsel değerlerin oluşturulmasına ve bu değerlere uyuma bağlıdır (Şahin, 2010). Eren (1998)'e göre, örgüt kültürü, o örgütün çevrede tanınmasını, değerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle ilişki biçimlerini ve düzeylerini de yansıtır ve bu fonksiyonlu ile kültür, örgütü topluma bağlayan, onun toplum içinde yerini, önemini ve hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan biridir. Sönmez (2005) ise, genel olarak örgüt kültürünün örgütsel bütünleşme, motivasyon, verimlilik, etkililik, performans, kontrol, koordinasyon, iletişim, sosyalleşme ve sorun çözme aracı olarak görüldüğünü

aktarmaktadır. Örgüt kültürü, bütün örgütler için olduğu gibi okullar için de önemlidir. Yıldırım (2005)'a göre, okul kültürü, çalışanların okulla özdeşleşmelerine, bağlılık duygusunun artmasına, daha çok çaba harcama isteğinin ve iş doyumunun artmasına yol açacaktır.

Örgüt kültürünün, örgütte personel için motivasyon, tatmin ve bağlılık yaratma, örgütün hedef, politika, strateji ve eylemlerinde örgüte bir yol haritası olma gibi işlevlerinin olduğu, önemli bir yönetim aracı olduğu ve örgütün başarı ve başarısızlığını etkilediği söylenebilir. Örgüt kültürünün ayrıca, örgütü topluma bağlayan, onun toplumdaki yerini, önemini ve hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan biri olduğunu söylemek mümkündür.

Tepeci (2001) ise, örgüt kültürü ve bireysel değerlerin uyumlu olmasının personelin iş doyumunu, işten ayrılmasını ve örgütü başkalarına tavsiye etme istekliliğini etkilediğini belirtmektedir. Bu açıdan, örgüt kültürü değerlerinin ve örgüt üyelerinin değerlerinin uyumlu olmasının önemli olduğu görülmektedir. Erdem ve İşbaşı (2001), örgüt kültürünün özellikleri konusunda yapılan çalışmalarda kullanılan sınıflamalardan birinin güçlü ve zayıf kültür ayrımı olduğunu belirtmektedir.

Zayıf Örgüt Kültürü

Zayıf bir örgüt kültürü, örgütler için olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Önal ve Ekici (2012), zayıf kültürlerin olduğu örgütlerde personel arasındaki bağın gevşek olduğunu dile getirmektedir. Alamur (2005)'a göre zayıf kültür, bir örgütte normlar ve değerler geniş çapta kabul edilmediğinde ortaya çıkmaktadır ve zayıf kültürlerin örgüt üyelerine olan etkilerinin azlığından dolayı bu örgütlerde daha yüksek oranda işten ayrılma gözlemlenmektedir. Benzer şekilde, Eren (1998), zayıf örgüt kültüründe, personelin örgüte ve birbirlerine karşı bağlılıklarının ve sadakatlerinin azalacağını aktarmaktadır.

Dinç (2007)'e göre, örgüt üyelerinin bireysel kültürleriyle, üyesi oldukları örgütün kültürü arasında bir uyum sağlanamadığı durumda zayıf bir örgüt kültürü ortaya çıkmaktadır. Zayıf örgüt kültürü, genel değerlerin ve davranış biçiminin belirginleşmediği, personel üzerinde yeterince etkili olmayan kültür tipidir. Bu nedenle örgütte çoğunluğun benimsediği bir kültürden söz edilmesi mümkün değildir. Zayıf örgüt kültürüne sahip bir örgütte, işe yönelik tutum ve davranışlar, çalışma ilişkileri, örgütün amaçları ile ilgili görüşler ve benzeri öğelerin bütünleşik bir görünümü yoktur.

Zayıf örgüt kültürü, örgütsel toplumsallaşma sürecini olumsuz etkiler. Bireylerin kültürü öğrenmesi, benimsemesi ve örgüte uyum sağlaması güçleşir. Bireysel yaklaşımlar öne çıkınca, örgütün amaçlarına katkı derecesi düşer (Dolu, 2011). Aladağ (2007) ise, zayıf örgüt kültürünün personelin farklı arayışlar içerisine girmelerine neden olduğunu ve personelde iş tatminsizliği ve performans düşüklüğü görüldüğünü ifade etmektedir.

Zayıf örgüt kültüründe, personel arasındaki bağlılığın gevşek olduğu, personelin örgütün amaçlarına katkı derecesinin düşük olduğu, personelde daha yüksek oranda işten ayrılma gözlemlendiği ve örgütte, işe yönelik tutum ve davranışlar, çalışma ilişkileri, örgütün amaçları ile ilgili görüşler ve benzeri öğelerde birliğin sağlanamadığı söylenebilir. Ayrıca bu örgüt tipinde personelin bireysel kültürleriyle, örgütün kültürü arasında bir uyum sağlanamadığını, personelde iş tatminsizliği ve performans düşüklüğü görüldüğünü söylemek mümkündür.

Güçlü Örgüt Kültürü

Güçlü bir örgüt kültürünün örgüt için birçok yararı bulunmaktadır. Sezgin (2010)'e göre bir örgütte var olan kültür güçlü ise, bürokratik işlemlere daha az gereksinim duyulmakta, planlama ve karar alma süreçleri kolaylaşmaktadır. Örgüt içindeki uygulamalarda ve süreçlerde standartlaşmaya gidilmesi, örgüt çalışanlarına uygun bir çalışma ortamı sağlamakta ve örgütsel verimliliği artırmaktadır. Ören, Erdem ve Kaplan (2005)'a göre, güçlü örgütsel kültürlerin verimlilik üzerindeki olumlu etkisi yadsınamaz bir gerçektir ve bu nedenle örgütlerin varlıklarını uzun vadede devam ettirebilmeleri için örgütsel kültürün verimlilik üzerindeki etkisini dikkate almaları, örgüt plan ve programlarının bu gerçeklikle örtüşmesini sağlayacak stratejiler geliştirmeleri faydalı olacaktır. Şahin (2010)'e göre, güçlü bir örgüt kültürüne sahip olan örgütler, hem iç hem de dış çevresinde meydana gelen gelişme ve değişimlere önceden hazırlıklıdır. Söz konusu yazara göre, güçlü kültür sayesinde örgütte neler olup bittiğini bilen, kendisinin ve başkalarının rolleri ile bunların sınırlarının farkında olan, kendi bireysel amaçları ile örgütsel amaçlar arasındaki uyumu sağlayabilen birey, örgüt amacı için en etkin bir biçimde çalışabilmek için iş yapmaya istekli olacaktır.

Güçlü kültür, örgüt değerlerinin personelin çoğunluğu tarafından benimsendiği ve etkisinin örgütün her noktasında hissedildiği bir örgüt kültürünü ifade eder. Güçlü

kültüre sahip örgütlerde temel amaçlar, bu amaçlara yönelik tutum ve davranışların neler olduğu, giyim tarzı, çalışma ilişkileri, çalışma temposu, iletişim kanallarının işleyiş biçimi ve benzeri süreçler herkesçe bilinir ve olması gereken biçimde uygulanır. Güçlü örgüt kültürüne sahip bir örgütte personelin büyük bir kısmı genel değerlerle uyum içindedir (Dolu, 2011). Aladağ (2007), güçlü örgüt kültürünün tüm personeli aynı değerler ve aynı çalışma anlayışı çerçevesinde yakınlaştırıp birbirine bağlayıcı rol oynadığını, örgüte bütünlük kazandırıldığını belirtmekte, uyumlu bir çalışma ortamının personelin morali ve üretkenliği üzerinde her zaman olumlu etki yaptığını vurgu yapmaktadır. Bu nedenle örgütte güçlü ve sağlam bir örgüt kültürünün olmasının önemine işaret eden Aladağ (2007)'a göre, güçlü örgüt kültürlerinde tüm personel kültürel değerleri öğrenme, paylaşma, diğer kuşaklara öğretme şeklinde içselleştirmektedirler ve bu yolla personelde motivasyon, örgüte bağlılık, performans artışı görülmektedir. Benzer şekilde, Eren (1998) ise, güçlü örgüt kültürünün, personeli o örgütün amaçlarına ve personeli de birbirine bağlayıcı bir rol oynadığını bildirmektedir. Güçlü bir örgüt kültüründe personelin kendini örgütle özdeşleştirmesinin daha kolay olduğu, personelin bireysel amaçları ile örgütsel amaçlar arasında uyumu sağlanabildiği, personelde moral, motivasyon, örgüte bağlılık, performans artışı ve personelin birbirine olan bağlılığında artış görüldüğü ve güçlü örgüt kültürünün örgüte bütünlük kazandırıldığı söylenebilir.

Okulda Örgüt Kültürü

Demirtaş ve Ersözlü (2007)'ye göre, okul kültürü bir okulda bulunan bütün paydaşların (müdür/müdür yardımcıları, öğretmenler, eğitimci olmayan diğer personel, öğrenciler ve veliler) davranışlarını derinden etkiler. Eğitim-öğretim etkinliklerinin somutlaştığı yerler olan okullarda da verimliliği artırmada okul kültürünün büyük bir önemi vardır. Okul kültürünü oluşturan ve topluma güven veren inançlar, değerler ve semboller kültürün merkezinde yer alır. Okulda çalışan personelin iş hayatlarını anlamlı kılan bu değerler seti, grupların ve bireylerin verimliliklerinin artmasında önemli rol oynar, okuldaki personelin etkinliklerine saygınlık ve daha çok çalışma azmi sağlar (Korkmaz ve Özden, 2003). Narsap (2006), okul kültürünün, okulun verimliliği ve başarısında en önemli etkenlerden biri olduğunu, öğretmenlerin performanslarını ve öğrenci başarısını etkilediğini savunmaktadır. Yeşilyurt (2009) ise, okul kültürünün, okul personelini

okulun amaçları doğrultusunda bir arada tutmak, okuldaki tüm personele biz bilincini kazandırmak, okulun varlığının devamını sağlamak, okul personelinin mutluluğunu, istek ve ihtiyaçlarını karşılamak, okula bir kimlik kazandırmak, görev ve sorumlulukların en iyi şekilde yerine getirilmesini sağlamak vb. işlevlerinin olduğunu dile getirmektedir. Bu bağlamda, okul kültürünün, okulda bulunan bütün paydaşların davranışlarını, okulun verimliliğini, başarısını, öğretmenlerin performansını ve öğrenci başarısını etkilediğini, okula bir kimlik ve personele biz bilinci, moral ve motivasyon kazandırdığını, okulda amaç birliği sağladığını söylemek mümkündür.

Okul kültürünü belirleyen birçok faktör vardır. Okulun yaşı, tarihi gelişim süreci, amacı ve hedefleri, tesisleri, özel olup olmaması, bulunduğu sosyo-ekonomik ve coğrafi çevre, öğrencilerin sosyo-ekonomik düzeyleri, kırsal ve kentsel alanlar, okulda kullanılan teknoloji, okul ve sınıf büyüklüğü, müdür, müdür yardımcıları, öğretmen, öğrenci ve velilerin beklentileri ve eğitim sisteminin yapısı okul kültürünü belirleyen faktörlerdir (Özdemir, 2006). Zayıf örgüt kültürlerinin okullar için de olumsuz sonuçları vardır. Buna göre, Narsap (2006), zayıf okul kültürlerinin, ne öğretmenleri ne de öğrencileri okula bağlayabileceğini düşünmektedir. Bu açıdan, zayıf okul kültüründe, öğrenci ve öğretmenlerin okula bağlılıklarının sağlanamadığı söylenebilir.

Seki (2004)'ye göre, güçlü okul kültürüne sahip okullarda öğretmen, veli, müdür, müdür yardımcıları, öğrenci ve okul paydaşları ortak amaçları paylaşır, bu yüzden motivasyon dereceleri yükselerek örgütsel adanmışlığın ortaya çıkmasını sağlar ve güçlü okul kültürleri, hem öğrencileri hem öğretmenleri okula bağlayabilir. Benzer şekilde Fırat (2009), güçlü okul kültüründe, demokratik yönetim ve katılım, olumlu okul-çevre ilişkisi, örgütsel bütünleşme ve aidiyet, personel arasında işbirliği, destek ve güven olduğunu belirtmektedir. Güçlü okul kültürüne sahip okullarda, amaç birliği ve örgütsel bütünleşmenin sağlanabildiği, motivasyonun, örgütsel bağlılığın ve adanmışlığın yüksek olduğu, personel arasındaki ilişkilerin olumlu olduğu söylenebilir.

Güçlü bir örgüt kültürünün yararlarından biri personelde örgüte karşı bağlılık yaratmasıdır. Sezgin (2010)'e göre örgütsel bağlılık personelin örgütte daha uzun süre kalıcı olmalarını ve örgütün amaçlarını daha kolay kabullenmelerini sağlayabilir, mesleğine ve çalıştığı okula bağlılık duygusu yüksek bir öğretmenin öğrencilerin başarısı için daha fazla gayret göstereceği, okulun amaç ve değerleri ile daha uyumlu olacağı söylenebilir. Buna göre öğretmenlerin örgütsel bağlılığı; a) okulun amaçlarına

ve değerlerine güçlü şekilde inanma ve bunları kabul etme, b) okul adına önemli düzeyde çaba göstermeye istekli olma ve c) okulun bir üyesi olmayı ya da okulda çalışmayı sürdürmeye yönelik güçlü bir istek göstermedir (Sezgin, 2010). Yörük ve Sağban (2012)'a göre, örgütsel bağlılık, öğretmenlerin okulda bulunmalarını gerektirecek maddi manevi duygunun kendilerinde bulunmasıdır ve kültürel liderlik de okul müdürünün okula öğretmenleri bağlı hale getirecek yeni ve etkileyici eylemlerde bulunmasıdır.

Güçlü bir örgüt kültürünün personelin örgüte karşı bağlılığını artırdığı görülmektedir. Okullar için düşünüldüğünde, örgütsel bağlılık duygusu yüksek öğretmenlerin okulun amaçlarını daha kolay kabullendiği, okul adına ekstra çaba gösterdiği, o okulda çalışmayı sürdürmeye yönelik güçlü bir istekleri olduğu söylenebilir. Ayrıca öğretmenlerin çalıştıkları okula karşı örgütsel bağlılığının sağlanmasında, okul müdürlerinin kültürel liderlik rollerinin önemli oranda etkili olduğunu söylemek mümkündür.

Müdürler ve Örgüt Kültürü

Güçlü bir okul kültürünün varlığı, okul müdürünün okulu etkili, verimli ve başarılı bir şekilde yönetebilmesinde çok büyük katkı sağlar. Güçlü bir okul kültürü oluşturmada ise, okul müdürünün kültürel liderlik özelliklerine sahip olması önem taşımaktadır. Sönmez (2005)'e göre, toplumun kültürel mirasının aktarımını sağlayan ve kültürel yapıyı çağın koşullarına göre değiştirmekle yükümlü olan okul müdürlerinden beklenen rollerden biri de kültürel liderlik rolüdür. Örgütsel kültürün, örgütün başarılı veya başarısız olmasında önemli bir faktör olduğunu vurgulayan Yörük ve Sağban (2012)'a göre, müdürlerin kültürel liderlik özelliklerini daha fazla taşımasıyla okulların başarısı da daha fazla olacaktır ve örgütlerin daha başarılı olabilmesi için iyi eğitilmiş, profesyonel ve kültürel liderlik rollerinin sergileyebilen liderlere ihtiyaç vardır. Okul müdürünün kültürel lider olduğunu belirten Yıldırım (2005)'a göre, kültürel liderlik, okulun çalışma kapasitesini, okulun içinde bulunduğu çevreye uygun olarak geliştirmektir ve kültürel liderliğin temelinde güçlü ve işlevsel bir okul kültürünün oluşturulması yer alır. Yıldırım (2005) ayrıca, okul müdürünün kültürel liderlik rollerinin, okul kültürünün geliştirilmesi, okulun başarısının artırılması ve öğretmenlerin okul kültürüne uyum sağlamaları açısından önemli olduğunu vurgulamaktadır.

Güçlü bir okul kültürü oluşturulması, korunması, geliştirilmesi, yönetilmesi, denetimi, çevreye tanıtılması ve değiştirilmesi, ilk olarak okul müdürlerinin sorumluluğundadır. Narsap (2006)'a göre, okulda mevcut kültürün önce çok iyi tespit edilmesi, daha sonrada olumlu yönde geliştirilebilmesi için okul müdürüne çok önemli roller düştüğü açıktır ve uygun yöntemler seçilirse okul kültürünün istenilen yönde değiştirilebileceği görülmektedir. Özdemir (2006)'e göre, okul kültürünün oluşturulması ve çevreye tanıtılmasında müdürlere son derece önemli görevler düşmektedir ve müdürün okul kültürünün yönetimindeki ilk görevi, güçlü bir okul kültürünün oluşturulmasına önemli derecede katkıda bulunmaktır. Söz konusu yazar, güçlü bir okul kültürü oluşturulduğunda, okulun formal ve informal boyutunun birbiriyle bütünleşeceğini, müdür, müdür yardımcıları, öğretmenler ve öğrencilerin, mensup oldukları okullarıyla gurur duyacaklarını, benzer şekilde velilerin de aynı gururu yaşayacaklarını ve bu ortak duyguların müdür, müdür yardımcıları, öğretmenler, öğrenciler ve veliler arasında yakınlaşma ve kaynaşmayı sağlayacağını vurgulamaktadır. Benzer şekilde, Çelik (2000), okul kültürünün oluşturulması, korunması, denetimi, çevreye tanıtılması ve değiştirilmesinden, okul müdürlerinin sorumlu olduğunu vurgulamaktadır. Çelik (2000)'e göre, okul müdürü, diğer yönetsel etkinliklerle birlikte okul kültürünü bilinçli ya da bilinçsiz olarak yönetmektedir, müdürün okul kültürünün yönetimindeki ilk görevi, güçlü bir okul kültürü oluşturmaktır ve güçlü okul kültürü, müdür, müdür yardımcıları ve öğretmenlerin ortak değer, norm ve inançlar etrafında birleşmeleri sonucunda ortaya çıkar. Söz konusu yazara göre ayrıca, güçlü okul kültürü, bozucu nitelikteki alt kültürlerin oluşmasına olanak sağlamaz, okulun formal ve informal boyutunu birbiriyle bütünleştirir, okul müdürünün okuldaki alt grupları yok etmesi mümkün değildir, ancak güçlü bir okul kültürü, bütün alt grupların okul kültürü etrafında kenetlenmesini sağlayabilir. Bu bağlamda, okul müdürlerinin, okul kültürünün oluşturulması, korunması, geliştirilmesi, yönetilmesi, denetimi, çevreye tanıtılması ve değiştirilmesinde çok önemli rollerinin olduğu söylenebilir. Ayrıca güçlü bir okul kültüründe ise, okulun formal ve informal boyutunun birbiriyle bütünleşeceğini, okulun paydaşlarının okulla gurur duymasını, örgütsel bütünleşme, yakınlaşma ve kaynaşmayı sağlayacağını söylemek mümkündür.

Okul müdürünün, okul kültürünü etkileyebilecek en önemli öğelerden biri olduğunu ve okul müdürünün okul kültürünü etkileme amacının, başarılı bir okul

kültürü oluşturarak, okulun etkililiğini artırmak olduğunu vurgulayan Şimşek (2003)'e göre, okul müdürlerinin okul kültürünü etkilemesi ise en başta onların kişilik özellikleri ve iletişim becerileriyle gerçekleşebilecektir. Benzer şekilde, Esinbay (2008), okul kültürünün oluşturulmasında öğretmen ve müdürlerin kişisel özelliklerinin, belirli konulardaki düşüncelerinin okul kültürünü etkilediğinin ve önemli olanın bu durumları harmanlayarak olumlu bir okul kültürü oluşturabilmek olduğunu vurgulamaktadır. Örgüt kültürünün temel kaynağı genellikle kurucuların misyon veya vizyonudur. Yaklaşımları baskıcı olabilir veya personele aile gibi muamele edebilirler. Örgüt kültürünün oluşmasında ve korunmasında kurucuların yanında üst düzey yöneticilerin de büyük etkisi vardır (Demirkol ve Savaş, 2012). Okul müdürlerinin ve öğretmenlerin kişisel özelliklerinin, iletişim becerilerinin, yaklaşımlarının ve düşüncelerinin okul kültürünün oluşturulmasına etki ettiği ve var olan okul kültürünü etkilediği söylenebilir.

Louis, Leithwood, Wahlstrom ve Anderson (2010)'un araştırmalarında, müdür rotasyonunun okul kültürüyle, sınıfların ders programlarıyla ve eğitim-öğretimle olumlu veya olumsuz ilişkisinin olduğu, özellikle sık yapılan müdür rotasyonun okul kültürü üzerinde kısmen olumsuz etkilerinin olduğu yönünde bulguya ulaşılmıştır. Benzer şekilde, Hargreaves, Moore, Fink, Brayman ve White (2003) ise, farklı grupların ihtiyaçlarının uyuşmaması nedeniyle, müdür rotasyonunun, hem okul hem de müdür için fırsatlar yaratabileceği gibi problemlere de neden olabileceğini, bir müdürün mesleki gelişimi için yararlı olan rotasyonun yeniliklere açık bir okulun kültürü için zararlı olabileceğini belirtmektedirler. Söz konusu yazarlara göre, başarısız bir okulla sonuçlanan rotasyon müdürü tükenme noktasına getirebilir; ayrıca bir müdürün bilgisi, tarzı ve değişim anlayışı kendisinden önceki müdürle çelişebilir, bu da değişim sırasında öğretmenler arasındaki kültürün yok olmasına ya da öğretmenler arasında kutuplaşmalara yol açabilir. Benzer şekilde, başarısız ya da düşük performansı olan bir okula karizmatik bir müdür atayınca okul bu durumdan yarar sağlayabilir, fakat müdür terk edilmiş ya da haksızlığa uğramış hissedebilir.

Okul müdürlerinin rotasyonunun, okul kültürünü olumlu veya olumsuz etkileyebileceği, ayrıca rotasyonun müdürler, okul personeli ve okul için olumlu veya olumsuz sonuçlar doğurabileceği görülmektedir. Bu açıdan, bu araştırmada, müdür rotasyonunun okul kültürünü nasıl etkilediği üzerinde durulacaktır.

Problem

Müdür rotasyonu uygulamasının, okul müdürlerine yeni bilgi, beceri ve tecrübeler kazandırdığı, müdürün görevine ve örgüte karşı bağlılığını, motivasyonunu ve iş doyumunu arttırdığı, müdürün yönetsel eskimişliğini ve örgüte yabancılaşmasını önlediği bilinmektedir. Ayrıca müdürler için yüksek moral ve kariyer geliştirme fırsatı sağladığı, müdürler için yarışma ortamı yarattığı, okula değişim, yenileşme, dinamizm ve yeni fikirler getirdiği, öğretmenlerin ve müdürlerin mesleki gelişimini sağladığı, gelişme gösteremeyen ve performansı düşük bazı okullar için yararlı olabileceği yönünde bazı araştırma sonuçları ve görüşler vardır.

Bazı görüşler ve araştırma sonuçları rotasyonun olumsuz etkilerine dikkat çekmektedir. Buna göre, müdür rotasyonunun, okul için tehlikeli ve yıkıcı olabileceği, personel arasındaki çatışmayı artırabileceği, personelin moral ve motivasyonunu düşürebileceği ve böyle bir durumda personelin okula bağlılığını azaltacağı, okulun etkililiğini, verimliliğini ve başarısını düşüreceği yönünde araştırma sonuçları bulunmaktadır. Ayrıca okul müdürünün gönülsüz olarak rotasyona tabi tutulması durumunda, rotasyonun okul içinde problemlere neden olabileceği, müdürün okulda güvenilirliğini yitirebileceği, okulu etkili bir şekilde yönetme becerisini kaybedebileceği, okul personelinin rotasyona isyan edebileceği ve direnç gösterebileceği yönünde görüşler ve araştırma sonuçları vardır. Bununla birlikte, yapılan bir araştırmada, müdür rotasyonunun iş yoğunluğu, iletişim, okul disiplini, izolasyon, iş doyumunu, okul iklimi ve öğrencilerin tutumu üzerinde etkisinin olduğuna dair ve ayrıca örgütsel etkililiği düşürdüğü veya artırdığı ile ilgili bir bulguya rastlanmamıştır. Bu görüşlerin ve araştırma sonuçlarının farklılığı, bu konuyla ilgili daha fazla araştırma yapılması gerektiğini göstermektedir.

Personel ne kadar nitelikli olursa olsun, eğer işine karşı motivasyonu eksikse örgütün o personelden en üst düzeyde verim alabilmesi çok zordur. Bu nedenle, diğer bütün örgütlerde olduğu gibi, eğitim örgütlerinde de, olumlu bir çalışma ortamının oluşturulması, örgütsel başarının, etkililiğin ve verimliliğin sağlanması, okul müdürlerinin ve öğretmenlerin istenilen amaçlar doğrultusunda harekete geçirilmesi ve personelin performansından en yüksek derecede faydalanılması için, o örgütteki müdür ve öğretmenlerin motivasyonunun yüksek olması çok büyük önem taşır.

Örgütsel etkililiği sağlamak için, personeli motive etmek müdürün görevlerinden biridir. Bu görevi en iyi şekilde yerine getirebilmesi için, müdürün önce kendi motivasyon düzeyinin yüksek olması gerekmektedir. Bazı görüşlere göre ve araştırma sonuçlarına göre, okul müdürlerinin rotasyonunun, müdürün yeni atandığı okula veya atamalarla ilgili yaşadığı bazı olumsuz durumlara bağlı olarak müdürün moralini ve motivasyonunu olumsuz etkileyebileceği görülmektedir. Okul müdürlerinin motivasyonunun düşük olması, öğretmenlerin de motivasyonunu düşürebilmektedir. Ayrıca, okul müdürlerinin davranışları, kullandığı psiko-sosyal araçlar ve örgütsel ve yönetsel araçlar öğretmen motivasyonu üzerinde etkilidir.

Örgüt kültürünün, örgütü topluma bağlayan, onun toplumdaki yerini, önemini, başarı ya da başarısızlığını belirleyen ve etkileyen en önemli araçlardan biri olduğu, örgütte personel için motivasyon, tatmin ve bağlılık yaratma, örgütün hedef, politika, strateji ve eylemlerinde örgüte bir yol haritası olma gibi işlevlerinin olduğu, önemli bir yönetim aracı olduğu bilinmektedir. Okul kültürü ise, okulda bulunan bütün paydaşların davranışlarını, okulun verimliliğini, başarısını, öğretmenlerin performansını ve öğrenci başarısını etkilemekte, okula bir kimlik ve personele bir bilinci, moral ve motivasyon kazandırmakta, okulda amaç birliği oluşmasını sağlamaktadır.

Güçlü bir örgüt kültüründe personelin kendini örgütle özdeşleştirmesinin daha kolay olduğu, personelin bireysel amaçları ile örgütsel amaçlar arasında uyumu sağlanabildiği, personelde moral, motivasyon, örgüte bağlılık, performans artışı ve personelin birbirine olan bağlılığında artış görüldüğü ve güçlü örgüt kültürünün örgüte bütünlük kazandırdığı bilinmektedir. Güçlü bir okul kültürüne sahip okullarda ise, okulun formal ve informal boyutunun birbiriyle bütünleşeceği, amaç birliği ve örgütsel bütünleşmenin sağlanabildiği, motivasyonun, örgütsel bağlılığın ve adanmışlığın yüksek olduğu, personel arasındaki ilişkilerin olumlu olduğu bilinmektedir. Örgütsel bağlılık duygusu yüksek öğretmenlerin okulun amaçlarını daha kolay kabullendiği, okul adına ekstra çaba gösterdiği, o okulda çalışmayı sürdürmeye yönelik güçlü bir istekleri olduğu ve öğretmenlerin çalıştıkları okula karşı örgütsel bağlılığının sağlanmasında, okul müdürlerinin kültürel liderlik rollerinin önemli oranda etkili olduğu söylenebilir.

Okul kültürünün oluşturulması, korunması, geliştirilmesi, yönetilmesi, denetimi, çevreye tanıtılması ve değiştirilmesinde, okul müdürlerinin çok önemli rolleri olduğu vardır. Ayrıca okul müdürlerinin ve öğretmenlerin kişisel özelliklerinin, iletişim

becerilerinin, yaklaşımlarının ve düşüncelerinin okul kültürünün oluşturulmasına etki ettiği ve var olan okul kültürünü etkilediği bilinmektedir.

Bazı araştırma sonuçları, okul müdürlerinin rotasyonunun, okul kültürünü olumlu veya olumsuz etkileyebileceği, ayrıca rotasyonun müdürler, okul personeli ve okul için olumlu veya olumsuz sonuçlar doğurabileceğini göstermektedir. Bu nedenle, müdür rotasyonu uygulamasının müdürlerin ve öğretmenlerin motivasyonunu ve okul kültürünü nasıl etkilediğinin ortaya koyulması ve Türkiye için yeni bir uygulama olması nedeniyle, uygulamadaki aksaklıkların, müdürlerin ve öğretmenlerin bu uygulamaya ilişkin genel görüşlerinin ve uygulamanın iyileştirilmesine dönük önerilerinin neler olduğunun belirlenmesi amacıyla bir araştırma desenlenmiştir.

Amaç ve Alt Amaçlar

Bu araştırma ile, okul müdürlerine uygulanan rotasyona ilişkin müdür ve öğretmenlerin görüşleri belirlenerek; bu uygulamaların müdürlerin ve öğretmenlerin motivasyonuna ve okul kültürüne etkisi belirlenerek görüşlere dayalı olarak öneriler getirilmesi amaçlanmıştır. Bu amaca ulaşmak için aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Rotasyon uygulamasına ilişkin okul müdürlerinin genel görüşleri nelerdir?
2. Müdür rotasyonu uygulaması motivasyon açısından rotasyona tabi olmuş okul müdürleri tarafından nasıl değerlendirilmektedir?
3. Müdür rotasyonu uygulaması okul kültürü açısından rotasyona tabi olmuş okul müdürleri tarafından nasıl değerlendirilmektedir?
4. Rotasyon uygulamasının daha etkili ve verimli olabilmesi için ve okul kültürü ve motivasyon açısından daha etkili olabilmesi için okul müdürlerinin önerileri nelerdir?
5. Rotasyon uygulamasına ilişkin öğretmenlerin genel görüşleri nelerdir?
6. Müdür rotasyonu uygulaması öğretmenlerin kendi motivasyon düzeyi açısından öğretmenler tarafından nasıl değerlendirilmektedir?
7. Müdür rotasyonu uygulaması okul kültürü açısından öğretmenler tarafından nasıl değerlendirilmektedir?
8. Rotasyon uygulamasının daha etkili ve verimli olabilmesi için ve okul kültürü ve motivasyon açısından daha etkili olabilmesi için öğretmenlerin önerileri nelerdir?

Araştırmanın Önemi

Bu araştırma, rotasyon uygulamasından birinci derecede etkilenen okul müdürlerinin ve onlarla birlikte çalışan öğretmenlerin rotasyon uygulamasına ilişkin genel bakış açılarının belirlenmesi, uygulamadaki sorun ve aksaklıkların, uygulamanın olumlu ve olumsuz taraflarının ortaya koyulması açısından önem taşımaktadır. Motivasyon ve örgüt kültürü, personelin performansını, okuldaki çalışma ortamını, okulun amaçlarının gerçekleştirilme düzeyini, okul başarısını, etkililiğini ve verimliliğini olumlu veya olumsuz etkilemektedir. Bu nedenle, bu araştırma rotasyon uygulamasının müdür ve öğretmenlerin motivasyonuna ve okul kültürüne olan olası olumlu ve olumsuz etkilerinin belirlenmesi açısından önem taşımaktadır. Rotasyon uygulamasının daha etkili ve verimli olabilmesi için ve motivasyon ve örgüt kültürü açısından daha etkili olabilmesi için müdür ve öğretmenlerin önerilerinin neler olduğunun bilinmesi rotasyonun olumsuz etkilerine ve uygulamanın iyileştirilmesine ilişkin önlemlerin alınması açısından önem taşımaktadır.

Konu ile ilgili alan yazın taraması yapılırken, Türkiye’de henüz yeni bir uygulama olması nedeniyle okul müdürlerinin rotasyonuyla ilgili az sayıda araştırma yapıldığına rastlanılmaktadır. Özellikle de rotasyonun müdür ve öğretmen motivasyonu ve örgüt kültürü üzerine etkilerinin belirlenmesi, rotasyonun motivasyon ve örgüt kültürü açısından daha etkili olabilmesi için müdür ve öğretmenlerin önerilerinin ortaya koyulması yönünde bir çalışma yapılmadığı görülmüştür. Bu nedenle, bu araştırmanın, alanyazına ve uygulayıcılara katkı sağlayacağı ve bu konuyla ilgili araştırma yapacak kişilere kaynaklık edeceği düşünülmektedir.

Sınırlılıklar

Araştırmanın sınırlılıklarını şunlar oluşturmaktadır:

1. Araştırma verilerin toplandığı 2011-2012 eğitim-öğretim yılıyla sınırlıdır.
2. Araştırma sonuçları, Eskişehir il merkezindeki resmi ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan, 2010 ve 2011 yıllarında rotasyona tabi olmuş 11 okul müdürü ve bu okullardan 9’unda görev yapan 42 öğretmen görüşleri ile sınırlıdır.

3. Rotasyon uygulamasının etkilediği değişkenler; okul müdürlerinin ve öğretmenlerin genel görüşleri, motivasyon ve örgüt kültürü ile sınırlandırılmıştır.

Tanımlar

İlköğretim: 11/04/2012 tarihinde çıkan 6287 sayılı kanunla ilköğretim okulları ilkokul ve ortaokul olarak ayrılmıştır. Ancak araştırmanın yapıldığı dönemde ilköğretim okulları henüz ilkokul ve ortaokul olarak ayrılmadığından, bu çalışmada ilköğretim olarak kullanılmıştır.

Müdür: Eskişehir il merkezindeki resmi ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapmakta olan 2010 ve 2011 yıllarında rotasyona tabi olmuş okul müdürleridir.

Örgüt kültürü: Eskişehir il merkezindeki resmi ilköğretim ve ortaöğretim okullarında rotasyona tabi olmuş okul müdürlerinin çalıştığı okullardaki kültürdür.

Okul: Eskişehir il merkezindeki resmi ilköğretim ve ortaöğretim okullarında rotasyona tabi olmuş okul müdürlerinin çalıştığı okullardır.

Öğretmen: Eskişehir il merkezindeki resmi ilköğretim ve ortaöğretim okullarında rotasyona tabi olmuş okul müdürlerinin çalıştığı okullardaki öğretmenlerdir.

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde araştırma modeli, araştırmanın evreni ve örneklemini, verilerin toplanması, katılımcılar ve verilerin analizi yer almaktadır.

Araştırma Modeli

Bu araştırmada, müdür rotasyonu uygulamasının müdürlerin ve öğretmenlerin motivasyonunu ve okul kültürünü nasıl etkilediğinin ortaya koyulması ve müdürlerin ve öğretmenlerin bu uygulamaya ilişkin genel görüşleri ve uygulamadaki aksaklıkları belirlemeye yönelik olarak derinlemesine veri toplamak için nitel araştırmaya dayalı olgubilim modeline göre desenlenmiştir. Yıldırım ve Şimşek (2008)'e göre, nitel araştırma, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırmadır. Nitel araştırma, kuram oluşturmayı temel alan bir anlayışla sosyal olguları, bağlı bulundukları ortam içerisinde araştırmayı ve anlamayı ön plana alan bir yaklaşımdır. İnsanların yaşayışları, yaşanmış tecrübeleri, davranışları, duyguları, hisleri aynı zamanda toplumsal işleyiş, sosyal hareketler, kültürel olaylar ve uluslar arasındaki ilişkiler nitel araştırmaların konusu olabilir (Yıldırım, 2010).

Nitel araştırma desenlerinden olan olgubilim (fenomenoloji) deseni ise farkında olunan ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olunmayan olgulara odaklanmaktadır. Bu olgular; olaylar, deneyimler, algılar, yönelimler, kavramlar ve durumlar gibi çeşitli biçimlerde olabilmektedir. Ancak bu tanışıklık, olgular tam olarak anlaşıldığı anlamına gelmemektedir. Tümüyle yabancı olmayan aynı zamanda da tam anlamı kavranılmayan olguları araştırmayı amaçlayan çalışmalar için olgubilim (fenomenoloji) uygun bir araştırma zemini oluşturur (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Benzer şekilde Yaman (2010)'a göre, olgu bilim deseni, aslında bildiğimiz fakat açıklamada bulunurken bilimsel bulgulara dayalı olarak net söylemler üretmediğimiz olguları, derinlemesine inceleme fırsatı sunan ve zengin söylemler oluşturarak yorumlamalarda bulunma olanağı veren bir araştırma desendir.

Olgubilim modelinde desenlenen araştırmaların temel veri toplama tekniği görüşmelerdir. Karasar (2009)'a göre, görüşme, bireylerin çeşitli konulardaki bilgi,

düşünce, tutum ve davranışları ile bunların olası nedenlerinin öğrenilmesinde en kestirme yoldur. Görüşme tekniğinin avantajları: bireylerle doğrudan sözlü ilişki kurulabilmesi, değişik ve anında değişen koşullara uyabilme esnekliği, okuma yazma bilmeyenler dâhil hemen herkese uygulanabilirliği, geri besleme (feedback) mekanizmasının anında işleyebilmesi, derinliğine bilgi elde edebilme, ek açıklama yapılabildiği için yanlış anlamaların azaltılması, cevaplarda bireyselliğin korunması ve soruları cevaplama oranını yüksek tutabilme ile, özellikle, karmaşık ve duygusal ağırlıklı kişisel sorunların ortaya çıkarılmasında uygun bir teknik oluşudur. Sağladığı bu avantajlar nedeniyle, rotasyonla ilgili ayrıntılı verilere ulaşılabileceği düşüncesiyle rotasyon sürecini doğrudan yaşayan kişiler olarak, okul müdürleriyle yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır. Araştırmada kullanılan bir başka görüşme tekniği ise odak grup görüşmelerdir. Sezgin (2009)'e göre odak grup görüşmelerinde hedeflenen, belirlenen bir konu hakkında katılımcıların bakış açılarına, yaşantılarına, deneyimlerine, eğilimlerine, fikirlerine, duygularına, tutum ve alışkanlıklarına dair derinlemesine ve çok boyutlu nitel bilgi edinmektir. Bu açıdan, okul müdürlerinin rotasyonu ile ilgili öğretmenlerden derinlemesine ve çok boyutlu bilgi edinmek amacıyla araştırmada, 42 öğretmenle 9 odak grup görüşmesi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler olgubilime dayalı içerik analizi kullanılarak çözümlenmiş ve yorumlanmıştır.

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu Eskişehir il merkezi'ndeki 2010 ve 2011 yıllarında rotasyon uygulamasına tabi tutulan resmi ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan 11 okul müdürü ve bu okulların dokuzunda görev yapan 42 öğretmenden oluşmaktadır. Müdürleriyle bireysel görüşme yapılacak olan okulların seçiminde ve bu okullardaki öğretmenlerin seçiminde amaçlı örnekleme yöntemlerinden, kolay ulaşılabilir durum örnekleme tekniği kullanılmıştır. Buna göre, Eskişehir merkez ilçelerinde görev yapan, 2010 ve 2011 yıllarında rotasyona tabi olmuş okul müdürlerinin isimleri ve o müdürlerin görev yaptıkları okulların isimleri İl MEM'in Web sayfasındaki duyurular bölümünden alınmış ve kolay ulaşılabilir durum örnekleme tekniği kullanılarak 17 okulun yer aldığı bir liste oluşturulmuştur. Araştırmaya dâhil edilen okullardaki öğretmenlerin seçiminde de kolay ulaşılabilir

durum örnekleme tekniği kullanılmış, o saatte dersi boş olan ve çalışmaya katılmaya gönüllü olan öğretmenlerle odak grup görüşmeleri gerçekleştirilmiştir.

Yıldırım ve Şimşek (2006) ve Berg (2009)'e göre, kolay ulaşılabilir durum örneklemesinde, araştırmacı yakın olan ve erişilmesi kolay olan denekler üzerinde çalışmayı seçer. Yıldırım ve Şimşek (2006)'e göre, kolay ulaşılabilir durum örnekleme tekniği araştırmacının diğer örnekleme yöntemlerini kullanma olanağının bulunmadığı durumlarda kullanılır ve bu teknik araştırmaya hız ve pratiklik sağlar. Çalışma öncesi Anadolu Üniversitesi Etik Kurulu'ndan, Eskişehir MEM ve Eskişehir Valililiği'nden çalışmanın uygulanabilmesi için resmi izin alınmıştır (EK D).

Verilerin Toplanması

Bu araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme ve odak grup görüşme tekniklerinden yararlanılmıştır. Patton (2002)'a göre görüşme tekniğinin amacı, duygular, düşünceler, amaçlar, belirli bir zamanda gerçekleşmiş davranışlar, herhangi bir gözlemcinin yer almadığı durumlar, insanların dünyayı nasıl organize ettiği ya da anlamlandığı, vb. gibi doğrudan gözlemlenemeyen şeyleri anlamak ve öğrenmektir. Küçük (2013)'e göre, görüşme, insanların gözlemleyemediği olaylar veya deneyimler hakkında detaylı bilgi alınabilmesini sağladığı için ve bireylerin başlarına gelen olayları nasıl anlamlandırdıklarının öğrenilmesine imkân tanıdığı için son dönemde oldukça üzerinde durulan bir tekniktir. Karasar (2007), insan yaşamında görüşmenin önemli ve bir o kadar da eski bir yeri olduğunu ve görüşmenin, bireylerin çeşitli konulardaki bilgi, düşünce, tutum ve davranışları ile bunların olası nedenlerinin öğrenilmesinde en kestirme yol olarak kullanıldığını aktarmaktadır.

Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği, yapılandırılmış görüşme tekniğinden biraz daha esnektir. Bu teknikte, araştırmacı önceden sormayı planladığı soruları içeren görüşme protokolünü hazırlar. Buna karşın araştırmacı görüşmenin akışına bağlı olarak değişik yan ya da alt sorularla görüşmenin akışını etkileyebilir ve kişinin yanıtlarını açmasını ve ayrıntılandırmasını sağlayabilir (Türnüklü, 2000). Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinde, görüşmeci önceden hazırladığı konu veya alanlara sadık kalarak, hem önceden hazırlanmış soruları sorma, hem de bu sorular konusunda daha ayrıntılı bilgi alma amacıyla ek sorular sorma özgürlüğüne sahiptir. Sorular veya konuların belirli bir öncelik sırasına konması zorunlu değildir. Ayrıca, görüşmeci görüşme

sırasında soruların cümle yapısını ve sırasını değiştirebilir, bazı konuların ayrıntısına girebilir veya daha çok sohbet tarzı bir yöntem benimseyebilir (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Görüşmeye katılanların sayısına göre, görüşmeler, bireysel ve grupça olmak üzere, iki sınıfta incelenebilir. Bireysel görüşmede, görüşmeci ile kaynak kişi dışında kimse bulunmaz. Grupça görüşmede ise çok sayıda kaynak kişi konuyu birlikte görüşüp tartışır. Grupça görüşme, ortak bir sorun etrafında birleşebilen grup üyelerinin, görüşmecinin soracağı sorulara, karşılıklı etkileşimde bulunarak, cevap aramaları şeklinde yapılır. Gruptaki her üye kendi görüşlerini belirtirken, öteki üyelerin görüşlerini de öğrenir. Üyeler genellikle, konuyu birbirleriyle tartışır. Görüşmeci, bu tartışmaları başlatmak, amaçtan uzaklaşmamasını sağlamak ve ortaya çıkan bilgileri toplamakla görevlidir (Karasar, 2007). Odak grup görüşme, grupça görüşme türlerinden biridir.

Gibbs (1997)'e göre, odak grup görüşme tekniği, seçilen bir grup bireyin bir konuyla ilgili görüş ve deneyimleri hakkında bilgi edinmek amacıyla düzenlenmiş bir görüşmedir ve özellikle aynı konuyla ilgili farklı bakış açıları elde etmek için uygun bir tekniktir. Patton (2002)'a göre, bir dizi birebir yapılan görüşmeden farklı olarak, odak grup görüşmede katılımcılar birbirlerinin cevaplarını duydukları için, kendi verdikleri cevaplara eklemeler yapabilmektedirler, bununla birlikte katılımcıların birbirleriyle aynı görüşte olmalarına, bir uzlaşmaya varmalarına veya birbirleriyle karşıt görüşte olmalarına gerek yoktur. Söz konusu yazara göre, odak grup görüşmede amaç, bütün katılımcıların görüşlerini aktardığı sosyal bir ortamda, bireylerin kendi düşüncelerini dile getirebilmesi ve bu yolla yüksek kalitede bilgi elde etmektir.

Araştırmanın verileri, araştırmacı tarafından geliştirilmiş olan, müdürlerin ve öğretmenlerin, okul müdürlerinin rotasyonunu, motivasyon ve okul kültürü açısından nasıl değerlendirdiklerini ve uygulamaya ilişkin genel görüşlerinin ve önerilerinin neler olduğunu belirlemeye yönelik, yarı yapılandırılmış görüşme formları ve ayrıca bilgi formları ile elde edilmiştir. Bunun için, öncelikle konuyla ilgili yerli ve yabancı literatür taranmış, daha sonra rotasyon, motivasyon ve örgüt kültürüyle ilgili yapılmış araştırmalardan da yararlanılarak müdürlere ve öğretmenlere yönelik olarak ayrı ayrı olacak biçimde yarı yapılandırılmış görüşme formları geliştirilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme soruları katılımcıların açıklama yapmasını ve ayrıntılı

konusmasını sağlayacak şekilde, amaç ve alt amaçlara cevap olabilecek açık uçlu sorulardan oluşmuştur. Sorularla ilgili olarak eğitim yönetimi alan uzmanlarının (U2 ve U3), tez danışmanının (U1), bir Türk Dili ve Edebiyatı (U4) ve bir İngilizce Öğretmeninin (U5) görüşlerine başvurulmuş, ardından araştırmanın pilot uygulaması gerçekleştirilmiştir. Pilot uygulama kapsamında, bir ilköğretim ve bir lise müdürü olmak üzere 2 müdürle bireysel görüşme yapılmış; bir ilköğretim okulu ve bir lise olmak üzere 2 okulda görev yapan 12 öğretmenle (6'sar öğretmen) 2 odak grup görüşmesi gerçekleştirilmiştir. Pilot uygulamalarda soruların anlaşılır olduğu teyit edilmiş, görüşme formları üzerinde yalnızca küçük değişiklikler yapılması gerekmiştir. Görüşme sorularından bazıları birleştirilmiş, bazı soruların sırası değiştirilmiş ve ardından görüşme sorularına son şekli verilmiştir (EK F: Rotasyon Uygulamasına İlişkin Okul Müdürlerine Yönelik Görüşme Soruları ve EK İ: Rotasyon Uygulamasına İlişkin Öğretmenlere Yönelik Görüşme Soruları). Pilot uygulamalarda, 2 görüşmenin görüntü kaydında teknik problem yaşanmış, araştırma çerçevesinde bu problemlerle karşılaşmamak için görüşmelerden önceki akşam ve görüşmenin hemen öncesinde deneme kayıtları yapılmasına karar verilmiştir.

Bilgi formu ise, okul müdürlerinin ve öğretmenlerin demografik özellikleri hakkında bilgi edinmeyi amaçlayan bir formdur. Bu bilgi formları ile, müdürlerin ve öğretmenlerin, cinsiyeti, yaşı, eğitim düzeyi, kıdemi, bulundukları okuldaki görev süresi ve branşı konularında bilgiler elde edilmiştir (EK E: Okul Müdürleri İçin Bilgi Formu ve EK H: Öğretmen Bilgi Formu).

Araştırma kapsamında, 11 okulda araştırmaya katılmayı kabul eden 11 müdürle bireysel görüşme yapılmış, toplam 9 okulda, 42 öğretmenle 9 odak grup görüşmesi gerçekleştirilmiştir. Çalışma grubundaki 17 müdürden 3'ü araştırmaya katılmayı istemediği için, 1 müdür vakti olmadığı için, 2 müdürle de pilot uygulama yapıldığı için, 11 müdürle görüşme yapılabilmektedir. Okul müdürleriyle yapılan bireysel görüşmeler, okul müdürlerinin iş yoğunluğuna ve görüşmeye ayırabildiği zamana bağlı olarak 18 dakika ile 45 dakika arasında gerçekleştirilmiştir. Okul müdürleriyle yapılan 11 bireysel görüşmenin toplam süresi 304 dakika, görüşmelerin ortalama süresi ise 28 dakikadır.

Odak grup görüşme süreleri, o saatte dersi boş olan öğretmen sayısına, görüşmeye katılacak bütün öğretmenlerin görüşme odasında toplanması, görüşme

hakkında bilgi verilmesi, sözlü ve yazılı onaylarının alınması, oturma düzeninin oluşturulması, gerekli bütün evrakların ve araç-gereçlerin yerleştirilmesi ve kameranın herkesi alacak şekilde ayarlanması için harcanan zamana bağlı olarak değişmektedir. Buna göre, öğretmenlerle yapılan odak grup görüşmeler 17 dakika ile 48 dakika arasında gerçekleştirilmiştir. 9 odak grup görüşmenin toplam süresi 294 dakika, görüşme sürelerinin ortalaması ise 33 dakikadır.

Müdürüyle görüşme yapılamayan okullarda öğretmenlerle odak grup görüşme de yapılmamıştır. Okul müdürüyle görüşme yapılan 2 okulda ise, yeterli sayıda dersi boş olan öğretmen olmadığından, bu okullarda da odak grup görüşme gerçekleştirilememiştir. Ayrıca pilot uygulama kapsamında, her bir odak grup görüşmesi için 6'şar öğretmen olmak üzere, 12 öğretmenle, 2 odak grup görüşme yapılmıştır. Bu nedenlerle 42 öğretmenle 9 okulda 9 odak grup görüşmesi yapılmıştır.

Odak grup görüşmeleri için ideal katılımcı sayısı 6-8 kişi ya da 8-10 kişi arasında uygundur (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Eğer katılımcıların tecrübe ve deneyimleriyle ilgili bilgi alınmak isteniyorsa, 4-6 kişinin yer aldığı küçük gruplar daha uygun olacaktır (Bobcek, Rehm, Jones, Russell, Kao ve Sakamoto, 2005). 3. ve 7. odak grup görüşmeleri hariç, bütün odak grup görüşmelerine 5 öğretmen katılmıştır. Odak grup görüşmeler o saatte dersi boş olan ve araştırmaya katılmaya gönüllü olan öğretmenlerle yapıldığından, 3. odak grup görüşmeye 3 öğretmen, 7. odak grup görüşmeye ise 4 öğretmen katılabiliştir. 3. odak grup görüşmenin yapıldığı okulun müdürüyle bireysel görüşme odak grup görüşmesinden bir gün önce yapılmıştır. Okul müdürü, o gün için görüşmeye 3 öğretmenin katılabileceğini, ama ertesi gün yapılırsa 4 öğretmenin katılabileceğini söylemiştir. Bu nedenle, odak grup görüşmesi için aynı okula ertesi gün tekrar gidilmiş, ancak öğretmenlerden birinin o gün izinli olması nedeniyle 3. odak grup görüşmesi 3 öğretmenle gerçekleştirilmiş ve bu oturumdaki katılımcı sayısı, önerilen sayının altında kalmıştır. Bu durum Jordan, Lynch, Moutray, O'Hagan, Orr, Peake ve Power (2007) ve Ceylan (2009)'ın katılımcılar ile ilgili yaşadıkları sorun ile benzerlik göstermektedir. Jordan, Lynch, Moutray, O'Hagan, Orr, Peake ve Power (2007), üç odak grup görüşmesi gerçekleştirebilmişlerdir. Birinci odak gruba altı, ikinciye dört ve üçüncüye iki kişi katılım göstermiştir. Araştırmacılar iki kişiyle odak grup görüşmesini gerçekleştirmiş, elde ettikleri verileri araştırmalarında kullanmışlardır. Benzer şekilde, Ceylan (2009) da, okul müdürleriyle yaptığı doktora

çalışmasında, 3 odak grup görüşmesi gerçekleştirmiştir. Bu araştırmada, birinci odak gruba 3, ikinci odak gruba 7, üçüncü odak gruba ise 4 okul müdürü katılmıştır. Araştırmacı, 3 kişiyle odak grup görüşmesini gerçekleştirmiş, elde ettiği verileri doktora çalışmasında kullanmıştır.

Hem bireysel görüşmelerin hem de odak grup görüşmelerinin tamamı bizzat araştırmacı tarafından yapılmıştır. Araştırmacı, bir okulda İngilizce Öğretmeni olarak çalıştığı için, görüşmeler Çarşamba günleri 08:00 - 12:30 arası, Perşembe sabah saat 10:30'dan sonra yapılabilmektedir. Bütün görüşmeler, okullarda yapılmıştır.

Görüşme ile elde edilen verilerin kaydedilmesinde izlenen iki temel yöntem vardır: cihaz ile kaydetme ve not alma. Kayıt cihazı kullanılarak kaydedilen görüşmelerde, araştırmacının not alma sorunu ortadan kalkmış olur. Bu şekilde araştırmacı, soru sorma ve dinleme işlevlerini daha etkili bir biçimde yerine getirebilir. Eğer görüşme mekanik veya dijital olarak (kayıt cihazı ile) kaydedilecekse, mutlaka görüşülen kişiden önceden izin alınması gerekir ve ayrıca cihazın çalışıp çalışmadığını test etmekte yarar vardır (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Bu araştırmada, müdürlerle yapılan bireysel görüşme verileri ve öğretmenlerle yapılan odak grup görüşme verilerinin kaydedilmesinde ses-kayıt cihazı ve kamera kullanılmıştır. Görüşmeden bir veya birkaç gün öncesinden okullar telefonla aranarak, okul müdürleri araştırma hakkında bilgilendirilmiş, araştırma kapsamında okul müdürleriyle bireysel görüşme yapılacağı, o saatte dersi boş olan öğretmenlerle odak grup görüşmesi yapılacağı anlatılmış, görüşmelerin kamera ve ses kayıt cihazı kullanılarak yapılacağı ve görüşmelerin tahmini süresinin ne kadar olduğu söylenmiştir. Çalışmaya katılmayı kabul eden okul müdürlerinden görüşme günü için randevu alınmıştır. Görüşme yapılacak okula gelindiğinde, okul müdürlerine ve öğretmenlere görüşmeye başlamadan önce araştırma hakkında bilgi verilmiştir. Görüşme sırasında söylenenlerin doğru ve ayrıntılı olarak kaydedilebilmesi için, görüşmelerin ses kayıt cihazı ve kamerayla yapılacağı, verilerin tümünün gizli kalacağı, tez danışmanı ve geçerlik güvenirlik çalışmalarında yardımcı olan öğretim üyeleri dışında kimseyle paylaşılmayacağı, araştırma raporunda gerçek isimler yerine takma isimler kullanılacağı belirtilmiştir. Araştırmadan vazgeçmeleri halinde sesli ve yazılı kayıtların tümünün kendilerine teslim edileceği söylenmiştir. Araştırmaya gönüllü olarak katılmayı kabul eden müdür ve öğretmenlerin yazılı bilgilendirme ve izin formunu doldurmaları ve imzalamaları

istenmiştir (EK G ve EK J Bilgilendirme Formu). Yapılan görüşmelerin başında da yeniden, araştırmanın amacı, görüşmelerin ses kayıt cihazı ve kamera kullanılarak yapıldığı hatırlatılmış, görüşmeye katılanlardan bir kez daha sözlü onay alınmıştır. Ayrıca, görüşme sırasında söylenenlerin doğru ve düzgün kaydedilebilmesi için öğretmenlerin sırayla konuşmaları gerektiği söylenmiştir.

Her bir okuldaki görüşme için, görüşmenin yapılmasından önceki günün akşamı, kamera ve ses kayıt cihazının doğru ve düzgün şekilde çalışıp çalışmadığının kontrol edilmesi için 1 saatlik çekimler yapılmış, sorulacak sorular ve sorulabilecek sonda sorular gözden geçirilmiştir. Ayrıca, gidilen okulda görüşmenin hemen öncesinde, ses kayıt cihazı ve kameranın düzgün çalışıp çalışmadığı kontrol edilmiş, bunun için birkaç dakikalık çekimler yapılmıştır. Ancak, buna rağmen bazı okullarda teknik sorunlar yaşanmıştır. Bir okuldaki odak grup görüşme, görüşmeye başladıktan 10 dakika sonra ortaya çıkan teknik problem nedeniyle ertesi güne ertelenmiştir. Yaşanan diğer teknik problemler, araştırmacı tarafından bazı bilgisayar programları kullanılarak çözümlenmiştir.

Katılımcılar

Bu bölümde bireysel görüşmeye katılan okul müdürleri ve odak grup görüşmeye katılan öğretmenlerle ilgili genel bilgiler yer almaktadır.

Bireysel Görüşmeye Katılan Okul Müdürleri

Analizlerde ve raporlaştırmada araştırmaya katılan okul müdürlerinin isimleri gizli tutulmuş, tüm veri setinde ve analizlerde kod isim kullanılmıştır (M1, M2, M3, M4, M5, M6, M7, M8, M9, M10, M11). Tablo 1’de görüşmeye katılan okul müdürlerine ilişkin genel bilgiler yer almaktadır.

Tablo 1

Görüşmeye Katılan Okul Müdürlerine İlişkin Genel Bilgiler

Görüşme	Kod İsim	Cinsiyet	Yaş Aralığı	Öğrenim Durumu	Yöneticilik Kıdemi (yıl aralığı)	O Okuldaki Çalışma Süresi	Branşı
1. Görüşme Tarih: 05.04.2012 Saat: 12:00 Yer: Okulun Müdür Odası	M1	Erkek	50 +	Lisans	16 +	2	Branş Ö.
2. Görüşme Tarih: 11.04.2012 Saat: 09:15 Yer: Okulun Öğretmenler Odası	M2	Kadın	40-49	Lisans	11-15	2	Sınıf Ö.
3. Görüşme Tarih: 12.04.2012 Saat: 13:00 Yer: Okulun Müdür Odası	M3	Erkek	50 +	Lisans	16 +	1	Sınıf Ö.
4. Görüşme Tarih: 19.04.2012 Saat: 16:40 Yer: Okulun Müdür Yardımcısı Odası	M4	Erkek	50 +	Lisans	16 +	2	Sınıf Ö.
5. Görüşme Tarih: 25.04.2012 Saat: 16:00 Yer: Okulun Müdür Odası	M5	Kadın	40-49	Yüksek Lisans	11-15	1	Branş Ö.
6. Görüşme Tarih: 26.04.2012 Saat: 15:30 Yer: Okulun Müdür Odası	M6	Erkek	50 +	Lisans	16 +	1	Branş Ö.
7. Görüşme Tarih: 02.05.2012 Saat: 09:40 Yer: Okulun Müdür Odası	M7	Erkek	40-49	Yüksek Lisans	11-15	1	Branş Ö.
8. Görüşme Tarih: 03.05.2012 Saat: 12:25	M8	Erkek	40-49	Yüksek Lisans	11-15	2	Sınıf Ö.

Yer: Okulun Müdür Odası							
9. Görüşme Tarih: 10.05.2012 Saat: 13:00 Yer: Okulun Müdür Odası	M9	Erkek	50 +	Doktora	11-15	2	Branş Ö.
10. Görüşme Tarih: 16.05.2012 Saat: 09:45 Yer: Okulun Müdür Odası	M10	Erkek	40-49	Yüksek Lisans	16 +	2	Sınıf Ö.
11. Görüşme Tarih: 17.05.2012 Saat: 12:00 Yer: Okulun Müdür Odası	M11	Erkek	40-49	Yüksek Lisans	16 +	2	Sınıf Ö.

Tablo 1’de görüldüğü gibi, 9’u erkek 2’si kadın olmak üzere görüşmeye 11 okul müdürü katılmıştır. 5 okul müdürünün yaşının 50’nin üzerinde olduğu, 6 okul müdürünün yöneticilik kıdeminin 16 yıl ve üzerinde olduğu, 5 okul müdürünün yüksek lisans, 1 okul müdürünün de doktora mezunu olduğu görülmektedir. 5 okul müdürü branş öğretmeni, 6 okul müdürü ise sınıf öğretmenidir. Okul müdürlerinden M1, M2, M4, M8, M9, M10 ve M11 olmak üzere 7 müdür 2010 yılında rotasyona tabi olmuş, M3, M5, M6 ve M7 olmak üzere 4 müdür 2011 yılında rotasyona tabi olmuştur.

Odak Grup Görüşmeye Katılan Öğretmenler

Analizlerde ve raporlaştırmada araştırmaya katılan öğretmenlerin isimleri gizli tutulmuş, tüm veri setinde ve analizlerde kod isim kullanılmıştır (Ö1, Ö2, Ö3, Ö4, Ö5, Ö6, Ö7, Ö8, Ö9, Ö10, Ö11, Ö12, Ö13, Ö14, Ö15, Ö16, Ö17, Ö18, Ö19, Ö20, Ö21, Ö22, Ö23, Ö24, Ö25, Ö26, Ö27, Ö28, Ö29, Ö30, Ö31, Ö32, Ö33, Ö34, Ö35, Ö36, Ö37, Ö38, Ö39, Ö40, Ö41, Ö42). Tablo 2’de odak grup görüşmeye katılan öğretmenlere ilişkin genel bilgiler yer almaktadır.

Tablo 2

Odak Grup Görüşmeye Katılan Öğretmenlere İlişkin Genel Bilgiler

Odak Grup	Kod İsim	Cinsiyet	Yaş Aralığı	Öğrenim Durumu	Öğretmenli k Kıdemi (yıl aralığı)	O Okuldaki Çalışma Süresi (yıl)	Branşı
1. Odak Grup Tarih: 05.04.2012 Saat: 11:45 Yer: Okulun Müdür Odası	Ö1	Kadın	40-49	Lisans	16 +	5-10	Kimya Ö.
	Ö2	Kadın	30-39	Lisans	11-15	11 +	Beden Eğitimi Ö.
	Ö3	Kadın	30-39	Lisans	11-15	11 +	Beden Eğitimi Ö.
	Ö4	Kadın	40-49	Yüksek Lisans	16 +	1	Matematik Ö.
	Ö5	Erkek	40-49	Yüksek Lisans	16 +	1-2	Matematik Ö.
2. Odak Grup Tarih: 11.04.2012 Saat: 10:30 Yer: Okulun Öğretmenler Odası	Ö6	Kadın	30-39	Lisans	6-10	1	Okul Öncesi Ö.
	Ö7	Erkek	30-39	Lisans	11-15	1-2	Sınıf Ö.
	Ö8	Erkek	30-39	Lisans	11-15	11 +	Sınıf Ö.
	Ö9	Kadın	40-49	Ön Lisans	16 +	11 +	Sınıf Ö.
	Ö10	Erkek	40-49	Ön Lisans	16 +	11 +	Sınıf Ö.
3. Odak Grup Tarih: 13.04.2012 Saat: 11:00 Yer: Okulun Rehber Öğrt. Odası	Ö11	Kadın	40-49	Lisans	16 +	1-2	Rehber Ö.
	Ö12	Kadın	30-39	Yüksek Lisans	6-10	1	Bilişim
	Ö13	Kadın	40-49	Lisans	16 +	3-4	Teknolojileri Ö. Sınıf Ö.

4. Odak Grup Tarih: 19.04.2012 Saat: 13:00 Yer: Okulun Rehber Öğrt. Odası	Ö14	Erkek	30-39	Lisans	6-10	5-10	İngilizce Ö.
	Ö15	Kadın	40-49	Lisans	16 +	11 +	Sosyal Bilgiler Ö.
	Ö16	Kadın	30-39	Lisans	16 +	11 +	Beden Eğitimi Ö.
	Ö17	Kadın	30-39	Lisans	6-10	3-4	İngilizce Ö.
	Ö18	Kadın	40-49	Lisans	16 +	11 +	Rehber Ö.
5. Odak Grup Tarih: 25.04.2012 Saat: 10:00 Yer: Okulun Öğrt. Odası	Ö19	Kadın	30-39	Lisans	11-15	1	Matematik Ö.
	Ö20	Kadın	30-39	Yüksek Lisans	6-10	1-2	Türk Dili ve
	Ö21	Kadın	40-49	Lisans	16 +	3-4	Edebiyatı Ö.
	Ö22	Kadın	30-39	Lisans	11-15	5-10	Biyoloji Ö.
	Ö23	Kadın	40-49	Lisans	16 +	5-10	Biyoloji Ö.
6. Odak Grup Tarih: 02.05.2012 Saat: 11:00 Yer: Okulun Rehber Öğrt. Odası	Ö24	Kadın	30-39	Lisans	11-15	5-10	Sınıf Ö.
	Ö25	Kadın	40-49	Ön Lisans	16 +	1-2	Sınıf Ö.
	Ö26	Kadın	30-39	Lisans	16 +	5-10	Müzik Ö.
	Ö27	Kadın	40-49	Yüksek Lisans	11-15	11 +	Sınıf Ö.
	Ö28	Kadın	20-29	Lisans	1-5	1	Rehber Ö.
7. Odak Grup Tarih: 03.05.2012 Saat: 11:35 Yer: Okulun Müdür Odası	Ö29	Kadın	40-49	Lisans	11-15	5-10	Sınıf Ö.
	Ö30	Kadın	40-49	Lisans	16 +	5-10	Sınıf Ö.
	Ö31	Kadın	40-49	Lisans	16 +	3-4	Sınıf Ö.
	Ö32	Kadın	30-39	Lisans	6-10	5-10	İngilizce Ö.

8. Odak Grup	Ö33	Kadın	40-49	Lisans	16 +	11 +	Teknik Ö.
Tarih: 10.05.2012	Ö34	Erkek	40-49	Yüksek Lisans	16 +	5-10	Teknik Ö.
Saat: 14:00	Ö35	Erkek	40-49	Lisans	16 +	11 +	Teknik Ö.
Yer: Okulun Şef Odası	Ö36	Erkek	40-49	Lisans	16 +	11 +	Teknik Ö.
	Ö37	Kadın	40-49	Lisans	16 +	11 +	Teknik Ö.
9. Odak Grup	Ö38	Erkek	50 +	Ön Lisans	16 +	5-10	Sınıf Ö.
Tarih: 16.05.2012	Ö39	Erkek	30-39	Lisans	11-15	5-10	Sosyal Bilgiler Ö.
Saat: 11:45	Ö40	Erkek	20-29	Lisans	1-5	1	Rehber Ö.
Yer: Okulun Bilişim	Ö41	Kadın	40-49	Lisans	11-15	5-10	Sınıf Ö.
Teknolojileri Sınıfı	Ö42	Kadın	40-49	Lisans	11-15	3-4	Sınıf Ö.

Tablo 2’de görüldüğü gibi, 1. odak grup görüşmeye 4’ü kadın 1’i erkek olmak üzere 5 kişi katılmıştır. Öğretmenlerden Ö1, Ö2 ve Ö3’ün lisans, Ö4 ve Ö5’in yüksek lisans mezunu olduğu, bütün öğretmenlerin öğretmenlik kıdemlerinin birbirine yakın olduğu, okuldaki çalışma süresi en kısa olan öğretmenin 1 yıl ile Ö4 olduğu görülmektedir. Ö1 Kimya, Ö2 ve Ö3 Beden Eğitimi, Ö4 ve Ö5 ise Matematik Öğretmenidir.

2. odak grup görüşmeye 3’ü erkek 2’si kadın olmak üzere 5 kişi katılmıştır. Ö6, Ö7 ve Ö8 lisans, Ö9 ve Ö10’un yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. Ö6 Okul Öncesi, diğer öğretmenler ise Sınıf Öğretmenidir. Ayrıca, Ö6, 6-10 yıl ile öğretmenlikteki kıdemi en düşük olan ve 1 yıl ile okuldaki çalışma süresi en kısa olan öğretmendir.

3. odak grup görüşmeye 3 kadın öğretmen katılmıştır. Yaşça en küçük olan, öğretmenlikteki kıdemi en düşük olan öğretmen Ö12’dir. Öğretmenlerin okuldaki çalışma süresi birbirine yakındır. Buna göre, Ö11’in okuldaki çalışma süresi 1-2 yıl, Ö12’nin 1 yıl ve

Ö13'ün ise 3-4 yıldır. Ö11 ve Ö13 lisans, Ö12 yüksek lisans mezunudur. Ö11 Rehber Öğretmen, Ö12 Bilişim Teknolojileri ve Ö13 ise Sınıf Öğretmenidir.

4. odak grup görüşmeye, 1'i erkek 4'ü kadın olmak üzere 5 kişi katılmıştır. Öğretmenlerin hepsinin lisans mezunu olduğu, Ö14 ve Ö17'nin öğretmenlik kıdemi ve okuldaki çalışma süresi en düşük olan öğretmenler olduğu görülmektedir. Öğretmenlerden Ö18 Rehber Öğretmen, Ö14 ve Ö17 İngilizce, Ö15 Sosyal Bilgiler ve Ö16 Beden Eğitimi Öğretmenidir.

5. odak grup görüşmeye 5 kadın öğretmen katılmıştır. Ö20'nin yüksek lisans, diğer öğretmenlerin lisans mezunu oldukları, ayrıca, öğretmenlik kıdemi ve okuldaki çalışma süresi en düşük olan öğretmenin de Ö20 olduğu görülmektedir. Öğretmenlerden Ö21 ve Ö22 Biyoloji, Ö19 Matematik, Ö20 Türk Dili ve Edebiyatı ve Ö23 ise Felsefe Grubu Öğretmenidir.

6. odak grup görüşmeye de 5 kadın öğretmen katılmıştır. Yaşça en küçük ve öğretmenlik kıdemi en düşük olan öğretmen Ö28'dir. Ö24, Ö26 ve Ö28 lisans, Ö25 ön lisans, Ö27 yüksek lisans mezunudur. Ö25 ve Ö28 okuldaki çalışma süresi en düşük olan öğretmenlerdir. Ö26 Müzik, Ö24, Ö25 ve Ö27 Sınıf Öğretmeni, Ö28 ise Rehber Öğretmendir.

7. odak grup görüşmeye 4 kadın öğretmen katılmıştır. Bütün öğretmenler lisans mezunudur. Yaşça en küçük olan ve öğretmenlik kıdemi en düşük olan öğretmenin Ö32 olduğu, okuldaki çalışma süresi en düşük olan öğretmenin ise Ö31 olduğu görülmektedir. Ö32 İngilizce, diğer öğretmenler ise Sınıf Öğretmenidir.

8. odak grup görüşmeye 2'si kadın 3'ü erkek olmak üzere 5 kişi katılmıştır. Ö34 yüksek lisans, diğer öğretmenler lisans mezunudur. Öğretmenlerin yaşlarının, öğretmenlik kıdemlerinin birbirine yakın olduğu ve branşlarının aynı olduğu görülmektedir. okuldaki çalışma süresi en düşük olan öğretmen Ö34'dür.

9. odak grup görüşmeye 2'si kadın 3'ü erkek olmak üzere 5 kişi katılmıştır. Ö38'in yaşça en büyük öğretmen olduğu, Ö40'ın yaşça en küçük, öğretmenlik kıdemi ve okuldaki çalışma süresi en düşük olan öğretmen olduğu görülmektedir. Ö38 ön lisans, diğer öğretmenler lisans mezunudur. Ö39 Sosyal Bilgiler, Ö38, Ö41 ve Ö42 Sınıf Öğretmeni ve Ö40 ise Rehber Öğretmendir.

Görüşme Kılavuzu

Görüşmelerde kılavuzu, görüşmecinin uyması gereken önemli kuralları hatırlatıcı, görüşme sorularını belli bir sırada içeren ve gerektiğinde kayıt işlerini de kolaylaştıracak biçimde hazırlanmış bir listedir ve bu kılavuz, görüşmelerde ve veri kayıt sisteminde bir örnekliğin, böylece de yinelenebilirliğin sağlanmasına yardımcı olur. Görüşme kılavuzu, görüşmecinin, kaynak kişi ile karşılaştığı anda başlayan ve ayrıldığında sona eren görevlerini, değişen ayrıntılarda içeren bir belgedir: kendisini nasıl tanıtacağı, amacını nasıl açıklayacağı, kaynak kişiden beklenenlerin neler olduğunun açıklanması, hangi soruların nasıl ve hangi sırada sorulacağı, kayıt işleminin nasıl yürütüleceği, görüşmenin hangi ifadelerle bitirileceği gibi (Karasar, 2007).

Bu araştırmada da, görüşme yapılacak okula gitmeden önce nelere dikkat edilmesi gerektiği, okulda görüşmeye başlamadan önce hangi evrakların doldurulması gerektiği ve evrakların doğru bir şekilde doldurulup doldurulmadığının kontrol edilmesi gerektiği, müdürlere ve öğretmenlere görüşmeden önce ve görüşme sırasında hangi açıklamaların yapılması gerektiği şeklinde araştırmacı tarafından yönergeler hazırlanmıştır. Bu kılavuzda ayrıca, araştırmacının okulda görüşme öncesinde hangi hazırlıkları tamamlaması gerektiği, odak grupta oturma düzeninin nasıl hazırlanacağı, görüşme başlangıcında kendisini nasıl tanıtacağı, araştırmanın amacını nasıl açıklayacağı, hangi soruların nasıl ve hangi sırada sorulacağı, müdürlerin, öğretmenlerin ve araştırmacının kendisinin sorulara cevap verilirken nelere dikkat etmeleri gerektiği gibi bilgiler de bulunmaktadır.

Araştırmacı

Araştırmacı 8 yıldır resmi ilköğretim ve ortaöğretim okullarında İngilizce Öğretmenliği görevini sürdürmektedir. Gaziantep ve Eskişehir illerinde 2'si ilköğretim, 3'ü ortaöğretim olmak üzere 5 farklı okulda görev yapmıştır. Araştırmacı görüşme sorularını hazırlama, görüşmeleri gerçekleştirme ve analiz süreci boyunca, yüksek lisans ve doktora tez çalışmalarını Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi (Anabilim Dalı) ABD'inde nitel çalışmalar şeklinde tamamlamış olan, yine aynı ABD'inde akademik görevini sürdüren bir uzmandan yardım ve destek almıştır. Araştırmacı ayrıca görüşmeler sırasında, resmi bir ortaöğretim okulunda İngilizce Öğretmenliği yapan, aynı zamanda Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık ABD'inde

doktora tez çalışmasını sürdüren ve bu ABD’ndaki eğitiminden dolayı görüşme süreciyle ilgili oldukça deneyimi bulunan bir eğitimciden de yardım almıştır.

Araştırmacı “Bilgisayar Destekli Nitel Veri Analizi: NVivo 10 Programının Tanıtımı ve Uygulamaları” adlı çalışmaya katılmıştır.

Araştırmacının, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi ABD’ndaki lisansüstü eğitim süreci, farklı okullarda farklı öğretmen gruplarıyla, müdür ve müdür yardımcılarıyla birlikte görev yapmanın getirdiği deneyimi ve görüşmeler ve nitel çalışmalar konusunda aldığı yardımlardan dolayı bu araştırmadaki görüşme etkinliklerini etkili bir biçimde yerine getirdiği, görüşmeler sırasında araştırma sorularına ilişkin cevaplara ulaşabildiği söylenebilir.

Araştırmacı Günlüğü

Günlük tutmak, kişisel ve özel bir durumdur ve süreklilik gerektirir. Araştırmacı günlükte, araştırma sürecinde gördüklerini veya duyduklarını yazabileceği gibi, araştırmayla ilgili kişisel düşünceleri, gözlemleri, deneyimleri, yorumları, açıklamaları, hipotezleri ve tepkileri ile ilgili notlar alabilir ve bu verileri araştırmanın raporlaştırılmasında kaynak olarak kullanabilir (Ekiz, 2003; Gay, Mills ve Airasian, 2006). Araştırmacı tarafından araştırma süresince tüm aşamalara ilişkin günlük tutulmuş ve bu günlükten verilerin analizinde ve yorumlanmasında yararlanılmıştır.

Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması

Ses kayıt cihazı ve kamera kaydı ile elde edilen veriler ilk olarak bilgisayar ortamına aktarılmış, daha sonra yazıya dökülmüştür. Bu şekilde okul müdürleriyle yapılan bireysel görüşmeler için 135 sayfa, öğretmenlerle yapılan odak grup görüşmeleri için 172 sayfa, toplamda 307 sayfalık yazılı bir veri seti oluşturulmuştur.

Çalışma kapsamında elde edilen verilerin çözümlemesinde içerik analizi yaklaşımından yararlanılmıştır. Kreuger ve Neuman (2006)’a göre, içerik analizi, herhangi bir mesajın, kelimeler, anlamlar, resimler, semboller, düşünceler ve temalar gibi yazılı, görsel veya sözel konuların içeriğini analiz etmek için veya içeriğinden bir sonuç çıkarmak için kullanılan bir tekniktir. Bu konu, kitaplar, gazete veya dergi yazıları, reklamlar, konuşmalar, resmi belgeler, filmler ya da videolar, şarkı sözleri, fotoğraflar, makaleler veya sanat eserleri olabilir. İçerik analizinde temel amaç,

toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır. İçerik analizi, toplanan verilerin derinlemesine analiz edilmesini gerektirir ve önceden belirgin olmayan temaların ve boyutların ortaya çıkarılmasına olanak tanır. Bu amaçla toplanan verilerin önce kavramsallaştırılması, daha sonra da ortaya çıkan kavramlara göre mantıklı bir biçimde düzenlenmesi ve buna göre veriyi açıklayan temaların saptanması gerekmektedir. İçerik analizinde, temelde yapılan işlem, birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları okuyucunun anlayabileceği bir biçimde düzenleyerek yorumlamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2008). İçerik analizi, toplanan verilerin derinlemesine analiz edilmesini gerektirdiği ve böylece önceden belirgin olmayan temaların ve boyutların ortaya çıkarılmasına olanak tanıdığı için bu araştırmada içerik analizi yaklaşımından yararlanılmıştır. Söz konusu yazarların da belirttiği gibi, araştırmada elde edilen veriler, verilerin kodlanması, temaların bulunması, kodların ve temaların düzenlenmesi ve bulguların tanımlanması ve yorumlanması olmak üzere dört aşamada analiz edilmiştir.

Olgubilim modeline göre desenlenen araştırmalarda, elde edilen verilerin çözümlenmesinde çok çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır. Van Kaam, Giorgi ve Colaizzi'nin metodları olgubilimsel verilerin analizinde en çok kullanılan yöntemlerdir (Tezer, 2007). Bu araştırmada elde edilen verilerin çözümlenmesinde olgubilimsel çözümlemeye ilişkin dokuz adım belirleyen Colaizzi'nin yaklaşımı benimsenmiştir. Benzer şekilde Hasani, Jalali ve Abedsaeedi (2011) de çalışmalarında Colaizzi'nin olgubilimsel veri analizi için belirlediği 9 aşamaya göre verilerini analiz etmişlerdir. Aşağıdaki paragraflarda verilerin çözümlenmesi sunulmuştur;

1. Araştırmacı Tarafından İlgilenilen Olgunun Tanımlanması

Araştırmacı tarafından müdür rotasyonu olgusunu tanımlayan yerli ve yabancı kaynaklar taranmış ve araştırmanın kuramsal kısmı oluşturulmuştur. Araştırmacının çalışıyor olması, yaz döneminde yurt dışında katılacak olduğu hizmet içi eğitimin gereklilikleriyle ve görüşmeler sırasında ortaya çıkan teknik problemleri çözmekle meşgul olması nedeniyle görüşme kayıtları mayıs ayının ortasında yazıya dökülmeye başlanmış, temmuz ayında bir süre ara verilmiş ve ağustos ayında yazıya dökme işlemi tamamlanmıştır. Dökümler araştırmacı tarafından yazıya döküldükten ve kontrol edildikten sonra, sesli ve görüntülü kayıtlar, dökümler ile birlikte biri özel eğitim

alanında yüksek lisans yapan (U6), biri de rehberlik ve psikolojik danışmanlık alanında (U5) doktora yapan 2 öğretmene verilmiştir. Öğretmenler, kendilerine verilen kayıtlar ile yazılı dökümler arasında farklılık olup olmadığını kontrol etmiştir.

2. Katılımcıların Olguya Ait Tanımlarının Bir Araya Getirilmesi

Analiz sürecinde, yazıya dökülmüş ve kontrol edilmiş olan görüşmeler, biri eğitim yönetimi uzmanı (U3), diğeri ise hem eğitim yönetimi uzmanı hem de nitel konusunda uzman (U2) olan iki uzmana verilmiştir. (Geçerlik ve güvenirlik çalışmalarında görev alan uzmanlarla ilgili bilgiler EK K’da gösterilmiştir). Araştırmacı ile birlikte diğeri iki uzman, belirli aralıklarla bir araya gelerek, e-mail, telefon veya sosyal medya aracılığı ile görüşerek geçici kodlamalar ve temalar üzerinde değerlendirmeler yapmışlardır. Bu görüşmeler araştırmacı ve uzmanlar tarafından tek tek okunarak, alt amaçlara yanıt olabilecek cümleler, alt amaçlar altında toplanmış, araştırma açısından önemli olduğu düşünülen bir kelime, deyim ya da cümle gibi bölümlere anlamlı isimler verilmiştir. Daha sonra benzer ya da birbirine yakın cevaplar bir araya getirilerek bir başlık altında isimlendirilmiştir. Yapılan değerlendirmeler ve düzeltmeler sonucunda, geçici kodlamaları ve temaları içeren, okul müdürlerinin ve öğretmenlerin sorulara verdiği yanıtları temsil eden bir kodlama anahtarı oluşturulmuş ve her bir tema çerçevesinde yapılan kodlamalarda görüş birliği sağlanmıştır.

3. Bütün Katılımcıların Olguya Ait Tanımlarının Okunması

Tüm görüşmelerin geçici kodlama işlemleri tamamlandıktan sonra uzmanlar ve araştırmacı bir araya gelerek, her sorunun yanıtını tek tek incelemişlerdir. Uzmanlar ve araştırmacı arasındaki görüş birliği doğrultusunda kodlama anahtarına son biçimi verilmiş ve daha sonra da geçici temalar oluşturulmuştur.

4. Orijinal Görüşme Kopyalarına Dönülmesi ve Önemli İfadelerin Seçilip Çıkartılması

Uzman ve araştırmacılar tarafından tema ve alt temaları (olguları) yansıtan katılımcı ifadeleri dökümler ile birlikte yeniden incelenmiş, tema ve alt temalar ifadeler ile birlikte indekslenmiştir.

5. Her Bir Önemli İfadenin Anlamının Ayrıntılarıyla Açıklanmaya Çalışılması

Tema ve alt temaları (olguları) yansıtan katılımcı ifadeleri tekrar tekrar okunmuş ve ifadeler tema ve alt temaları vurgulayacak şekilde yorumlanmıştır.

6. Bir Araya Getirilmiş Biçimlendirilmiş Anlam Kümelerini Tema Grupları Şeklinde Düzenlemek

Uzmanlar ve araştırmacı tarafından tema ve alt temalar üzerinde birlik sağlanarak, tema ve alt temalar oluşturulmuş, oluşturulan bu tema ve alt temalar, araştırma soruları altında düzenlenmiştir. Veriler, temalara göre betimlenirken araştırmaya katılan müdürlerin ve öğretmenlerin görüşlerinden doğrudan alıntılar yapılmıştır.

7. Ayrıntılı Bir Tanımlama Yazılması

Araştırmanın amaç ve alt amaçları dikkate alınarak, görüşme verileri, oluşturulan tema ve alt temalara göre düzenlenmiş ve doğrudan alıntılarla birlikte yorumlanmıştır. Tema ve alt temalara ilişkin modeller oluşturulmuş, her bir üst tema ve alt tema grubu farklı bir renkle gösterilmiştir. Tema ve alt temaların oluşumu EK L’de gösterilmiştir.

8. Tanımların Geçerliliği için Araştırmanın Katılımcılarına Geri Dönülmesi

Müdürlerle yapılan bireysel görüşmeler ve öğretmenlerle yapılan odak grup görüşmeleri ile elde edilen temalar, alt temalar ve olgular ulaşılabilen katılımcılara gösterilmiş, tanımlamalara ilişkin onay alınmıştır.

9. Geçerlilik Çalışmaları Sırasında Yeni Veriler Ortaya Çıkarılırsa Bunların Ayrıntılı Tanım İçine Dâhil Edilmesi

Ulaşılabilen katılımcılardan, geçerlilik-güvenirlik çalışmalarında görev alan uzmanlardan gelen dönütler doğrultusunda tema ve alt temalara son şekli verilmiştir. Temalar, alt temalar ve olgulara ilişkin kullanılacak olan katılımcı ifadeleri derlenmiş, katılımcı ifadeleri temaları, alt temaları ve olguları vurgulayacak şekilde yorumlanmış ve bulgular araştırma sonuçlarıyla desteklenmiştir.

Verilerin Kodlanması

Elde edilen veriler, ilk önce her tema kapsamında tablolar haline getirilmiş, daha sonra bu veriler, ses kayıtları ve videolar QSR-Nvivo 9 adlı paket programa yüklenmiştir. Temalara ilişkin frekans dağılımları da yine bu program aracılığıyla hesaplanmıştır. Orijinal program olan NUD*IST (N1) 1981 yılında Lyn Richards tarafından geliştirilmiş, 1997 yılında 4. sürümü piyasaya sürüldükten sonra, 1999 yılında Richards tarafından NUD*IST VIVO adında yeni bir program geliştirilmiştir (Richards, 2002). 2010 yılında ise QSR-NVivo 9 piyasaya sürülmüştür. Bilgisayar destekli bir nitel veri analizi yazılımı olan Nvivo, veri kayıtlarını yönetmede, gözden geçirmede, kodlamada ve yorumlamada, verilerin kavramsallaştırılması ve kodlanmasından tam bir araştırma projesi oluşturulmasına kadar son derece yarar sağlar. Ayrıca, veri kayıtlarına doğru ve hızlı erişim sağlar. Kısacası, Nvivo görüş ve düşüncelerin düzenlenmesinde ve sentezlenmesinde faydalıdır ve veriyle ilgili yeni anlayışlar ve teoriler geliştirmek için ve araştırma sorularına bulunan yanıtları test etmede kullanılacak analiz araçlarında çeşitlilik sağlar (Azeem ve Salfi, 2012). Bundan sonraki süreçte, araştırmacı tarafından yapılan kodlama, düzenleme ve model oluşturma işlemleri QSR-Nvivo 9 paket programı aracılığı ile gerçekleştirilmiştir. Oluşturulan bu temalar, alt temalar ve kodlamalar bulgular bölümünde yorumlanırken, katılımcı müdür ve öğretmenlerin kendi ifadelerinden doğrudan alıntılar yapılarak desteklenmiştir. Doğrudan yapılan alıntılarda katılımcıların cümlelerinde geçen gerçek isimler, yer isimleri veya okulun hangi okul olduğunu ortaya çıkarabilecek isimlere de ayrı bir kod verilmiş, ayrıca yapılan bu kodlamaların kişilerin, yerin veya okulun gerçek ismi olmadığını göstermek için kodlamaların yanına parantez içinde ‘!’ (ünlem) işareti konulmuştur. Buna göre, okullar için yapılan kodlamalar şu şekildedir: X (!), U (!), T (!), D (!), R (!), G (!), N (!) ve H (!) kodlamaları ilköğretim okulları için, Y (!) ve F (!) kodlamaları Anadolu Liseleri için kullanılmış, S (!) Endüstri Meslek Lisesi olarak kodlanmıştır. Gerçek kişi isimleri yerine, Necati (!) hoca, Banu (!) hoca, Neşe (!) Öğretmen, Mustafa (!) Bey, Mehmet (!) hoca, Ali (!) Bey, Demet (!) Hanım, tanınmış biri (!) gibi kodlamalar kullanılmış ve bir yer ismi merkezden uzağa (!) şeklinde kodlanmıştır.

Araştırmanın Güvenirliği

11 okul müdürüyle yapılan bireysel görüşme ve 42 öğretmenle yapılan odak grup görüşme ile elde edilen kodlamalar, temalar ile birlikte biri eğitim yönetimi uzmanı, diğeri ise hem eğitim yönetimi uzmanı hem de nitel konusunda uzman olan iki uzman tarafından incelenmiş “görüş birliği” ve “görüş ayrılığı” olan konular tartışılarak gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Araştırmanın güvenilirlik hesaplaması için Miles ve Huberman (1994)’ın önerdiği aşağıdaki uyum yüzdesi kullanılmıştır.

$$\text{Güvenirlik} = \frac{\text{Görüş Birliği}}{\text{Görüş Birliği} + \text{Görüş Ayrılığı}}$$

11 okul müdürüyle yapılan bireysel görüşme ve 42 öğretmenle yapılan odak grup görüşmeler doğrultusunda oluşturulan temaların tümünde görüş birliğine varılmıştır. Alt temaların oluşturulmasında araştırmacı ve alan uzmanı iki kişi arasında müdürlerle yapılan bireysel görüşmeler için 5 alt temada, öğretmenlerle yapılan odak grup görüşmeleri için ise 4 alt temada farklılık oluşmuştur. Bu doğrultuda Miles ve Huberman’ın uyum yüzdesi formülü ile yapılan hesaplamada müdürlerle yapılan bireysel görüşme sonuçlarının güvenilirliği % 94, 84; öğretmenlerle yapılan odak grup görüşme sonuçlarının güvenilirliği ise % 94,02 olarak bulunmuştur.

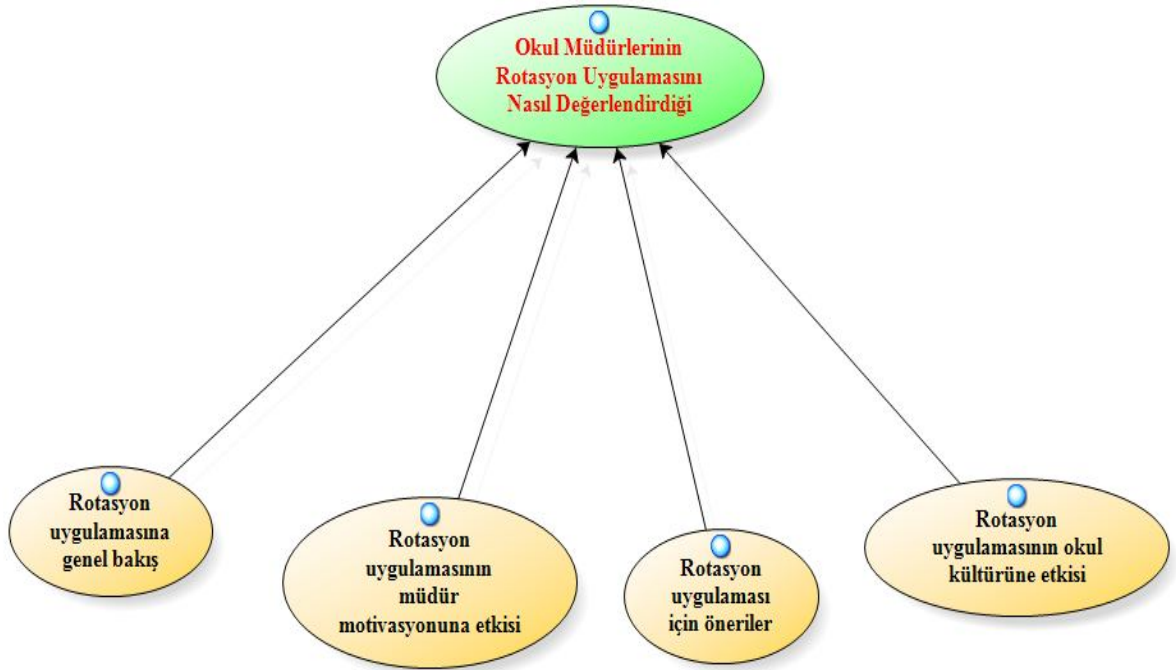
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde araştırma sürecinde toplanan verilerden elde edilen bulgular ve yorumları araştırma alt amaçları temel alınarak verilmiştir.

Rotasyon Uygulamasını Okul Müdürlerinin Nasıl Değerlendirdiğine İlişkin Bulgular

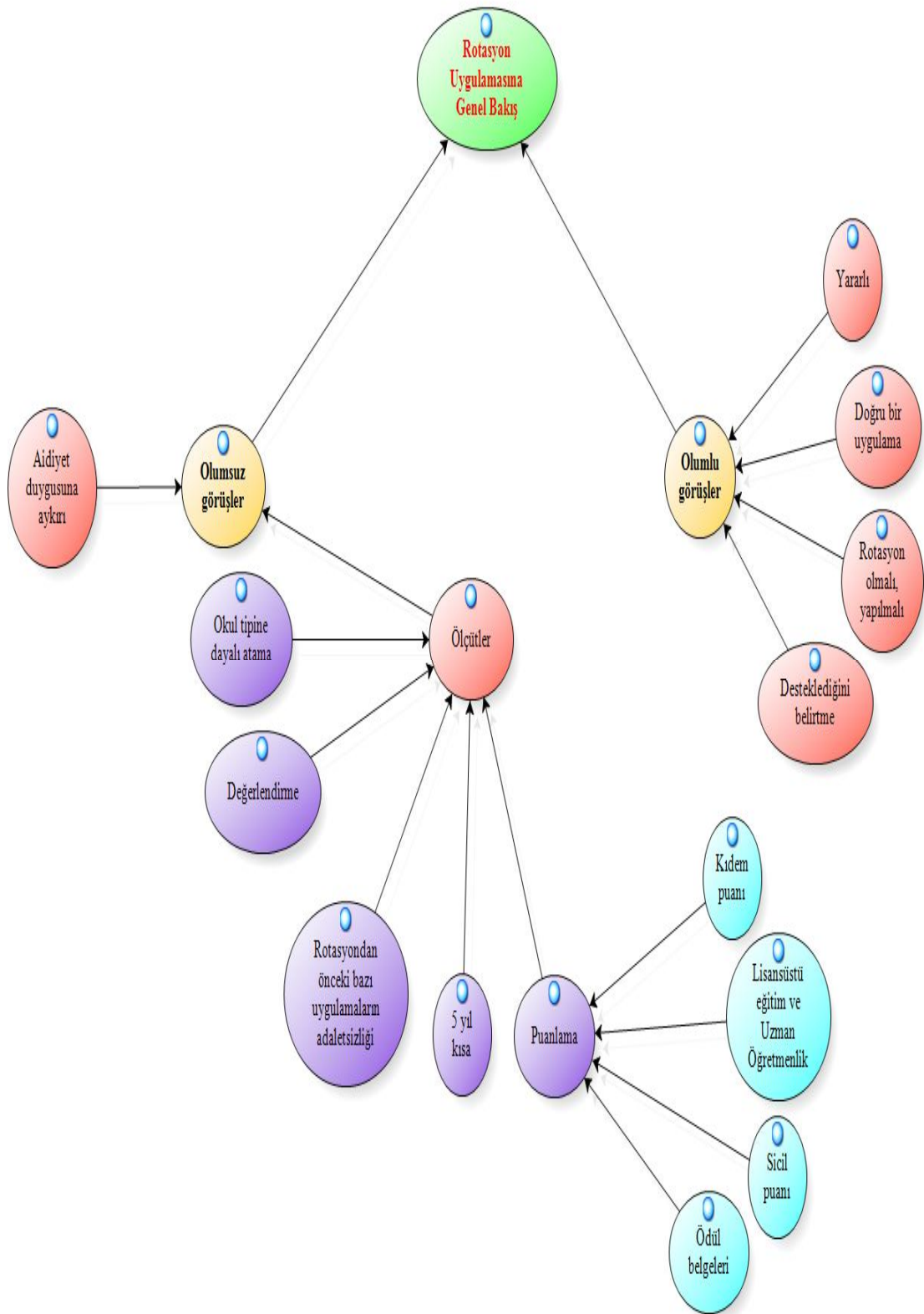
Bu araştırmanın konusu rotasyon uygulamasının okul müdürleri ve öğretmenler tarafından nasıl değerlendirildiğini ortaya koymaktır. Bu amaçla ilk önce okul müdürlerinin rotasyon uygulamasını nasıl değerlendirdiğiyle ilgili bulgular sunulacaktır. Okul müdürleri için sunulacak veriler 4 ana başlık altında açıklanacaktır. Şekil 1’de görüldüğü gibi; önce müdürlerin rotasyon uygulamasına genel olarak nasıl baktıkları ortaya konulacaktır. Daha sonra okul müdürlerinin rotasyon uygulamasının motivasyona ve okul kültürüne etkisini nasıl değerlendirdiklerine ilişkin veriler paylaşılacaktır. Son olarak da rotasyon uygulaması için okul müdürleri tarafından verilen öneriler ortaya konulacaktır. Bütün temalara ait veriler, her bir tema için ayrı ayrı hazırlanmış olan modellerle birlikte sunulacaktır.



Şekil 1. Okul Müdürlerinin Rotasyon Uygulamasını Nasıl Değerlendirdiği

Rotasyon Uygulamasına İlişkin Okul Müdürlerinin Genel Görüşlerine İlişkin Bulgular

Okul müdürleriyle yapılan bireysel görüşmeler için ilk olarak okul müdürlerinin rotasyon uygulamasını genel olarak nasıl değerlendirdikleri ile ilgili soruya ilişkin yanıt aranmıştır. Bu amaçla okul müdürlerinden elde edilen veriler doğrultusunda “Rotasyon Uygulamasına Genel Bakış” teması altında oluşturulan alt temalar ve kategoriler Şekil 2’de gösterilmiştir. Şekil 2’de görüldüğü gibi okul müdürlerinin rotasyon uygulamasını genel olarak nasıl değerlendirdiklerine ilişkin görüşler “olumlu görüşler” ve “olumsuz görüşler” alt temaları altında ele alınmıştır.



Şekil 2. Okul Müdürlerinin Rotasyon Uygulamasına İlişkin Genel Görüşleri

Rotasyon Uygulamasına İlişkin Okul Müdürlerinin Olumlu Görüşlerine İlişkin Bulgular

Öncelikle rotasyon uygulamasına ilişkin okul müdürleri tarafından belirtilen olumlu görüşler belirlenmiş, daha sonra bu görüşler içerik analiziyle temalara ayrılmıştır. Her bir temaya ait dağılım Tablo 3’te yüzde ve frekans olarak verilmiştir.

Tablo 3

Okul Müdürlerinin Rotasyon Uygulamasına İlişkin Olumlu Görüşleri

Temalar	<i>f</i>	%
Rotasyonu genel olarak olumlu değerlendirme	5	45.4
Yapılması gereken bir uygulama	10	90.9
Yararlı bir uygulama	7	63.6
Doğru bir uygulama	2	18.1
Rotasyonu desteklediğini belirtme	1	9.0

Rotasyon uygulamasına ilişkin okul müdürlerinden tamamına yakını genel olarak olumlu yönde görüş belirtmişlerdir. Belirtilen olumsuz görüşlerin büyük çoğunluğu uygulamada yaşanan sıkıntılarla ilgilidir. Araştırmaya katılan 11 okul müdüründen 5’i rotasyon uygulamasını genel olarak olumlu değerlendirdiğini dile getirirken, 10 okul müdürü yapılması gereken bir uygulama olduğunu belirtmiştir. 7 okul müdürü rotasyonun yararlı olduğunu, 2’si doğru bir uygulama olduğunu dile getirmiş ve 1’i rotasyonu desteklediğini ifade etmiştir. Tablo 3’teki veriler değerlendirilecek olursa, okul müdürlerinin neredeyse tamamının, rotasyonu yapılması gereken bir uygulama olarak gördükleri anlaşılmaktadır. Rotasyonu olumlu değerlendirdiğini belirten okul müdürlerinden M4 ilk etapta düşüncelerinin olumsuz olduğunu şu şekilde ifade etmiştir:

(M4) “Rotasyon uygulamasını ... İşte bu soruyu 1,5 yıl önce bana sorsaydın çok olumsuz cümleler kurabilirdim size. Ama şu anda, ben bundan önceki çalıştığım yer X (!) İlköğretim Okulu. (...). Daha da yapacağımız şeyler vardı bizim orada. Planlamamız vardı. Ama işte rotasyon bir anda çıkınca işte... Çıktı, yönetmelik çıktı. Onu hemen 1-2 ay içinde uyguladılar. Biz ilk etapta bunu olumsuz olarak

karşıladık. (...). Yani çevremde, aynı benim gibi rotasyona uğrayan arkadaşlar var. Aynı şekildeydi.” (s.33, satır: 1089-1099).

M4’ün görüşleri incelendiğinde, 2010 yılında rotasyonun bir anda gündeme gelmesi, genelge yayımlandıktan sonra 1-2 ay içinde uygulanması ve böylece eski okulundaki hedeflerinin yarım kalması nedeniyle rotasyonla ilgili düşüncelerinin ilk etapta olumsuz olduğu söylenebilir. M4’ün sonradan rotasyonu olumlu değerlendirmeye başladığına ilişkin görüşleri şu şekildedir:

(M4) “Artık buradaki okuluma tamamen alıştım. Şu anda sorarsanız rotasyonun olumlu yönleri de vardır. (...). Her türlü imkanı var. Ve belli bir çevrenin öğrencileri buraya geliyor. (...). Bir okulun işte aracını, gerecini, öğrencinin ihtiyacını, öğretmenin-sınıfın ihtiyacını, velinin karşılamadığı yerde okul idaresi bunları karşılamak zorunda. Veya Milli Eğitim’in vermediği anda bunu okul idaresi karşılamalı. (...). Ve almaya kalkarsanız bu aracı gereci, teknolojinin gerisinde kalmayayım dersiniz maddi anlamda çok büyük bir ihtiyaçtır bu. (...). Orada biz o sıkıntılarla karşılaştık. (...). Buraya geldiğimde, burada her türlü imkanımız var. (...). Biz sadece burada eğitim öğretimle ilgileniyoruz. Ve o anlamda şu anda rotasyonla ilgili kendi adıma olumlu düşünüyorum. Başka arkadaşlarım olumsuz olabilirler.” (s.33-34, satır: 1099-1118).

M4 eski okulunda maddi olanakların kısıtlı olması nedeniyle, eğitim için gerekli olan araç-gereç sıkıntısı ve teknolojik sıkıntılarla da karşılaştığını ifade etmiş, yeni okulun imkânlarının iyi olduğunu, bu nedenle bu okulda sadece eğitim-öğretimle ilgilenebildiğini belirtmiştir. Yukarıdaki ifadeler değerlendirilecek olursa, M4’ün rotasyonu sonradan olumlu görmeye başlamasının sebebi, yeni atandığı okulun imkânlarının iyi olması ve bu okulda sadece eğitim-öğretimle ilgilenebilmesi olduğu söylenebilir. M8 ise rotasyonu olumlu değerlendirdiğini, ancak rotasyonun sonucunun istenilen etkiyi sağlaması için sistemin diğer öğeleriyle beslenmesi gerektiğini şu şekilde dile getirmiştir:

(M8) “Genel olarak olumlu değerlendiriyorum. (...). Ancak tabi diğer unsurlarla beslenebildiği sürece. Hiçbir yapı yerinde değilken, sadece yöneticilerin rotasyonu beklenen sonucu getirmez diye düşünüyorum. (...). Öğretmen yer değiştirmelerinden tutun. Öğretmenlerin puan sisteminin doğru hesaplanması, işte rotasyon yapmadan bir hafta önce puanlama yöntemini değiştirmenin adaletsizliği gibi pek çok unsur yaşıyor. Ondan sonra adı rotasyon oluyor. Yani rotasyon gerçekten görev başında yetiştirmeyi, kendi bilgi becerisini taşımayı, başka kurumlarda iyi uygulamaları paylaşmayı sağlamak yerine... Ne diyelim adına? İsteddiği kişilerin istediği yerlere gelmesi gibi bir yol açması aracı olarak kullanılırsa olmuyor tabi. (...). sistemin diğer unsurlarıyla beslenmediği için sonuçları istenilen etkiyi sağlamıyor diye düşünüyorum.” (s.91-92, satır: 3117-3147).

Rotasyonu genel olarak olumlu değerlendirdiğini bildiren M8, eğitim sistemindeki bazı sorunlara, rotasyon uygulaması sırasında puanlama sisteminin değiştirilmesinin adaletsizliğine değinmiştir. Rotasyonun görev başında yetiştirmek, kendi bilgi becerisini başka okullara taşımak, başka okullardaki iyi uygulamaları paylaşmayı sağlamak gibi etkilerinin olmasının beklendiğine, ama sistemin içinde bu kadar sorun yaşanırken, rotasyonun sonuçlarının beklenen etkiyi sağlamadığına vurgu yapmaktadır. Rotasyonun yararlı bir uygulama olduğunu düşünen okul müdürlerinden M1 ve M8 düşüncelerini şu şekilde paylaşmışlardır:

(M1) “Okulu ziyarete gittiğimde, müdür arkadaş çok güzel bir uygulama yapmış. Basit belki ama çok güzel. Ben niye görmedim onu diye üzüldüm. (...). İş körü oluyorsunuz. (...). Göremiyorsunuz. Sahipleniyorsunuz. (...). O kadar yıl çalıştım. Girişi niye öyle yapmadım ben diye çok üzüldüm. Farklı bir bakış açısı. O yönleriyle çok güzel.” (s.2, satır: 35-46).

M1’in ifadesini destekler nitelikte M8’in ifadesi ise şu şekildedir:

(M8) “Ayrıca işletme körlüğünün de önüne geçecek bir uygulamadır. İnsan ilişkilerindeki... (...). Formal yapıyı biraz daha güçlendirecek ve iyileştirecek bir uygulamadır. (...). Okulda yapılan çalışmaların dönemsel özellikler göstermek yerine, ilkesel özellikler göstermesi gerektiği kanaatindeyim. Kişiyi görelikten çıkarıp, kurumsal bir hale getirmeliyiz okullardaki işleyişi diye değerlendiriyorum. (...). rotasyonun buna katkısı olacağı kanaatindeyim. (...). Nihayetinde bugün buradan başka bir yere giderken, kurulan yapı taşınacaktır. Eğer ilkesel bazda yapılırsa rotasyon taşıyacağımız şeyler de ilkelerimiz olacaktır. O anlamıyla daha sağlıklı olur kanaatindeyim.” (s.93-102, satır: 3156-3475).

M1 ve M8, rotasyonun örgütsel körlüğün önlenmesi açısından yararlı bir uygulama olduğunu belirttiklerini söylemek mümkündür. M8, ayrıca rotasyonun insan ilişkilerindeki formal yapıyı güçlendirecek ve okullardaki işleyişin daha örgütsel hale getirilmesine katkı sağlayacak bir uygulama olduğuna vurgu yapmaktadır. Rotasyonun yapılması gereken bir uygulama olduğunu düşünen okul müdürlerinden M3 ve M11’e ait görüşler aşağıdaki şekildedir:

(M3) “Çağdaş yönetimlerde bir gereklilik aslında. Hani mesleki körlük dediğimiz bir ... oluşuyor. Uzun süre bir yerde kaldığınız zaman o göz artık alışıyor gerçekten. Beyin de alışıyor bazı şeylere. Bir şeyleri, farklılıkları pek fark edemiyorsunuz. Yani sahiplenme duygusu.” (s.22, satır: 690-693).

M11, M3’ün ifadesini ise şu sözlerle desteklemiştir:

(M11) “Şimdi rotasyon uygulamasının olması gerektiğinden yanayım. (...). Yapılması gereken bir uygulama. Çünkü uzun süreli bir yerde görev yapma, birçok şeyi görememe, ‘bakar kör’ olmayı getiriyor. Dolayısıyla ‘bakar kör’ olmamak, yöneticinin... Sadece aslında yöneticiler değil, öğretmenler için de aynı şeyin olması gerektiğinden yanayım. Çok fazla uzun bir yerde görev

yapmanın insanı körelttiğini... Mesleki açıdan da körelttiğini düşünüyorum.”
(s.124, satır: 4188-4194).

M3 ve M11 uzun süre bir yerde çalışınca kişinin köreltiğini, mesleki ve örgütsel bir körlük oluştuğunu, bu nedenle rotasyonun olması gereken bir uygulama olduğunu belirtmişlerdir. M11 ayrıca uzun süre bir yerde görev yapmanın bireyi köreltmesi nedeniyle öğretmenlere de rotasyon uygulanması gerektiği yönünde görüş belirtmiştir. Rotasyon uygulamasının yapılması gereken bir uygulama olduğunu belirten okul müdürlerinden M2, M5 ve M7, bu konudaki görüşlerini aşağıdaki şekilde ifade etmişlerdir:

(M2) *“Ama mülkü gibi görmeye başladı mı kurumları, o çok, bana göre çok sakıncalı. Mülkü gibi görmesi. Hani aidiyet duygusunun ötesinde bir şey bu.”*
(s.9, satır: 290-291).

M2 okul müdürlerinin okulları mülkü gibi gördüğü zaman rotasyonun yapılması gerektiğinden bahsetmiştir. M5, okulların genel değişimi, okul müdürü ve öğretmenler için yenilik ve değişiklik getirmesi açılarından rotasyonun gerekli olduğuna aşağıdaki şekilde işaret etmektedir:

(M5) *“Şimdi rotasyon gerçekten liyakat göz önünde bulundurularak yapılırsa, belirli uygun kriterler belirlenirse hakikaten... Yani dürüst olmak gerekirse, rotasyon mağduru olmama rağmen rotasyonun gerekli olduğuna inanıyorum. Hakikaten gerekli. (...). Yaşanan pek çok olumsuzluğa rağmen aslında rotasyonun gerekli olduğunu düşünüyorum. (...). Gittiğin okulun ya da gidilen okulun... Okulların genel değişimi açısından bu gerekli. (...). Ama işte dediğim gibi, uygun kriterler olması lazım. (...). Yönetici açısından da yeni bir yere gitmek, tazelenmek, gittiğiniz yerdeki eğitim kadrosu açısından da çok önemli. Ama dediğim gibi; yani bazı kriterler gerekiyor.”* (s.40-41, satır: 1352-1380).

M5 rotasyonda mağdur olmasına rağmen, rotasyonun olması gereken bir uygulama olduğunu ifade etmiş, ama rotasyonda liyakatin göz önünde bulundurulması,

belirli uygun ölçütlerin belirlenmesi gerektiğine vurgu yapmıştır. Rotasyonun yapılması gereken bir uygulama olduğunu söyleyen okul müdürlerinden M7 ise bu konuyla ilgili düşüncelerini aşağıdaki şekilde paylaşmıştır:

(M7) “Şimdi rotasyon uygulamasını bütünsel olarak baktığımızda, gerekliliğine inanan bir insanım ben. (...). Hani “Yöneticilerin okulların kaderi olmamalı”, böyle bir iddiayla, arkadaşlarla kendi aramızda konuştuğumuzda da söylediğimiz oluyordu. (...). Ama bizde hani eğitim sistemimiz içerisinde yöneticiler çok belirgin etken oluyor, okulların hem kültürlenmesinde, hem süreçlerinin işletilmesinde. Hani öğretmenin idarecisine rağmen bir şeyler yapma şansı çok fazla yok. Yani idarecinin tutumu öğretmenin hareket tarzını ister istemez belirliyor, ne kadar hani öğretmen doğruları konusunda hep dirayetli olsa da. (...). Yani kendi bakış açımızda, yetersizliğine inandığımız birçok insan var. Ve birçok okul hani onların varlığı sebebiyle olması gereken noktadan çok farklı noktalardaydı. O yüzden bence genel anlamda rotasyonu ben olumlu değerlendiriyorum. Olması gerektiğine de inanıyorum.” (s.75, satır: 2532-2546).

Okullardaki süreçlerin işletilmesinde, okul kültürü oluşturulmasında, öğretmen performansında, okul başarısında okul müdürlerinin çok belirgin rol oynadığını savunan M7 ise “Bir müdür okulun kaderi olmamalı.”, diye düşündüğünü, bu nedenle rotasyonun yapılması gereken bir uygulama olduğunu dile getirmektedir. M7’nin ifadesini Yılmaz ve Yılmaz (2012)’in araştırmaları destekler niteliktedir. Yılmaz ve Yılmaz (2012)’in araştırmasında, rotasyonun ‘fırsat eşitliği sağlama’ amacının olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Buna göre, performansı iyi olsun ya da olmasın, bir müdürün çok uzun süre (30 yıl gibi) aynı okulda çalışması hem etik değildir, hem de öğrenciler için olumsuz sonuçlar doğurabilir. Okul müdürlerinden M1 rotasyonun doğru bir uygulama olduğunu şu şekilde ifade etmiştir:

(M1) “Uygulamada ne derece fonksiyonel, ben ona bakarım. Güzel. Oturdu. Alistık da. İdare Mahkemeleri’ne gittik çoğumuz. Sonuçları belli oldu. Yapılan şey doğru. Ama eksik. Bir şeyin yalnız başına doğru olması yetmiyor zaten. İşte

geçerli olacak, güvenilir olacak, tutarlı olacak. Hepsi birleşecek. Ona mantıklı diyeceğiz. (...). Meclis onun için var. Değişiyor sürekli. Bakanlık yönetmeliği ona göre değiştiriyor, yönergeyi ona göre değiştiriyor.” (s.3, satır: 77-85).

Yukarıdaki görüşlere göre, M1 rotasyonun doğru bir uygulama olduğunu, ancak eksiklikleri olduğu için bazı müdürler tarafından dava açıldığını, eksiklikleri nedeniyle yönetmeliğin sürekli değiştirildiğini dile getirmiştir. M10, ise çalışma şartları açısından müdürler arasında adaletsizlik olduğunu, rotasyon uygulamasının bu adaletsizliğin giderilmesine katkıda bulunduğunu, rotasyondaki puanlamaların sağlıklı olup olmadığı tartışılır bir konu olsa da rotasyon uygulamasını desteklediğini belirtmiştir:

(M10) “Rotasyonun diğer en önemli özelliği de şu: yani bir müdür iyi bir okuldaysa... (...). İyi bir çevrede, iyi bir okuldaysa... Ne ala? Sonsuza kadar orada müdürlük yapıyor. Tapulu malı gibi. Şimdi o en önemli şey değişme. En önemli şey o. Yani sosyo-ekonomik düzeyi düşük bir çevreden başka bir okula giden müdür, o anlamda biraz çalışma şartları da... Müdürler açısından aslında okul... (...). Adaletsizlik vardı. Bunu sağladı belki. Hani belli bir puan usulünde. O puanlar da tartışılır. Tabi ne kadar sağlıklı, değil. Ama en azından bir sistem olması açısından, en azından bu rotasyonun devam etmesi açısından bu sistemi destekliyorum.” (s.114, satır: 3856-3864).

Rotasyonla ilgili olumlu görüş belirten okul müdürlerinin, rotasyonun okullardaki işleyiş ve iletişim için yararlı olduğunu, okulların genel değişimi, müdür ve öğretmenler için yenilik ve değişiklik getirmesi açılarından gerekli olduğunu, çalışma şartları açısından müdürler arasındaki adaletsizliğin giderilmesine olumlu katkısının olduğunu belirttikleri söylenebilir. Okul müdürlerinden biri yeni atandığı okulun imkânlarının iyi olması nedeniyle rotasyon uygulamasını sonradan olumlu değerlendirmeye başladığını söylemiştir. Ayrıca, zamanla müdürün körelmesi, mesleki ve örgütsel körlük oluşması, müdürün okulu kendi mülkü gibi görmesi gibi nedenlerle okul müdürlerinin rotasyonu yararlı ve olumlu bulduklarını, rotasyon uygulamasının olması gerektiğinden yana olduklarını söylemek mümkündür. Fink (2011)’in araştırmasında, zamanla müdürün körelmesi, mesleki ve örgütsel körlük oluşması

nedeniyle okul müdürlerinin rotasyonu yararlı buldukları ve rotasyon uygulamasının olması gerektiğinden yana oldukları yönündeki bulguya benzer sonuçlar elde edilmiştir. Bu araştırmada, araştırmaya katılan okul müdürlerinin % 41'i rotasyonun okul müdürlerinin mesleki gelişiminde önemli bir rol oynadığını, müdürlerin kendilerini yenilemesini sağladığını ve müdürlere dinamizm getirdiğini düşünmektedirler.

Altınay, Mercan, Aksanyar ve Sert (2012)'e göre örgütsel körlük bir örgütte kullanılan yöntem ve uygulamalardaki hataların ve gelecekteki olası sorun, fırsat ve risklerin personel tarafından algılanamaması sorunudur. Örgütsel körlük personelin zamanla örgütteki uygulamalara ve işleyişe alışmasından, aynı kişilerin aynı ekiple uzun süre aynı işi yapmalarından kaynaklanan bir durumdur ve müdürler için bu durum çok daha sıkıntılı olabilmektedir. Rotasyonun okullardaki örgütsel körlüğün önlenmesi ve okulların genel değişimi için yararlı olduğuna ilişkin edinilen bulguyu Gültekin ve Göktürk (2012)'ün araştırması, Elma, Şener ve Çiftli (2011)'nin araştırmaları destekler niteliktedir. Elma, Şener ve Çiftli (2011)'nin araştırmasına göre, okul müdürleri müdürlerde zamanla oluşan örgütsel (yönetsel) körlüğün önlenmesine ve okulda değişim ve dönüşümü başlatmaya sağlayacağı katkı nedeniyle rotasyon uygulamasını uygun bulmaktadırlar. Gültekin ve Göktürk (2012)'ün araştırmasında, rotasyona tabi olmuş 6 ilköğretim okul müdürü, bu müdürlerin ayrıldığı ve atandığı ilköğretim okullarında çalışan 82 öğretmen ve 27 yardımcı personelle görüşme yapmışlardır. Bu araştırmada, rotasyon uygulamasıyla hedeflenen 'örgütsel körlüğün giderilmesi' amacına kısmen ulaşıldığı saptanmıştır.

Okul müdürleri rotasyon uygulamasını genel olarak olumlu bir uygulama olarak görmektedirler. Bu bulguyu Kurtulmuş, Gündaş ve Ardiç (2012)'in araştırması, Akbaşlı ve Balıkçı (2012)'nin araştırmaları destekler niteliktedir. Kurtulmuş, Gündaş ve Ardiç (2012), araştırmalarında hem rotasyona tabi olmuş müdürlerle, hem de henüz rotasyona tabi olmamış müdürlerle çalışma yapmışlardır. Bu araştırmaya göre okul müdürleri genel olarak rotasyon uygulamasına olumlu bakmaktadırlar ve okul müdürleri, rotasyonun olumlu etkisi olarak, 'monotonluğun engellenmesine', rotasyonun 'değişim ve yenilik' getirmesine değinmişler, müdürlerin okulu kendi mülkü gibi görmesinin önlenmesi için rotasyonun gerekliliğine vurgu yapmışlardır. Akbaşlı ve Balıkçı (2012)'nin araştırmasına göre, okul müdürleri okulda değişimin sağlanması açısından rotasyonu olumlu değerlendirmekte ve rotasyon uygulamasını gerekli görmektedirler.

Rotasyon uygulamasıyla ilgili olumlu görüş bildiren okul müdürlerinin genel olarak rotasyonu olumlu değerlendirdikleri, olması gerektiğinden yana oldukları, yararlı ve doğru bir uygulama olduğunu düşündükleri ve rotasyonu destekledikleri söylenebilir.

Rotasyon Uygulamasına İlişkin Okul Müdürlerinin Olumsuz Görüşlerine İlişkin Bulgular

Rotasyon uygulamasına ilişkin okul müdürleri tarafından belirtilen olumsuz görüşler belirlendikten sonra bu görüşler içerik analiziyle temalara ayrılmıştır. Her bir temaya ait dağılım Tablo 4'te yüzde ve frekans olarak verilmiştir.

Tablo 4

Okul Müdürlerinin Rotasyon Uygulamasına İlişkin Olumsuz Görüşleri

Temalar	<i>f</i>	%
Rotasyon aidiyet duygusuna aykırı bir uygulama	2	18.1
Okul tipine dayalı atama yapılması	3	27.2
Rotasyondaki değerlendirme ölçütleri	3	27.2
Rotasyondaki puanlama	5	45.4
Rotasyondan önceki bazı uygulamaların adaletsizliği	2	18.1
Rotasyon süresi kısa	4	36.3

Rotasyon uygulamasına ilişkin belirtilen olumsuz görüşler incelendiğinde; 2 okul müdürünün rotasyonun aidiyet duygusuna aykırı olduğunu düşündükleri görülmektedir. Belirtilen diğer olumsuz görüşler uygulamada yaşanan sıkıntılardan kaynaklanmaktadır. Ölçütlerle ilgili yapılan eleştirilerden; okul tipine dayalı atama yapılması ile ilgili 3 müdür, rotasyondaki değerlendirme ölçütleriyle ilgili ise 3 okul müdürü olumsuz yönde görüş bildirmiştir. Puanlamayla ilgili 5 okul müdürü, adaletsizlik olarak nitelendirilen rotasyondan önceki bazı uygulamalar ile ilgili 2 okul müdürü olumsuz görüş belirtmişlerdir. 4 okul müdürü ise 5 yıllık rotasyon süresinin kısa olduğu yönündeki görüşlerini aktarmışlardır. Rotasyonla ilgili olumsuz görüş belirten katılımcıların, rotasyondaki puanlama ve değerlendirme ölçütleri, 5 yıllık sürenin kısa olması ve okul tipine dayalı atama yapılması ilgili konularda

yoğunlaştıkları görülmektedir. Okul müdürlerinden M2 ve M9'un rotasyonun aidiyet duygusuna aykırı bir uygulama olduğu yönündeki görüşleri aşağıdaki gibidir:

(M2) “Şimdi bizim eğitimde kuruma aidiyet duygusu çok önemlidir ya, hani başarının artması için. (...). Ama aidiyet duygusuna aykırı bir düşünce gibi geliyor bana rotasyon. Çünkü kendinizi bir yere ait hissediyorsunuz. Orada hedefleriniz var. Stratejik planlama 5 yıllık. (...). 2011 dâhil olduğu zaman 2011-2014'ü hedefledik biz. Şimdi bu arada siz bu hedeflerinizi gerçekleştirmeden gitmiş oluyorsunuz. Bu eğitimde bizim kuruma aidiyet duygusuna ters bir şey var yani, mantığı var diye düşünüyorum. (...). Ve hep gideceğim, gözüyle bakmak da rotasyonu olumsuz etkiliyor diye düşünüyorum. (...). Sizin orada kalıcı olmadığını hani daha uzun çalışılma yapamayacağınızı... (...). Yapacağınız projeleri kısa tutmak zorunda kalırsınız.” (s.9-13, satır: 288-397).

M2'nin ifadesini destekler nitelikte M9'un ifadesi ise şu şekildedir:

(M9) “Bir de motivasyon eğer sınırlı bir süre, belli bir kurumda veya okulda görev yapmak zorunda olduğunuzu bildiğiniz zaman, bu tabi biraz daha kişilerin okula bağlılığını etkiliyor. Okulda daha köklü değişiklikler yapma yönünde bir çaba harcanmadığını düşünmekteyim. Nasıl olsa işte belli bir süre sonra gideceğim anlayışı içerisinde hareket ettiklerini düşünüyorum.” (s.105, satır: 3544-3548).

M2 ve M9 rotasyonun aidiyet duygusuna aykırı bir uygulama olduğunu, müdürlerin okula bağlılığını olumsuz yönde etkilediğini ifade etmişler, müdürlerin “nasıl olsa gideceğim anlayışı” içinde hareket ettiklerini vurgulamışlardır. M9 rotasyon nedeniyle okulda köklü değişiklik yapma yönünde çaba harcanmadığını belirtirken; M2, rotasyondaki süre nedeniyle okul ile ilgili projeleri kısa tutmak zorunda olduklarını ve bazı projeleri gerçekleştiremeden okuldan ayrılmak zorunda kaldıklarını dile getirmektedir.

Rotasyonun aidiyet duygusuna aykırı bir uygulama olduğunu belirten M2 ve M9'un aynı zamanda rotasyon için olumlu görüş belirtmesi de dikkat çekicidir. M2

müdürlerin okulları mülkü gibi gördüğü zaman rotasyonun olması gereken bir uygulama olduğundan bahsetmiş, M9 ise rotasyonun genel olarak olumlu bir uygulama olduğunu dile getirmiştir. Araştırmaya katılan okul müdürlerinden M8 ve M11 ölçütlerle ilgili belirtilen olumsuz görüşlerden biri olan rotasyondan önceki bazı uygulamaların adaletsizliğinden bahsetmişlerdir:

(M8) “Öğretmenlerin puan sisteminin doğru hesaplanması, işte rotasyon yapmadan bir hafta önce puanlama yöntemini değiştirmenin adaletsizliği gibi pek çok unsur yaşanıyor. (...). En azından aylıkla ödüllendirme, takdir-teşekkür gibi belgelerin bir hafta içerisinde dağıtılması, bunların puanlamaya katılıp, bundan sonra bu puanlama yapılacaktır diye EK-2 formunun değiştirilmesi kesinlikle adaletsiz. (...). Çok net hatırlıyorum. Rotasyon yapılmadan 2 ay, 3 ay önce sayısız takdir-teşekkür belgesi dağıtıldı bazıları tarafından. Kendi arkadaşlarına, akranlarına ulaştın diye.” (s.92-95, satır: 3125-3239).

M8, rotasyondan önce puanlama sisteminin değiştirilmesinin adaletsizlik olduğuna değinirken, M11 rotasyondan önce bazı okulların bilinçli olarak doldurulduğunu aşağıdaki şekilde anlatmıştır:

(M11) “Örneğin; rotasyon uygulamasından önce işte belirli okulların münhal ilan edilip ya da oralaradaki idare, yönetici arkadaşların daha önceden görevden alınarak, yerlerinin bilinçli olarak boş bırakılması ve dolayısıyla rotasyon uygulamasından önce oraların münhal ilan edilip doldurulmasından kaynaklanan sıkıntılar vardı. (...). Rotasyona tabi olacak arkadaşlar kendilerine okul bulmakta sıkıntı çektiler. (...). Doldurulduğu için. (...). Kendileri için daha uygun olduğunu düşündükleri yerlere gidebilecekken, gidebilecekleri yerlerin doldurulmasından kaynaklanan sıkıntılarla karşılaştılar. Yoksa ben açıkçası rotasyona tabi olan arkadaşların hiç birinin rotasyon uygulamasına zaten karşı olduklarını zannetmiyorum. Sadece uygulamaya karşılar.” (s.124-125, satır: 4202-4217).

Yukarıdaki görüşler incelendiğinde, M8 rotasyondan önce puanlama sisteminin

değiştirilmesi, haksız yere dağıtılan ödül belgelerinin adaletsizliğinden bahsetmiştir. M11 ise rotasyondan önce bazı okulların bilinçli olarak münhal ilan edilip doldurulduğunu ve okullar doldurulduğu için rotasyona tabi olacak kişilerin okul bulmakta sıkıntı çektiğini, müdürlerin kendileri için daha uygun olduğunu düşündükleri okullara gidemediklerini ifade etmiştir. M11 ayrıca rotasyona tabi olan kişilerin hiç birinin rotasyon uygulamasına karşı olmadıklarına sadece uygulamanın yapılış şekline karşı olduklarına vurgu yapmıştır.

Tablo 5

Okul Müdürlerinin Rotasyondaki Puanlamaya İlişkin Olumsuz Görüşleri

Temalar	<i>f</i>	%
Sicil puanı	1	9.0
Ödül belgeleri	1	9.0
Lisansüstü eğitim ve uzman öğretmenlik	3	27.2
Kıdem puanı	4	36.3

Okul müdürleri tarafından rotasyondaki puanlamaya ilişkin belirtilen olumsuz görüşler 4 başlık altında toplanmıştır. Bu başlıklar: sicil puanı, ödül belgeleri, lisansüstü eğitim ve uzman öğretmenlik puanı ve kıdem puanıyla ilgili belirtilen olumsuz görüşlerdir. Araştırmaya katılan 11 okul müdüründen 1'i sicil puanıyla ilgili, 1'i ödül belgeleri ile ilgili, 3'ü lisansüstü eğitim ve uzman öğretmenlik ile ilgili ve 4'ü ise kıdem puanı ile ilgili olumsuz yönde görüş bildirmişlerdir. Rotasyondaki puanlamaya ilişkin olumsuz görüş belirten okul müdürleri, kıdem puanı ve lisansüstü eğitim ve uzman öğretmenlik puanı ile ilgili konularda yoğunlaşmışlardır. Rotasyonda müdürlere verilen sicil puanı ile ilgili olumsuz görüş belirten M11, bu konuyla ilgili düşüncelerini aşağıdaki şekilde ifade etmiştir:

(M11) “Maalesef rotasyon uygulaması yapıldığında birinci sicil amirinin verdiği puanlar etkiliydi. Şimdi bir köyde ya da ilçedeki okula baktığınızda oradaki kaymakamlar ya da ilçe milli eğitim müdürlerinin puanlama sisteminde verdikleri puanlar, yani sicil notları daha yüksek olabiliyor. (...). Bu sefer merkezde il ve ilçeyle doğrudan muhatap olduğunuz için... Örneğin; İl Milli

Eğitim Müdürlüğü'nün merkezdeki okul müdürleri üzerindeki baskısı daha fazla oluyor. Olumsuzluklar da daha fazla oluyor. (...). Rotasyon uygulamasında yönetici değerlendirme belgesindeki sicil puanı, notu ciddi anlamda sizin puanınızı etkiliyor. (...). Benim oradaki birinci derece sicil amirim çok fazla yüz göz olduğu bir okul müdürüne ister istemez puanını verirken objektif davranamıyor. (...). Dolayısıyla böyle bir kriter objektif bir kriter değildir.” (s.128-130, satır: 4313-4385).

M11, kendisinin atandığı dönemde birinci sicil amirlerinin okul müdürlerine verdiği sicil puanlarının rotasyon puanlamasında etkili olduğunu ama bu puanların müdürlere verilmesi sırasında objektif davranılmadığını belirtmiş, dolayısıyla da rotasyonda sicil puanlarının etkili olmasının objektif bir ölçüt olmadığını dile getirmiştir. Okul müdürlerinden M3, 2011 yılındaki rotasyonda takdir-teşekkür belgelerinin puanlama hesabına katılmamasının yanlış olduğunu, hata olduğunu düşünmektedir. M3 bu düşüncesini şu sözlerle dile getirmiştir:

(M3) “Hele bu son rotasyonda devletin bizlere verdiği takdirler, teşekkürler yani ona benzer belgeler yok sayıldı. (...). Yani onları ben verdim ama bunları hesaba katmıyorum. Yani puanlama hesabına katmıyorum, dedi. (...). Dediler ki sana vermedik ama diğerlerine de vermedik. Bence doğru bir yaklaşım değil bu. (...). 2 takdir varsa bende diğerinde 3 olabilir. Ama onda da 3 varsa bende de 3 varsa sonuçta devletimin bana verdiği bir belgeydi o şeyde... Benim başarıma kanıtlayan, bir şey olduğunu anlatan bir belgeydi. Boşuna verilmedi herhalde onlar. Ama yok sayılması bence bir hataydı.” (s.22, satır: 709-718).

657 sayılı kanunun 122. maddesinde yapılan değişiklikten sonra, MEB çoğu zaman tartışma konusu olan Teşekkür ve Takdir Belgesi verilmesi uygulamasını kaldırmıştır. Bir ilçede MEB'de çalışan Okul Müdürlerinin 208 tanesinin aynı anda Takdirname Belgesi aldığına, sadece 2 kişinin belge almadığına değinilmiş, ödül belgesi verilirken yaşanan keyfiliğin önlenmesi adına bu belgelerin yerini başarı ve üstün başarı belgelerinin aldığı belirtilmiştir. Böylece eski süreçte alınan belgeler de geçerliliğini yitirmiş, bir bakıma personelin geçmişte yaptıkları çalışmalar da silinmiş oldu (Balmuk,

2011). Balmuk (2011), ayrıca bir kişi bundan sonra bu belgeleri alamayacağı için, bundan önce alanların bu belgelerin puanlarından yararlanmasının çok da adaletli olmayacağını düşünmektedir. Ceylan (2011) ise, daha önce alınmış Teşekkür Belgelerinin Başarı Belgesi; Takdirnamelerin ise Üstün Başarı Belgesi denkliğinde değerlendirilmesinin en akılcı çözüm olacağını ifade etmektedir. 04.08.2013 tarihinde yayınlanan son yönetmelikte Ceylan (2011)'ın önerdiği gibi, Teşekkür Belgelerinin Başarı Belgesi; Takdirnamelerin ise Üstün Başarı Belgesi denkliğinde değerlendirilmesine karar verilmiştir (MEB, 2013b). Lisansüstü eğitim ve uzman öğretmenlik puanlarıyla ilgili olumsuz görüş bildiren M5, bu düşüncelerini şu sözlerle paylaşmıştır:

(M5) *“Tezsiz yüksek lisansla tezli yüksek lisansın aynı puan alması çok mantıksız. (...). Artı mesela şu kriter de mantıksız. Uzman öğretmen, başöğretmen... (...). Zaten bir kere yapıldı o sınav biliyorsunuz ki. (...). Dendi ki işte tezli yüksek lisans mezunları direkt başvuracaklar. Yaptıkları çalışmalar, her şeyi koyacaklar dosyaya ve puanlanacak. (...). Diğerleri de tezsiz yüksek lisans ve hiç yüksek lisansı olmayanlar sınava girme zorunluluğu var. Bu hak... Eğer tezsiz yüksek lisansı olanlara da verilseydi onlar da sınava girmezdi. Ya da bize denseydi ‘Siz rotasyona uğradığınızda... Bakın. Uzmanlığınızdan puan alamayacaksınız.’, denseydi biz de sınava girerdik o zaman. (...). Ben yüksek lisansımı tezli yapmışım. Üstüne uzmanlığımı almışım. (...). Rotasyonda bir puanlama yapıyorsunuz. (...). Şimdi Eğitim Yönetimi’nde yüksek lisans yapmış arkadaş. Tamam. 10 puan alıyor. Bir de uzman olduğu için, 5 puan alıyor. Ama Eğitim Yönetimi’nde tezsiz yüksek lisans yapmış. Direkt 10 puanı oradan alıyor. Sen kendi alanında... Düşün. İngilizce’de yüksek lisans yapmışsın. Daha zor olanı seçmişsin. 5 puan alıyorsun. Uzmansın. Onu da alamıyorsun. Tezsiz yüksek lisans yapan, senin 2 katın puan almış oluyor.” (s.45-46, satır: 1502-1541).*

Görüşmeye katılan okul müdürlerinden M5 rotasyonda, tezli ve tezsiz yüksek lisansa aynı puanın verilmesinin ve uzman öğretmenliğini yüksek lisansla alanlara, sınava girmediği için uzman öğretmenlikten puan verilmeyip, sadece yüksek lisanstan

puan verilmesinin yanlış olduğunu belirtmiştir. M5 kendisinin tezli yüksek yaptığını, ama bu puanlama sisteminden dolayı tezsiz yüksek lisans yapan bir kişinin kendisinden 2 kat fazla puan aldığını sözlerine eklemiştir.

2010 yılındaki rotasyonda kıdeme verilen puan, 2011'deki rotasyonda bir miktar azaltılmıştır. Okul müdürleri bu durum için birbirlerinden farklı yorumlar yapmışlardır. Görüşmeye katılan okul müdürlerinden M5 ve M9, 2010 yılındaki rotasyonda kıdeme verilen puanın çok fazla olduğunu şu sözlerle ifade etmişlerdir:

(M5) “Yani bu ilk uygulanan rotasyonda kriter sadece ‘kaç yıllık müdür olduğuna’ bağlı oldu. Onun için ne kadar yaşlıysan, ne kadar kıdemliysen o kadar iyi puan aldın. E bu da tabi bizi mahvetti. Şimdi genç ve başarılı bir sürü müdür var. İyi eğitim almış, kurum için çok yararlı olabilecek. Ve bu insanlar mecburen en düşük puanlarla, en kenarda, kimsenin istemediği, küçük okullara gitmek zorunda kaldılar.” (s.41, satır: 1370-1374).

M5'in ifadesini destekler nitelikte M9'un ifadesi ise şu şekildedir:

(M9) “Yönetici istek veya değerlendirme formu. Bu değerlendirme formunda bizim atamamızın yapıldığı dönemde, özellikle çok yüksek kıdemi olan okul müdürleri daha fazla puan alarak, daha tercih edilen okullara veyahut ilk sıralarda tercih ettikleri okullara atandılar. Önce yöneticilikte kıdemin bence iş başarımları açısından çok önemli bir kriter olmadığını düşünmekteyim. (...). Gerçi bir ölçüde bu azaltıldı yeni yönetmelik değişikliğiyle.” (s.106, satır: 3598-3605).

M5 ve M9 2010 yılındaki rotasyonda kıdeme verilen puanın çok fazla olduğuna, çok yüksek kıdemi olan okul müdürlerinin bu sayede istedikleri okula atanabildiklerine vurgu yapmışlardır. M5'e göre genç, başarılı, iyi eğitim almış birçok müdür kıdem puanı düşük olduğu için en kenarda, kimsenin istemediği, küçük okullara gitmek zorunda kalmışlardır. M5 ve M9'un görüşlerinin aksine, okul müdürlerinden M3 ve M6, 2011 yılındaki rotasyonda kıdeme verilen puanın az olduğuna şu sözlerle vurgu yapmışlardır:

(M3) “Öğretmenlikte geçen süreler 0,24 ile çarpıldı. Müdürlükte geçen süreler de sanıyorum... (...). Ama 0,84 idi galiba. (...). 1 bile değil. Düşünebiliyor musunuz? Ne oldu? Benden daha az kıdemi olan bir arkadaşım benim daha önceki istediğim yerlere müdür olarak atandı. Rotasyonun bu tür hataları var.” (s.23, satır: 746-754).

M3, 2011 yılındaki rotasyonda kıdeme verilen puanın az olduğunu belirtmiş, bu nedenle kıdemi kendisinin kıdeminden daha az olan kişilerin M3’ün daha önceki istediği yerlere atandıklarını ifade etmiştir. M3’ün bu durumu rotasyonun bir hatası olarak görmesi dikkat çekicidir. M6 ise bu görüşü destekler nitelikte görüş bildirmiş, lisansüstü eğitime fazla puan verildiğine ve kıdemin puanının neredeyse sıfırlandığına aşağıdaki şekilde değinmiştir:

(M6) “İşte yüksek lisans, doktora falan. Ama oradaki yanlış da şu. Yüksek lisansa, doktora falan çok fazla puan vermişler. Kıdemi sıfırlamışlar. Şu anda 0,80 mi ney? Çok az yani. Kıdemi, kıdemi hiç şey yapmamışlar. (...). Oradaki yanlışlık da bu. (...). Ben şeye, yüksek lisansa, doktora... Yani eğitim yapan insanlara bir şey demiyorum. Ama oradaki şeyler çok yüksek. (...). Kıdemi sıfırlamışlar neredeyse yani.” (s.64-65, satır: 2180-2220).

M6’nın lisansüstü eğitimin puanının çok yüksek olduğunu, kıdem puanının sıfırlandığını belirtmesi ve bunu bir yanlışlık olarak değerlendirmesi dikkat çekicidir. Okul müdürlerinden M1 ve M6 2011 yılındaki rotasyonda okul tipine dayalı atama yapılmasının yanlış olduğu yönündeki görüşlerini aşağıdaki biçimde bildirmişlerdir:

(M1) “Kurum tiplerine kesinlikle karşıyım. Kurum tipleri olmaz, olmamalı. Kurum tipine göre oluyor ya. Öyle bir şey yok. Ben C kurum tipindeysem ölesiye kadar C’de mi çalışmak zorundayım yani? A’da çalışan benden çok mu iyi? Bu okul A. Öbür arkadaşlarım benden çok çok iyi. Biliyorum. Onlar da çalışsın.” (s.4, satır: 100-105).

Yukarıdaki ifadeye göre, M1 2011 yılındaki rotasyonda okul tipine dayalı atama yapılmasının yanlış olduğunu belirtmiş, M5 ve M6 da bu görüşü destekler nitelikte görüş bildirmişlerdir. M6 okul tipine dayalı atama yapılmasının kendisi için avantaj olduğunu, ama yine de bu uygulamanın yanlış bir uygulama olduğunu, değiştirilmesi gerektiğini, müdürlerin belirli bir süre çalıştıktan sonra bir üst okul tipini isteyebilmesi gerektiğini aşağıdaki şekilde dile getirmiştir:

(M6) “Puanı yüksek olan mesela buraya gelemedi bu sene. (...). Bu seneki yönetmeliğe A grubu okulu A grubu okuluna, B grubu okulu da B grubuna müracaat edebilir yönetici olarak rotasyonda, dendi. (...). Benim okulum A grubuydu. Ben burayı yazdım. (...). Mesela yeni Anadolu olan Y (!) Lisesi’nde bizim Necati (!) hoca falan vardı. B grubu. Ama okul B grubuydu. O, ki benden yüksek olmasına rağmen, ancak B grubu okulları, yeni açılan Anadolu Liseleri’ni isteyebildi. Tamam mı? Oradaki eksiklik de benim avantajım oldu bu. (...). B grubunda şu kadar yıl çalışan A grubu okul isteyebilir, maddesini koymaları lazım. Şu andaki yönetmelikte en büyük eksik bu. (...). Kast sistemi mi bu? Kast sistemi mi bu?” (s.57-58, satır: 1941-1956).

04.08.2013 tarihinde yayınlanan son yönetmelikte, müdürlerin çalıştıkları okulların okul tipine (hizmet bölgesi adı altında) uygun 10, bir alt veya bir üst okul tipinden 10 olmak üzere, en fazla 20 tercih yapabilecekleri karara bağlanmıştır (MEB, 2013b). Okul müdürlerinden M7 ve M10 rotasyondaki değerlendirmeye ilişkin olumsuz düşüncelerini şu cümlelerle paylaşmışlardır:

(M7) “Şimdi değerlendirme ölçütleri çok sağlıklı olduğunu kabul etmiyoruz. Hiç birimiz. (...). Mesela; idarecilik anlamında, performansının iyi olmadığına inandığım arkadaşlar, hizmet puanı esasıyla, şunıyla, bunuyla bence gene de hak etmedikleri konumlarda idarecilik yapıyorlar. (...). Bana kalırsa bu arkadaşlarım “İdarecilik bile yapmamalı”, dediğim, iddia ettiğim arkadaşlar Eskişehir’de... Hani böyle “isim yapmış”, gibi demek de istemiyorum. Ama belli ölçüde... hani rüştünü ispat etmiş okullarda idareciliğe devam ediyor. Ama oluyor. O yapmıyor idareciliği. Şimdi ‘Yönetim boşluk kaldırmaz’, felsefesi

gereği, hocamın boşluğunu ya müdür başyardımcısı dolduruyor, ya müdür yardımcılarını dolduruyor. Bir şeyler oluyor. Yani sistem sözde işliyor. Ama okul yani olabileceğini yakalayabilmiş seviyede değil. Aksine her gün kan kaybediyor. (...). Yani şimdi rotasyondaki kriterler çok daha sağlıklı olmalı.” (s.82, satır: 2794-2812).

Rotasyondaki değerlendirme ölçütlerinin çok sağlıklı olmadığını söyleyen M7, bu nedenle yöneticilik performansı iyi olmayan, idarecilik dahi yapmaması gerektiğini düşündüğü kişilerin kıdem puanıyla, vs. hak etmedikleri konumlarda yöneticilik yaptıklarını dile getirmiştir. Bu kişilerin o okullarda yöneticilik görevini yerine getirmediklerini, onların görevlerini müdür başyardımcıları veya müdür yardımcılarının yaptığını belirtmiş, bu kişilerin o okullarda müdür olmasından dolayı okul başarısının olumsuz etkilendiğini ifade etmiştir. Çalışan müdürün eski okulunda da yeni okulunda da çalıştığını, çalışmayan müdürün hem eski okulunda hem yeni okulunda çalışmadığını belirten M10 ise, çalışan ve çalışmayan müdürü ayırt edecek bir değerlendirme mekanizması olmadığını söylemiş, bu durumda rotasyonun bir anlamının olmadığını sözlerine eklemiştir. M10’un bu konuyla ilgili görüşlerini şu cümlelerle anlatmıştır:

(M10) “E bunu denetleyen bir mekanizma, bir kriter, bir şey olmadıktan sonra... Rotasyon iyi ama böyle olduktan sonra rotasyonun bir anlamı yok ki. (...). Hiçbir değerlendirme yapılmıyor. Şimdi çalıştığın okulda hiçbir şey yapmamışsın. Gittiğin okulda da hiçbir şey yapmıyorsun. Ya da geldiğin okulda da birçok şey yapmışsın. Bu yeni okulunda da bir şeyler yapıyorsun. Kimse bunun için, ‘Sen niye yapmadın? Ya da sen geçen okulda da çok iyi şeyler yapıyorsun. Bu okulda da çok iyi şeyler yapı...’ Böyle bir şey yok. (...). Bunu denetleyen bir mekanizma yok. (...). Bir birim yok. (...). Yani bu haliyle bile yapılsın, diyorum ben. (...). Yani birçok sorun olduğu halde, yine de yapılsın.” (s.114-115, satır: 3852-3886).

Araştırmaya katılan 11 okul müdüründen 4’ü rotasyondaki 5 yıllık sürenin kısa olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir. Okul müdürlerinden M3 ve M7, 5 yılın okuldaki hedefleri gerçekleştirmek için yeterli bir süre olmadığından bahsetmişlerdir. Görüşmeye

katılan diğer okul müdürlerinden M2 ve M4 de bu görüşü destekler nitelikte görüş bildirmişlerdir. M3 rotasyondaki 5 yıllık sürenin kısa olduğuna dair düşüncelerini aşağıdaki şekilde ifade etmiştir:

(M3) “5 yıl kısa bir süre. Orada bazı hedeflerimiz vardı. (...). Onlar belki o koyduğumuz bazı hedeflerin işte yıl nedeniyle, o 5 yılın sonları nedeniyle... (...). 5 yıllık süreç iyi değil. Ya kısa bana göre. (...). 8 yıllık bir sürecin içindeyiz. (...). Ama beni şimdi 5 yılda rotasyona tabi tutuyor. Yani bulunduğumuz kurumun zorunluluk süresi 8 yıl. Müdürünki 5 yıl. (...). Ben mesela şimdi 1. sınıfa aldığım ya da anasınıfına aldığım bir öğrenciyi... Bunu da katarsak 9’a çıkıyor. 9 yıllık bir süreçte, ne olduğunu görmem açısından ya da görülmesi açısından... Sadece benim değil. Denetleniyoruz çünkü. (...). Müdür yardımcılarına 8 yılda bir rotasyona tabi tutulması... (...). Onu da tam anlamış değilim. Neden müdürlere 5 yıl da diğerlerine niçin 8 yıl?” (s.21-25, satır: 657-799).

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşıldığı gibi M3, 5 yıl nedeniyle eski okulundaki hedeflerini gerçekleştiremeden okuldan ayrıldığını ve ilköğretim okulları için 5 yıllık sürenin uygun bir süre olmadığını dile getirmektedir. Ayrıca müdür yardımcılarına 8 yıl olan rotasyon süresinin neden müdürlere 5 yıl olduğunu anlayamadığını da sözlerine eklemiştir. Araştırmaya katılan okul müdürlerinden M7 de M3’ün görüşlerini destekler nitelikte görüş bildirmiştir. M7, 5 yıllık sürenin uygun bir süre olmadığına ilişkin düşüncelerini aşağıdaki şekilde paylaşmıştır:

(M7) “Ama rotasyonun uygulanışı ve zamanlamasıyla ilgili sıkıntımız var. (...). Hani bizim işlendiğimiz anlamda, 5 yıllık bir süre çok fazla... Hani gerçekten bir şeyler yapma telaşında olan bir insanın, düşündüklerini tam anlamıyla oturtturması adına yeterli bir süre değil. (...). Bir de klasik anlamda hani isteriz ki... Hani bizimle başlamış öğrencinin mezuniyetini görelim. Bu da tabi daha önceki süreçte 8 yıllık gibi bir uygulama vardı. O yüzden 8 yıl konusunda ısrarlıydık. (...). Hani bu 8 yıl olabilir mesela.” (s.75-76, satır: 2554-2567).

Örnek ifadeden de görüldüğü gibi M7 de M3 gibi 5 yıl olan rotasyon süresinin ilköğretim okulları için uygun bir süre olmadığını belirtmiş, kendileriyle birlikte okula başlayan öğrencinin mezuniyetini görmek istediklerini ifade etmiştir. M7 5 yılın kısa bir süre olduğuna dair görüşlerini şu şekilde sürdürmüştür:

(M7) “Yani öğretmenin profilini tanıma, velinin profilini tanıma, öğrenciyi tanıma ve hani beklentiye ölçme... İlk döneminizi zaten, en azından ilk döneminizi böyle harcıyorsunuz. (...). O yönetsel bakış açımızı, o kültür yerleşsin diye bir dönem daha yiyoruz. (...). Çok da canımız çalışmak istemeyen bir tipsek, bunları da bahane de kılıyoruz. İşte ya bu ilk yılımız. Bir bakalım, bakalım. Öbürü de son yılımız. Ya gideceğim zaten, falan. (...). Geriye bize kalan 3 yıl oluyor. O 3 yıl içerisinde de hani kendi kültürünüze uygun bir yönetsel süreçte işleri... Yani idare etseniz de etmeseniz de çok şey katmıyor bize.” (s.77, satır: 2627-2637).

M7 sorunlu bir okula atanan bir müdürün, okuldaki sorunları çözmesi ve yeni bir düzen oluşturması açısından da 5 yılın yeterli bir süre olmadığını şu şekilde anlatmıştır:

(M7) “Mesela; işte klikler oluştuysa okulda... Öğretmenler işte sendikal bazda olabilir. İkili husumetler olabilir. (...). Böyle kopuşların olduğu bir okulsan, sen bir şeyler yapma telaşına düşmene rağmen karşılık alamıyorsan. Veya veli okula tamamen sırtını döndüyse, işte geçmişte yaşanan sıkıntılardan kaynaklı... (...). Mesela; bu süreçleri önce siz tanıyacaksınız. Durumu göreceksiniz. Sonra düzelteceksiniz. Düzelttikten sonra istediğinizi yapmaya başlayacaksınız. (...). Çok kısa bir süre. Hani Bakanlık da, hani sözde düşüncesi ne? Hani iyi çalışan diğer idareci arkadaşın açığını kapatsın diye bir beklentisi var. Ama şimdi hani böyle bir sorunlu bir okula giden bir arkadaşım bile, diyelim ki, gerçekten iyi niyetli olsa bile, gayretli olsa bile, bir şeyleri toparlama şansı çok fazla yok bu 5 yıl içerisinde. Öyle düşünüyorum.” (s.78, satır: 2652-2665).

Yukarıdaki ifade incelendiğinde, M7 müdürün ilk dönemi öğretmenin, öğrencinin ve velinin profilini tanıyarak, beklentiye ölçerek geçirdiğini, bir dönemi de

müdürün kendi yönetsel bakış açısını yerleştirmeye çalışarak harcadığını belirtmiş, son yıl da nasılsa gideceğim anlayışıyla pek çalışılmadığını, geriye kalan 3 yılın da çok şey katmadığını ifade etmiştir. MEB'in rotasyon uygulamasıyla iyi çalışan müdürün okullardaki eksiklikleri kapatsın diye bir beklentisinin olduğunu belirten M7, 5 yılın okuldaki hedefleri gerçekleştirmek, sorunlu bir okulda sorunları çözmek, eksiklikleri gidermek, yeni bir düzen oturtmak açısından yeterli bir süre olmadığını dile getirmiştir. M7'nin bu ifadesini Gültekin ve Göktürk (2012)'in araştırma sonuçları destekler niteliktedir. Gültekin ve Göktürk (2012), araştırmalarında rotasyona tabi olan 6 ilköğretim okul müdürü, bu müdürlerin ayrıldığı ve atandığı ilköğretim okullarında çalışan 82 öğretmen ve 27 yardımcı personelle görüşme yapmışlardır. Bu araştırmada katılımcıların hepsi rotasyon süresinin kısa olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan müdürler, ilk yılın okulu, personeli tanıma ve kendini kabul ettirmeyle, son yılın da ayrılacakları için “nasılsa gidiyorum” havasında geçtiğini ve geçeceğini, çalışmak için geriye sadece bir iki yıl kaldığını ifade etmişlerdir.

Rotasyonla ilgili olumsuz yönde görüş belirten 2 okul müdürünün rotasyonun aidiyet duygusuna ters bir uygulama olduğunu, bu nedenle okuldaki proje ve çalışmaların kötü etkilendiğini savundukları söylenebilir. Ancak bu okul müdürlerinin rotasyon için aynı zamanda olumlu görüş belirtmesi de dikkat çekicidir. Okuldaki projelerin ve çalışmaların kötü etkilendiği yönündeki bu bulguyu Yılmaz, Altinkurt, Karaköse ve Erol (2012)'un araştırmaları destekler niteliktedir. Bu araştırmada rotasyon nedeniyle geleceğe yönelik projelerde aksamalar yaşandığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Rotasyondaki ölçütlerle ilgili olumsuz görüş aktaran okul müdürleri rotasyondan önce puanlama sisteminin değiştirilmesi, haksız yere ödöl belgelerinin dağıtılması, rotasyondan önce bazı okulların bilinçli olarak münhal ilan edilip doldurulması gibi rotasyondan önceki bazı uygulamaların adaletsizliğinden bahsetmekte, 2011 yılında okul tipine dayalı atama yapılmasının yanlış olduğunu vurgulamaktadırlar. İdari mahkemeler önceki rotasyon döneminde farklı tipteki okullara yapılan rotasyonları iptal ettiği için, 2011 yılındaki rotasyonda müdürlere aynı tip eğitim örgütüne atanma zorunluluğu getirilmiştir (Kandemir, 2011). Ama okul müdürleri bu uygulamanın yanlış olduğuna değinmiş, bir okul tipinde belirli bir süre çalışan okul müdürlerinin bir üst okul tipini isteyebilmesi gerektiğini söylemişlerdir.

Rotasyondaki puanlamaya ilişkin olarak sicil puanı, ödül belgeleri, lisansüstü eğitim ve uzman öğretmenlik puanı ve kıdem puanıyla ilgili olumsuz görüş belirtilmiştir. Okul müdürleri sicil puanının objektif bir ölçüt olmadığını, son yapılan rotasyonda takdir-teşekkür belgelerinin puanlama hesabına katılmamasının yanlış olduğunu aktarmış, tezli ve tezsiz yüksek lisansa aynı puanın verilmesinin ve uzman öğretmenliğini yüksek lisansla alanlara sadece yüksek lisanstan puan verilmesinin yanlış olduğu yönünde görüş belirtmişlerdir. Okul müdürlerinden bazıları kıdeme verilen puanının fazla olduğunu savunurken, bazı müdürler ise 2011 yılındaki rotasyonda kıdem puanının azaltılmasına olumsuz eleştiri yapmışlardır. Tonbul ve Sağıroğlu (2012)'na göre, rotasyondaki puan hesaplamada en belirleyici ölçüt kıdem puanıdır ve bu ölçüt tek başına 'başarılı müdürleri' ayırt etmede yeterli görünmemektedir.

Ölçütlerle ilgili olarak, rotasyondaki değerlendirme ölçütlerinin çok sağlıklı olmadığı vurgulanmış, 5 yıllık sürenin hedefleri gerçekleştirmek için ve ilköğretim okulları için yeterli ve uygun bir süre olmadığı, ayrıca rotasyon süresi açısından müdür ve müdür yardımcılar arasında bir haksızlık olduğu ifade edilmiştir. 5 yıllık rotasyon süresinin kısa olduğuna dair bu bulgu Nartgün, Bayraktar ve Akkulak (2012)'ın araştırmaları, Çelebi, Çelebi ve Bayram (2011)'in araştırmaları ile benzerlik göstermektedir. Nartgün, Bayraktar ve Akkulak (2012)'in araştırmasında, bazı okul müdürleri 5 yılın verimli çalışabilmek için ve ilköğretim okulu müdürleri için uygun ve yeterli bir süre olmadığını düşünmektedirler. Çelebi, Çelebi ve Bayram (2011)'in araştırmasında okul müdürleri rotasyon için 5 yıllık süreyi yetersiz bulmaktadırlar.

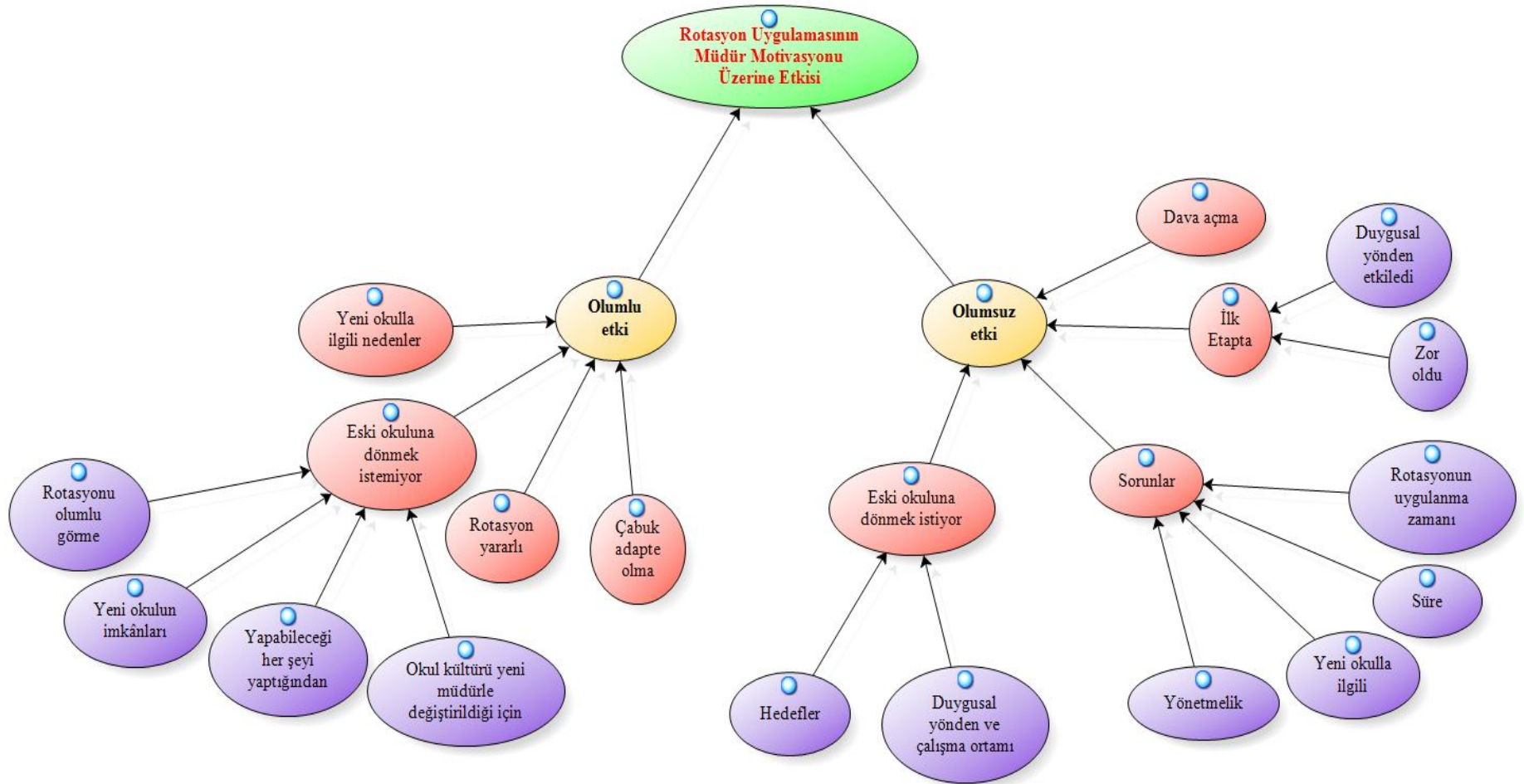
Rotasyon uygulamasıyla ilgili bildirilen olumsuz görüşlerin büyük çoğunluğunun rotasyondaki ölçütlerle ilgili olduğu görülmektedir. Ulaşılan bu bulguyu Memişoğlu, Sipahioğlu ve Çelik (2012)'in araştırmaları ve Akbaşlı ve Balıkçı (2012)'nin araştırmaları destekler niteliktedir. Ortaöğretim okullarında çalışmaktayken rotasyon uygulamasıyla görev yerleri değişen 13 okul müdürü ile çalışma yapan Memişoğlu, Sipahioğlu ve Çelik (2012)'in araştırmasında okul müdürlerinin neredeyse tamamı, Akbaşlı ve Balıkçı (2012)'nin araştırmalarında ise katılımcıların çoğunluğu mevcut uygulamadaki ölçütlerde ciddi eksikliklerin olduğunu belirtmişlerdir.

Rotasyonla ilgili olumsuz görüş belirten okul müdürlerinin genel olarak rotasyondan önce yapılan bazı adaletsiz uygulamalar, rotasyondaki puanlama ve

değerlendirme ölçütleri, 5 yıl olan rotasyon süresinin kısa olduğu ve okul tipine dayalı atama yapılması ile ilgili olumsuz görüş aktardıklarını söylemek mümkündür.

Rotasyon Uygulamasının Müdür Motivasyonu Üzerine Etkisini Okul Müdürlerinin Nasıl Değerlendirdiğine İlişkin Bulgular

Bu bölümde rotasyon uygulamasının müdür motivasyonu üzerine etkisini okul müdürlerinin nasıl değerlendirdiğine ilişkin bulgular sunulacaktır. Bu amaçla okul müdürlerinden elde edilen veriler doğrultusunda “Rotasyon Uygulamasının Müdür Motivasyonu Üzerine Etkisi” teması altında oluşturulan alt temalar ve kategoriler Şekil 3’te gösterilmiştir. Şekil 3’te de görüldüğü gibi rotasyon uygulamasının müdür motivasyonu üzerine etkisini okul müdürlerinin nasıl değerlendirdiğine ilişkin görüşler “olumlu etki” ve “olumsuz etki” alt temaları altında ele alınmıştır.



Şekil 3. Rotasyon Uygulamasının Müdür Motivasyonu Üzerine Etkisini Okul Müdürlerinin Nasıl Değerlendirdiği

Rotasyon Uygulamasının Müdür Motivasyonu Üzerine Olumlu Etkisi Olduğuna İlişkin Bulgular

Rotasyon uygulamasının okul müdürlerinin motivasyonuna etkisinin olumlu olduğu yönündeki görüşler belirlendikten sonra bu görüşler içerik analiziyle temalara ayrılmıştır. Her bir temaya ait dağılım Tablo 6’da yüzde ve frekans olarak verilmiştir.

Tablo 6

Rotasyon Uygulamasının Müdür Motivasyonunu Olumlu Etkilediğine İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşleri

Temalar	<i>f</i>	%
Neden yok (olumlu etkiler)	2	18.1
Yeni okulla ilgili nedenlerden dolayı	4	36.3
Müdürler rotasyonu yararlı buldukları için	2	18.1
Yeni okula çabuk adapte olma	2	18.1

Rotasyon uygulamasının müdür motivasyonu üzerine etkisinin olumlu olduğu yönündeki görüşler incelendiğinde, araştırmaya katılan 11 okul müdüründen 2’sinin herhangi bir neden göstermeden rotasyonun müdürlerin motivasyonunu olumlu etkilediğini düşündükleri görülmektedir. 4 okul müdürü yeni okulla ilgili nedenlerden dolayı, 2 okul müdürü de rotasyonu yararlı bulduğu için rotasyonun kendi motivasyonlarını olumlu etkilediği yönünde görüş bildirmiştir. 2 okul müdürü de yeni okula çabuk adapte olduğunu dile getirmişlerdir. Tablo 6’da görüldüğü gibi, rotasyonun müdür motivasyonunu olumlu etkilediğini söyleyen okul müdürleri yeni okulla ilgili nedenler üzerinde yoğunlaşmaktadırlar. Araştırmaya katılan okul müdürlerinden M4 yeni okuluyla ilgili nedenlerden dolayı, rotasyonla kendi motivasyon düzeyinin arttığını şu şekilde belirtmektedir:

(M4) “Bu çocukların, yani bize gelen çocukların, öğrencilerimizin daha doğrusu bu okulda ben mutlu olmalarını istiyorum. (...). İşte futbolu seviyor. Futbol oynayabilsin. Neyi seviyor? İşte hentbolu seviyor, karateyi seviyor gibi. Çocuk bu ihtiyaçlarını okulda karşılayabilmeli. Çünkü bu çocuğun bu iş günlük ihtiyacı. Bu çocuk burada sosyal, kültürel faaliyetler yapabilsin. Bir tiyatro

ortamında olsun, o grubun içinde olsun. Ve belli bir zaman içinde işte annesinin, babasının, arkadaşlarının, öğretmeninin karşısında sahneye çıkıp iki, bir cümle, bir kelime, bir cümle, iki cümle söyleyebilsin. Bu, öğrenci için çok önemli olduğunu düşünüyorum. İşte buraya geldiğimizde biz, yeni bir okul. Ve bunları gerçekleştirme imkanı da bulduğun anda biz gerçekten motive oluyoruz ve motive artıyor.” (s.34, satır: 1131-1144).

M4’ün yeni atandığı okulda öğrencileri mutlu eden aktiviteleri gerçekleştirme imkanı bulduğu için motivasyon düzeyinin arttığını belirttiği görülmektedir. M4’ün bu bölümdeki ifadesi ve rotasyon uygulamasına ilişkin okul müdürlerinin olumlu görüşlerine ilişkin bulgular bölümündeki ifadesi birlikte değerlendirilecek olursa, M4’ün yeni atandığı okulun imkanlarından dolayı motivasyonunun arttığı söylenebilir. M5 ise M4’ün görüşünü destekler nitelikte görüş bildirmiş, atanılan okulun müdürün motivasyonunu ve performansını olumlu veya olumsuz etkileyebildiğini aşağıdaki şekilde dile getirmiştir:

(M5) “İnsanın kendi isteğiyle gittiği zaman ya da... ‘Ha. Evet. Ben burayı hak ediyorum ve buraya geldim’, dediğin zaman çalışmanla; ‘Al kardeşim. Al sana burası’, diye gönderdikleri zamanki çalışma çok farklı oluyor tabi yani. (...). Ama motivasyonu olumlu etkilemesi... Hak ettiğiniz, istediğiniz, tercih ettiğiniz, kendi tercihlerinizden bir yere giderseniz, ‘Evet. Motivasyon çok artabilir.’...” (s.41, satır: 1374-1378).

M5’in görüşleri incelendiğinde, M5’e göre, müdür hak ettiğini düşündüğü, istediği, tercih ettiği bir okula atandığında motivasyonu ve performansı artabilir ama gönülsüz olarak, zorla bir okula atandığında performansı düşebilir. M5, ayrıca 2011’deki rotasyonda emsal bir okula atandığı için motivasyonunun bir önceki atamaya (2010’daki) göre daha olumlu etkilendiğini şu sözlerle paylaşmıştır:

(M5) “Şöyle ki: ben davayı kazandım 10 ay sonra. Tekrar eski okuluma geri döndüm. Başladım. O atama hiç yapılmamış sayıldığı için, yeniden rotasyona tabi oldum temmuz ayında. Tekrar tercihler yaptım. Şimdi aynı şeyi yaşadım.

Aynı şey olmasa da... En azından Anadolu Lisesi Öğretmeni olarak Anadolu Lisesi'ndeğim şu an ama. (...). Bu yapmayı bildiğim bir iş olduğu için, buraya her ne kadar kendi tercihimle gelmesem de... (...). Yani bu kez artık... (...). Alışkanlık haline geldiği için... (...). İlk yaşadığım şoku yaşamıyorum en azından. (...). Her ne kadar yine kırgın gelmiş olmama rağmen... Ama bu kez en azından şöyle bir şey var. 'Dava kazandım. Haklı olduğumu ispatladım. Ve ben Anadolu Lisesi Öğretmeniyim. Anadolu Lisesi'nde müdürlük yapıyorum. Bunu sınavlarla kazandım. Hak ediyorum.', dedim. Ve hiç olmazsa Anadolu Lisesi'ne geldim rahatlığıyla çalıştım." (s.42-48, satır: 1424-1634).

M5 2010 yılında rotasyona tabi olduğunu, dava açarak eski okuluna geri döndüğünü, 2011'de temmuz ayında tekrar rotasyona tabi olduğunu belirtmiş, yeni atandığı okulun da tercihleri dışındaki bir okul olduğunu ifade etmiştir. M5'in ifadesi incelendiğinde, 2011'deki atamada en azından, davayı kazanarak haklılığını ispatladığı için ve Anadolu Lisesi Öğretmeni olarak bir Anadolu Lisesi'ne atandığı için, motivasyon düzeyinin bir önceki atamaya göre daha olumlu etkilendiği söylenebilir. Katılımcılardan M8 rotasyondaki puanlama ölçütlerini olumlu bulduğu için rotasyonun kendi motivasyonunu olumlu etkilediğini aşağıdaki şekilde belirtmiştir:

(M8) *"Puanlama değerlendirmesinde iyi bir puanla sıralamaya girdim. Ama kıdemi benden daha yüksek olup, belki benden daha iyi yöneticilik de yapan... Artık onun değerlendirmesi bana düşmez mutlaka ama. Kişilerin benim puanıma sahip olmamaları dolayısıyla kıyıda, kenarda okullara gitmek zorunda olduğunu, onlarla konuştuğumuzda işte... (...). Puanlamaya ilişkin kriterlerin doğru seçilmediği konusunda bazı söylemler, söylentiler var. (...). Benim motivasyonumu arttırırken, o arkadaşlarınınkini bozmuş olabilir. (...). Ben şanslı bir durumdaydım. Mesleki hizmetim yeterliydi. Hizmet içi eğitim belgelerim yeterliydi. Her ödül belgesine sahip olmam bir avantajdı. İkinci fakülte mezunu olmam, yüksek lisans yapmış olmam, uzman öğretmenliğim, vs... Bunların hepsi değerlendirmeye alındı. Bence olumlu ve güzel bir uygulama diye değerlendirdim. Ama dediğim gibi; bunların değerlendirilmesini olumsuz gören*

arkadaşlarımız da oldu. Herkesi motive etmedi. (...). Benim açımdan bir sıkıntı olmadı.” (s.93, satır: 3163-3184).

M8, kendisinin atandığı dönemde, puanının iyi olduğunu, puanlama sistemini olumlu bulduğu için motivasyonunun arttığını belirtirken; kıdemi yüksek olan bazı arkadaşlarının puanının düşük olması nedeniyle kenarda kalan okullara atandıklarını, puanlama ölçütlerini doğru bulmadıklarını ve rotasyonla onların motivasyonlarının düşmüş olabileceğini dile getirmiştir. M8’in bu bölümdeki ve ‘rotasyon uygulamasından sonra okul müdürlerinin eski okuluna dönme isteğine ilişkin bulgular’ bölümündeki ifadesi birlikte değerlendirilecek olursa, atamanın yapıldığı dönemde puanının yüksek olması nedeniyle eski okuluna göre çok daha iyi imkanları olan ve kendisinin de tercih ettiği bir okula rotasyonla atanmış olmasının M8’in motivasyonunu arttırdığı söylenebilir. Okul müdürlerinden M6 2011’deki rotasyonda mağdur olmadığını için motivasyonunun olumlu etkilendiğini şu şekilde ifade etmiştir:

(M6) “Dendi ki; eğer dedi, yerleşemezlerse bir kez daha tercih yapılır. O eksikliği o şekilde giderdiler. Mesela biz hemen yerleşemedik. Tık. Bilgisayara kura çektirdiler ya. (...). O boşluğu anladılar. (...). 2011 yılındaki yönetmeliğe, birincide yerleşemeyenlere hemen bilgisayar kurası yapmadılar. Kalan okullarla yerleşemeyen yöneticiler... yeniden ikinci bir tercih aldılar. Doğrusu o. (...). Ama adil olursa etkilemiyor. Şimdi mesela mutlu, olabiliyorsun yani. Tamam. Güzel okula gelmişim falan da. (...). Motivasyonum iyi. (...). Muthuyum şu anda buraya geldiğim için. (...). Burada benim yeniden motivasyonum arttı. Ondan sonra muthuyum. Mağdur olmadım en azından. Hani benim hakkım olan bir yere geldim. O şekilde yani burada ne yapabiliriz, onun çabası içerisindeyiz. Yani motivasyonunuz bozulmuyor yani, adaletli olursa.” (s.56-62, satır: 1898-2115).

M6, 2011’deki rotasyonda birincide yerleşemeyen müdürler için bilgisayar kurasından önce ikinci tercih hakkı tanındığını, bu şekilde ikinci rotasyonda (2011 yılındaki) mağdur olmadığını, motivasyon düzeyinin arttığını, yeni okulunda mutlu olduğunu belirtmekte ve rotasyon adaletli yapılırsa müdürlerin motivasyonunun bozulmadığına vurgu yapmaktadır. Yukarıdaki ifade değerlendirilecek olursa, M6’nın

2011’de hak ettiğini düşündüğü, emsal bir okula atandığı için ve yeni atandığı okulu sevdiği için motivasyonunun arttığı söylenebilir. Rotasyon uygulamasını yararlı gördükleri için, rotasyonun müdürlerin motivasyonunu olumlu etkilediğini düşünen okul müdürlerinden M8 ve M10’a ait düşünceler aşağıdaki gibidir:

(M8) “Genel olarak rotasyon uygulamasıyla çalışanların kendi bilgi birikimlerini başka yerlere taşıma şansı verecek olması, motivasyon artırıcı unsurdur diye düşünürüm.” (s.93, satır: 3154-3156).

Rotasyonu yararlı bulduğu için, rotasyonun müdürlerin motivasyonunu olumlu etkilediğini savunan M10’un ifadesi ise şu şekildedir:

(M10) “Birkaç yıl sonra artık rutin şeyleri yapmaya çalışırsınız. Ama rotasyon olduğunda, başka okula gittiğinde o okulda... Belki bu okulda yaptığınız şeyleri o okulda da yapacaksınız. Ama o okul için değişik şeyler olacak. Farklı şeyler olacak. Bu da bir değişim yaratacak okulda. Sonuçta her müdür farklı şeyler yapmaya çalışıyor. Yani mevzuat aynı ama. (...). Olumlu. Olumlu diyebilirim. (...). Ya benim için olumlu.” (s.115, satır: 3894-3902).

M8, rotasyonun müdürlere kendi bilgi birikimlerini başka yerlere taşıma şansı verecek olmasının motivasyonlarını arttırdığına değinmiştir. M10’un, okul müdürlerinin yeni bir okula atanmasının, müdürler için ve yeni okul için değişiklik yaratacağından müdür motivasyonunu olumlu etkilediğini düşündüğü söylenebilir. Katılımcılardan M3 ve M5 rotasyondan sonra yeni okuluna çabuk adapte olduklarını şöyle anlatmışlardır:

(M3) “Zaten şu çevre benim, benim kendim için söylüyorum, yıllarımı mesleki yıllarımı en çok geçirdiğim çevre olduğu için yani alışmakta şey yapmakta falan pek zorlanmadım. (...). Ya bu biraz da rotasyona tabi olan kişinin dünyasıyla da ilgili, sosyal yapısıyla da ilgili. Ben onları, sanıyorum, çabuk aştım. Diğer okullara alışkinliğim var.” (s.20, satır: 642-646).

Yukarıdaki ifade değerlendirilecek olursa, M3’ün mesleki yıllarının çoğunu yeni

atandığı okulun bulunduğu çevrede geçirdiği ve başka okullarda çalışmaya alışık olduğu için yeni okuluna çabuk adapte olduğu söylenebilir. M5 ise 2 yıldır üst üste rotasyona tabi olduğu ve 3 defa okul değiştirdiği için yeni okuluna çabuk adapte olduğunu aşağıdaki şekilde paylaşmıştır:

(M5) “Mesela şimdi ben bu okula daha çabuk adapte oldum. Niye? 2 yıldır rotasyona uğruyorum ben üst üste. (...). Onun için orada mesela bir 3-4 ay çalıştıktan sonra hadi, tekrar bu okula... 3 değişik okul gibi oldu. Onun için bu yıl ben çabuk adapte oldum.” (s.50, satır: 1679-1691).

Tablo 7

Okul Müdürlerinin Eski Okullarına Dönmek İstemedikleri Yönündeki Görüşlerinin Nedenleri

Temalar	<i>f</i>	%
Yeni okulun imkanları nedeniyle	1	9.0
Eski okulunda yapabileceği her şeyi yaptığını düşündüğü için	1	9.0
Rotasyonu olumlu gördüğü için	1	9.0
Okul kültürünün yeni gelen müdürle değiştirildiğini düşündüğü için	1	9.0

Araştırmaya katılan 11 okul müdüründen 1'i yeni okulun imkanları nedeniyle, 1'i eski okulunda yapabileceği her şeyi yaptığını düşündüğü için, 1 okul müdürü rotasyonu olumlu gördüğü için ve 1 okul müdürü de okul kültürünün yeni gelen müdürle değiştirildiğini düşündüğü için eski okula dönmek istemedikleri yönünde görüş bildirmişlerdir. Eski okuluna dönmek istemediği yönünde görüş bildiren okul müdürlerinden M8 bu konuyla ilgili düşüncesini şu şekilde paylaşmıştır:

(M8) “Yani düşünmezdim. İstemezdim. (...). Yani dedim ya. Benim açımdan iyi bir uygulama olduğunu... Uygulanan rotasyon. Ama eskiden de bir rahatsızlığım yoktu. (...). Yani buradaki okulun imkânları çok daha iyi. (...). Ama şey açısından... Çalışma şartları açısından öbür tarafı tercih edebilirdim. (...). Normal öğretimdi orası. Burası ikili öğretim. Orada 300 öğrenciyle ve 300 veliyle muhataptık. Burada 90 tane personel var. 1500 öğrenci, bir o kadar

veli... İş yükü açısından bize ağırlık getirdiğini düşünebiliriz. Ama dedim ya. Benim açımdan da... Nedir? (...). İyi imkânları olan bir yere geldiğim gerekçesiyle devam etmek gerekmezdi.” (s.94, satır: 3191-3209).

M8, eski okulundaki iş yükü daha az olduğu için belki bu nedenle eski okulunu tercih edebileceğinden bahsetmiş, bununla birlikte uygulanan rotasyonun kendisi için olumlu olduğunu ve yeni okulun imkanları çok daha iyi olduğu için eski okuluna dönmek istemediğini ifade etmiştir. M6 ise eski okulunda yapabileceği her şeyi yaptığını düşündüğü için eski okuluna dönmek istemediğini şu şekilde belirtmiştir:

(M6) “Yani geldiğim zaman birçok şeyin 3 ayda bozulduğunu da gördüm. (...). Mesela işte Spor Salonu da yaptırdım. Deprem güçlendirmesini yaptırdım. Okulun ismini duyurdum. Eğitim-öğretimi bir noktaya getirdim, falan filan. Ama dönüşte bazı şeylerin değiştiğini gördüm. Okulda, o okuldaki motivasyonum da bitmişti. (...). Mutluyum şu anda buraya geldiğim için. (...). Yani oradan rotasyonla merkezden uzağa (!) gittim. Tekrar eski okuluma geldim ya. Orada da artık baktım. Orada yapacağım işler bitti. (...). Çünkü körlük oluyor belli bir süre sonra. (...). Değişik bir ortama gidip, değişik bazı şeyler yapmam gerektiğini de düşündüm yani. (...). İstemiyorum. (...). Yapabileceğim her şeyi yaptım orada. (...). Eskişehir’in belli Anadolu Liseleri arasına getirdim ben o okulu.” (s.62-63, satır: 2089-2150).

M6, 2010’da rotasyonla başka bir okula gittikten sonra, açtığı davayı kazanarak eski okuluna geri döndüğünde bazı şeylerin 3 ayda değiştiğini gördüğünü belirtmiştir. Eski okulundaki motivasyonunun bittiğini ve yeni okulunda mutlu olduğunu dile getiren M6, eski okulunda yapabileceği her şeyi yaptığını ve oraya dönmek istemediğini ifade etmiştir. M11’in rotasyonu olumlu gördüğü için eski okuluna dönmek istemediği yönündeki görüşleri aşağıdaki gibidir:

(M11) “Yani birincisi, ben rotasyon uygulamasını zaten olumlu gördüğüm için rotasyona hazırdım. Yani eski kurumumdan sıkıntı duyduğumdan değil. Orada zevkli bir çalışma dönemi geçirdim. Burada da aynı şey içindeyim. Buraya daha

büyük bir iştahla geldim yani. (...). Bugüne kadar görev yaptığım okulların her birinden ayrılırken de arkama bakmadan yeni gittiğim yerde daha, yeni bir şevkle çalışmayı tercih ettim.” (s.126-128, satır: 4248-4335).

Rotasyon uygulamasını olumlu gören M11, ayrıldığı okullardan arkasına bakmadan ayrıldığını, yeni gittiği yerlerde yeni bir şevkle çalışmayı tercih ettiğini, bu nedenle de eski okuluna dönmek istemediğini belirtmiştir. Araştırmaya katılan okul müdürlerinden M5, okul kültürünün yeni gelen müdürle değiştirildiğini düşündüğü için eski okuluna dönmeyi istemediği yönündeki görüşlerini şu şekilde paylaşmıştır:

(M5) “Şimdi rotasyona tabi tutulduğumuz zamanda olsaydı isterdim. Rotasyonun ne olduğunu anlamadan önce... (...). Benim okulum Genel Liseden Anadolu Lisesi’ne yeni dönüştürülmüştü. Hem öğrenci hem veli hem de öğretmen portföyü zaten değişmişti. (...). O yüzden orada kalmayı çok istedim. Ama olmadı. (...). Ya eski okula tekrar gitmek istemem zaten. Şimdi kurduğunuz kurum kültürü sizden sonra gidenle değiştiriliyor. (...). Artı benim şöyle bir sıkıntım var. Eski okulum yıkıldı artık. Yok. (...). 1 yıl çalıştım. Sonra eski okuluma geri döndüm. Ama bambaşka bir okulla karşılaştım. (...). Benden sonra oraya atanan... Rotasyonla gelen arkadaş bir soruşturmayla alındı. Okulda çok büyük sıkıntılar yaşandı. (...). İnsanlar beni hani neredeyse kucak açıp karşıladılar. Ama benim hiçbir şey bıraktığım gibi değildi. Çok şey değişmiş ve çok şey zarar görmüştü. (...). Yani kendi evin, kendi hanen gibi ve sanki ona yabancı el değmiş, bozulmuş gibi görüyorsun.” (s.46-50, satır: 1553-1690).

M5, eski okulu dönüştürülen bir okul olduğu için, 2010’da rotasyona ilk tabi olduğu dönemde eski okuluna çok dönmek istediğini belirtmiştir. Dava açıp eski okuluna geri dönen M5, bambaşka bir okulla karşılaştığını, hiçbir şeyin bıraktığı gibi olmadığını, çok şeyin değiştiğini ve zarar gördüğünü ifade etmiştir. Ayrıca eski okulunun yıkıldığına da değinen M5, okul kültürü yeni gelen müdürle değiştirildiği için eski okuluna geri dönmeyi istemediğini söylemiştir.

4 okul müdürü eski okuluna geri dönmek istemediklerini belirtmişlerdir. Buna göre yeni okulun imkanlarının eski okuluna göre çok daha iyi olması, eski okulunda

yapabileceği her şeyi yaptığını düşünme, rotasyon uygulamasını olumlu görme, okul kültürünün yeni gelen müdürle değiştirildiğini düşünme gibi nedenlerle okul müdürlerinin eski okuluna geri dönmeyi istemedikleri söylenebilir.

Okul müdürlerinin motivasyonunun ve performansının atanılan okula, okulun çevresine ve sosyo-ekonomik düzeyine bağlı olarak olumlu veya olumsuz etkilenebildiği bulgusuna ulaşılmıştır. Buna göre bazı okul müdürlerinin yeni atandığı okulun imkanları, tercih ettiği bir okula atanma veya emsal bir okula atanma gibi nedenlerden dolayı motivasyonunun arttığı söylenebilir. Ayrıca okul müdürlerinden bazılarının, başka okullarda çalışmaya alışık olması, yeni atandığı okulun bulunduğu çevreyi tanıyor olması, 2 yıldır üst üste rotasyonla 3 okul değiştirmesi gibi nedenlerle rotasyondan sonra yeni okuluna çabuk adapte olduğunu söylemek mümkündür.

Rotasyonun müdürlere kendi bilgi birikimlerini başka yerlere taşıma şansı verecek olması, hem müdürler hem de yeni okul için değişiklik yaratacak olması nedeniyle müdür motivasyonunu olumlu etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bulgu Kurtulmuş, Gündaş ve Ardiç (2012)'ın araştırmaları ile benzerlik göstermektedir. Bu araştırmaya göre okul müdürleri rotasyonun okula değişim, yenileşme ve dinamizm getireceğine inanmaktadırlar ve bu araştırmada rotasyonun müdür motivasyonu için yararlı olduğuna dair bulguya ulaşılmıştır. İş rotasyonu personelin bir örgütteki birimler arasında iş değişikliği yapmasıdır. Rotasyona tabi olan personel aynı işte kalıcı olarak çalışmaz ve genellikle önceki işlerine geri dönmezler (Campion, Cheraskin ve Stevens, 1994). Champion ve McClelland (1991), Ference, Stoner ve Warren (1977), Grusky (1966), London (1983)'e göre, iş rotasyonu personelin iş doyumunu, işe karşı bağlılığını ve adanmışlığını ve personelin motivasyonunu arttırmaktadır.

Okul müdürlerinin rotasyonu çeşitli açılardan yararlı bulmaları, yeni atandığı okulun imkanları, tercih ettiği bir okula atanma veya emsal bir okula atanma gibi nedenlerden dolayı motivasyonlarının arttığı, ayrıca sürekli okul değiştirmeye alışık olma ve yeni atandığı okulun bulunduğu çevreyi tanıyor olma gibi nedenlerden dolayı yeni okuluna çabuk adapte oldukları söylenebilir. Okul müdürlerinin yeni okulun imkanlarının iyi olması, eski okulunda yapabileceği her şeyi yaptığını düşünme, rotasyonu olumlu görme ve okul kültürünün yeni gelen müdürle değiştirildiğini düşünme gibi nedenlerle eski okula dönmek istemedikleri şeklinde yorumlanabilir.

Rotasyon Uygulamasının Müdür Motivasyonu Üzerine Olumsuz Etkisi Olduğuna İlişkin Bulgular

Rotasyon uygulamasının okul müdürlerinin motivasyonuna etkisinin olumsuz olduğu yönündeki görüşler belirlendikten sonra bu görüşler içerik analiziyle temalara ayrılmıştır. Her bir temaya ait dağılım Tablo 8’de yüzde ve frekans olarak verilmiştir.

Tablo 8

Rotasyon Uygulamasının Müdür Motivasyonunu Olumsuz Etkilediğine İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşleri

Temalar	<i>f</i>	%
Rotasyonla ilgili veya rotasyon sonucunda yaşanan sorunlar	7	63.6
Rotasyonda yaşadığı haksızlıktan dolayı dava açma	2	18.1
Rotasyon gerçekleştikten sonra ilk etapta yaşanan sıkıntılar	4	36.3

Rotasyon uygulamasının müdür motivasyonu üzerine etkisinin olumsuz olduğu yönündeki görüşler incelendiğinde, araştırmaya katılan 11 okul müdüründen 7’sinin rotasyonla ilgili veya rotasyon sonucunda yaşanan sorunlardan dolayı rotasyonun kendi motivasyonlarını olumsuz etkilediğini belirttikleri görülmektedir. 2 okul müdürü rotasyonda yaşadığı haksızlıktan dolayı dava açtığını dile getirmiş, 4 okul müdürü ise rotasyon gerçekleştikten sonra ilk etapta yaşadığı sıkıntıları paylaşmıştır. Rotasyonun kendi motivasyonlarını olumsuz etkilediğini aktaran okul müdürlerinin, rotasyonla ilgili veya rotasyon sonucunda yaşanan sorunlar üzerinde yoğunlaştıkları görülmektedir.

Tablo 9

Okul Müdürlerinin Motivasyonunu Olumsuz Etkileyen Sorunlara İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşleri

Temalar	<i>f</i>	%
Yönetmelikle ilgili	2	18.1
Yeni okulla ilgili	3	27.2
Rotasyonun uygulanma zamanı ile ilgili	1	9.0
Rotasyonun süresiyle ilgili	2	18.1

Okul müdürlerinin motivasyonlarını olumsuz etkileyen sorunlar 4 başlık altında ele alınmıştır. Bunlar: yönetmelikle ilgili, yeni okulla ilgili, rotasyonun uygulama zamanı ve süresiyle ilgili sorunlardır. Araştırmaya katılan 11 okul müdüründen 2'si yönetmelikle ilgili, 3'ü yeni okulla ilgili, 1'i rotasyonun uygulanma zamanı ile ilgili ve 2 müdür ise rotasyonun süresiyle ilgili sorunlardan dolayı okul müdürlerinin motivasyonunun olumsuz etkilendiği yönünde görüş belirtmişlerdir. Yaşadıkları sorunlar nedeniyle rotasyon sonucu motivasyonu olumsuz etkilenen okul müdürlerinin en çok yeni okulla ilgili sorunlar nedeniyle motivasyonlarının olumsuz etkilendiği görülmektedir. Araştırmaya katılan okul müdürlerinden M6 yönetmeliklerle ilgili yaşadığı sorunlardan dolayı, kendi motivasyon düzeyinin azaldığını şu şekilde belirtmektedir:

(M6) “Şimdi bu 10 yıllık süre içerisinde rotasyona uğrayan okul yöneticilerinin en büyük sorunu, rotasyon yönetmeliğinin adil olmayışı ve sık sık değişmesi. (...). İyileştirilmesi gerekirken bu daha da kötüye gidiyor. (...). Yani yönetmeliklerde; 1-) adalet yok, 2-) netlik yok. Yorumu açık yönetmelik ve aceleyle hazırlanıyor. Bu da insanları mağdur ediyor. (...). Ancak rotasyonu yapan araç, yönetmelik çok adil olmalı. Çok böyle net olmalı. Yorumu açık olmamalı. (...). Böyle uzun yıllar hizmet etmiş insanları ya da genç yeni şeye başlamış insanların motivasyonunu bozucu şekilde... Bu yönetmelikler bozdu, bozuyor bizim şeylerimizi, motivasyonumuzu. (...). Ama mağdur olduğun zaman motivasyonun bozuluyor. (...). Bir kere baştan bu yönetici şeyi, Yönetici Atama Yönetmeliği bir kere şey olması gerekir, düzgün olması gerekir. Çok iyi incelenmesi gerekir. Ondan sonra yani gelişigüzel, aceleyle getirilmemesi gerekir. (...). Ama dediğim gibi güzel bir yönetmelik hazırlamaları lazım. İnsanların mağdur olmamaları lazım.” (s.53-71, satır: 1794-2399).

Örnek görüşte görüldüğü gibi, M6'nın kendileri için en büyük sorunun, Yönetici Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliğinin adil olmayışı ve sık sık değişmesi olduğunu belirttiği görülmektedir. Yönetmeliklerin aceleyle hazırlandığını söyleyen M6'ya göre yönetmeklerin adil olmayışı, yoruma açık olması müdürlerin motivasyonlarını düşürmekte ve mağdur olmalarına neden olmaktadır. M6'ya göre insanların mağdur

olmaması, motivasyonlarının olumsuz etkilenmemesi için yönetmelikler adil olmalı, aceleyle getirilmeden ve farklı yorumlara açık olmayacak şekilde hazırlanmalıdır. Katılımcılardan M5, M6'yı destekler nitelikte görüş bildirmiş, yönetmeliklerin yeterli inceleme ve araştırma yapılmadan hemen uygulandığını ve bu durumun müdürleri zor duruma düşürdüğünü aşağıdaki şekilde dile getirmiştir:

(M5) “Bir yönetmelik çıkarılıyor bizim bakanlığımızda. Yönetmelikle ilgili yeterli araştırma yapılmadan... ‘Zarar mı görülür? Yararlı mı olur?’ . Hiçbir şey incelenmeden... ‘Hadi bakalım’, deyip uyguluyorlar. Ondan sonra da böyle zor durumlara düşüyoruz.” (s.41, satır: 1361-1364).

Araştırmaya katılan okul müdürlerinden M2, rotasyonun kendisi için iyi sonuçlar doğurmadığını ifade etmiş ve yeni atandığı okulla ilgili sorunlardan dolayı motivasyonunun ve performansının düştüğünü şu şekilde aktarmıştır:

(M2) “Ama şahsi olarak düşündüğümde, bana kötü geldi. (...). Kişisel olarak düşündüğümde, benim için iyi sonuçlar doğurmadı. (...). Bireysel olarak düşündüğümde; benim motivasyonum düştü. (...). Performansım düştü benim. (...). Hani ben çok hareketli çalışan bir insanım. Yerimde oturan biri değilim. Şimdi sürekli bir koşuşturmaca, sürekli proje, sürekli action (aksiyon) vardı. Öyle diyeyim. Çalıştığım yer öyle bir yerdi. Çok genç ve dinamik bir ekibimiz de vardı okulda. Oradan buraya geldiğimde, küçük bir okula geldim. (...). O da beni olumsuz etkiledi yani. (...). Öğrencilerin yaşının küçük olması, öğrenci sayısının az olması, öğretmen sayısının az olması... (...). Benim motivasyonumu düşüren şey de o zaten. (...). Bir proje yapmak istiyorum. Çalışma yapmak istiyorum. Öğrencilerle bir şeyler yapmak istiyorum. Ama bakıyorum. Öğrencilerin yaşı küçük. Öğretmen sayısı çok az. Bunları yapmaya kalktığınızda, öğrenci çok zorlanacak. Öğretmenin iş yükü çok fazla artacak. O yüzden, böyle hani bir şey yapmak isteyip de yapamamak var ya. Ben... Ondan dolayı benim motivasyonum düşüyor diyebiliriz.” (s.9-11, satır: 282-334).

Yukarıdaki ifade incelendiğinde, M2 kendisinin hareketli bir insan olduğunu, eski okulunda çok genç ve dinamik bir eğitim kadrosu olduğunu, sürekli bir çalışma, proje, vs. yaptıklarını anlatmış, yeni atandığı okulun küçük bir okul olduğunu, öğrencilerin yaş düzeyinin de küçük olduğunu belirtmiştir. M2 yapmayı düşündüğü bazı hedeflerinin olduğunu ama yeni atandığı okuldaki öğrenci ve öğretmen sayısının azlığı ve öğrencilerin yaşlarının küçük olması nedeniyle düşündüklerini gerçekleştiremediğini ve bu durumun motivasyonunu ve performansını düşürdüğünü dile getirmiştir. M2 yeni okulunda motivasyonunun ve performansının düştüğünü anlatırken, M10 yeni okulundaki ilk yılın kendisi için çok kötü geçtiğine değinmiştir:

(M10) “Ha bunu olumluya çevirirsiniz. Sadece yönetici bu süreçte biraz yıpranır. (...). İnsanlar derse nasıl giriyor? İşte öğretmenler odasından biri çıkarken, diğeri kolundan tutup bir 5-10 dakika daha sohbet ediyor. Koridorda bir daha sohbet ediyor. Yani bir bakıyorsunuz ki bu okulda derse geç girme kültürü var. (...). Bende ne gibi etkiler yarattı? İlk yıl çok kötü geçti. (...). Yıprattı. (...). Benim geldiğim okula giden yönetici için aynı şey söz konusu olmamış olabilir. (...). Çünkü orada bir çalışma kültürü var. (...). Ben işe bakarım. (...). İş oluyorsa, işler yolunda gidiyorsa, herkes bir şeyler katıyorsa, o zaman benim için sorun yok demektir. Eğer herkes... İşten birileri kaçırıyorsa, öteleniyorsa... ‘Tamam.’, derim... En, en çok da bu yapılır zaten. ‘Tamam.’, derim. Ondan sonra bakarsınız. Yapılmamış, falan. (...). Anlayana kadar tabi bu süreçte... (...). Yöneticileri yıpratır.” (s.118-121, satır: 4002-4100).

M10’un ifadesi incelendiğinde, eski okulundaki öğretmenlere göre, yeni okuldaki öğretmenlerin çalışmaya pek istekli olmamasından dolayı ilk yılın çok kötü geçtiğini ifade ettiği ve bu olumsuz okul kültürünü olumluya çevirmeye çalışırken kendisinin yıprandığını belirttiği söylenebilir. Araştırmaya katılan okul müdürlerinden M11, Eskişehir’in merkezindeki okullarda çalıştıktan sonra, tekrar sosyo-ekonomik düzeyi düşük bir çevredeki okula atanmış olmanın kendisini isteksizliği doğuracak bir noktaya getirdiğini aşağıdaki sözlerle paylaşmıştır:

(M11) “... ‘Beklentimi karşıladı mı?’, derken, tabi ki beklentimi karşılayan bir yer değildi. (...). Açık söylemek gerekirse, bu okulda 10 yıl önce çalışmalıydım diye düşünüyorum. (...). Şu anda değil. (...). Yani ben işte merkezde U (!) İlköğretim Okulu’nda görev yaptım. T (!) İlköğretim Okulu’ndan geldim buraya. Şimdi merkezde U (!) İlköğretim Okulu’nda görev yapmış bir kişi olarak, tekrar Eskişehir’in biraz daha varoş kesimine geri dönmüş olmak... Yani motivasyon açısından, ‘Hoş. Umursamıyorum. Ama canımı da sıkıyor değil yani.’ Ben hani dediğim gibi, 10 yıl önce burada görev yapmam gerekirken, 10 yıl sonra buraya gelmiş olmak benim açımdan bir taraftan da olumsuzluk oldu yani. İsteksizliği doğuracak bir noktaya getirdi. (...). Yani bir çember düşünün. Çemberin dışından merkeze doğru bir sarmal olduğunu.... (...). Gitmemiz gerektiğini düşünüyorum. Ama bu kadar mesleki kıdemden sonra çemberin merkezinden dışa doğru itilmek ister istemez... “Ya biz, demek ki, bunca yıl acaba doğru çalışmadık mı ya da yanlış iş mi yaptık?”, diye düşünmek zorunda kalıyorsunuz.” (s.126-127, satır: 4251-4284).

M11’in yeni atandığı okul sosyo-ekonomik düzeyi düşük bir çevrede yer almaktadır. M11, yeni atandığı okul için; “Açık söylemek gerekirse, bu okulda 10 yıl önce çalışmalıydım diye düşünüyorum. (...). Şu anda değil.”, diye düşünmekte, bu kadar mesleki kıdemden sonra, şehir merkezindeki okullarda çalıştıktan sonra tekrar sosyo-ekonomik düzeyi düşük bir çevreye atanmış olmaktan dolayı “Ya biz, demek ki, bunca yıl acaba doğru çalışmadık mı ya da yanlış iş mi yaptık?”, diye düşünmek zorunda kaldığını dile getirmektedir. M11’in ifadesi değerlendirilecek olursa, şehir merkezine uzak kesimlerde çalıştıktan sonra, mesleki kıdem arttıkça, kademeli olarak şehir merkezine doğru gelinmesi gerektiğini düşündüğü için, M11’in sosyo-ekonomik düzeyi düşük bir çevreye atanmaktan memnun olmadığı söylenebilir. M11’in ifadesine benzer şekilde M10’un ifadesi ise şu şekildedir:

(M10) “Atıyorum. Merkezdeki bir okuldan kenardaki bir okula gitmiş bir müdür için motivasyonunu olumsuz etkileyebilir. (...). Gidilen okula göre değişir. Müdüre göre değişir. Şimdi adam orada 20 yıldır yatıyor. Çiftlik yapmış orayı. Ne olacak? Giderse tabi motivasyon düş... Öyle değil mi? (...). Gidince çalışmak

zorunda kalacaksın... (...). Sosyo-ekonomik düzeyi düşük bir okulsay kaynak bulmaya çalışacaksın. Sağa sola gideceksin. Motivasyon mu kalır adamda?...” (s.115-116, satır: 3904-3918).

Yukarıdaki ifade incelendiğinde, M10 merkezdeki bir okuldan kenardaki, sosyo-ekonomik düzeyi düşük bir okula atanan müdürün motivasyonunun olumsuz etkilenebileceğine değinmiştir. M10’un atanılan okulun durumuna göre müdür motivasyonunun olumlu veya olumsuz etkilenebileceğini düşündüğü söylenebilir. Katılımcılardan M7 rotasyondaki süreyle ilgili sorunlardan dolayı motivasyonunun olumsuz etkilendiğini aşağıdaki biçimde ifade etmiştir:

(M7) “Yani gene sistemimizin getirdiğı sıkıntılardan birisi. Sorumluluğumuz çok fazla. Şimdi okulun ekonomik harcamalarından tutun da, işte öğrencinin herhangi birine gelen fiziksel, ne diyeyim, olumsuzluktan... Her şeyden siz sorumlusunuz. Bu noktada, özellikle son sene idareci arkadaşlarımız risk alma konusunda ister istemez geri adım atıyorsunuz.” (s.77, satır: 2599-2603).

Örnek ifadede görüldüğü gibi, M7’ye göre, okul müdürlerinin sorumlulukları çok fazla olduğu için, rotasyondaki son yıllarında risk alma konusunda geri adım atmaktadırlar. M7’ye göre okulun fiziksel anlamda düzenlemeye ihtiyacı varsa, eğer müdür bir sonraki yıl o okulda olarsa borçlu bir şekilde de olsa bu düzenlemeyi yaptırıp, bir sonraki yıl o borcu ödemeye çalışabilir. Ama müdür bir sonraki yıl okuldan ayrılarsa, yeni gelecek olan müdürün neye öncelik vereceğini bilmediğı için okulun zaruri ihtiyacı da olsa, elinin altında kaynak olsa bile yapmaktan kaçınabilir. M7, bu konuyla ilgili düşüncesini aşağıdaki şekilde paylaşmıştır:

(M7) “Diyelim ki; ciddi bir... Hani okulun fiziksel anlamda düzenlemeye ihtiyacı var. (...). Mesela; şimdi kendiniz kalsanız yaz sezonunda çalışmayı yapıp, işte önümüzdeki dönem içerisinde de bu borcun ödenmesiyle ilgili bir girişimde bulunabiliyorsunuz. Ama şimdi siz o yaz sezonunda atamanız olarsa, başka bir yere gidecekseniz, okulun zaruri ihtiyacı bile olsa, elinizin altında kaynak olsa bile yapmaktan imtina ediyorsunuz. Çünkü yeni gelecek olan

arkadaşınızın, bakacaksınız, ne olacağı konusunda emin değilsiniz. (...). Fen laboratuvarına da ihtiyacımız var. Kütüphaneye de ihtiyacımız var. Şimdi benim önceliğim kütüphane olabilir. Ama diğer bir idareci arkadaşımız, hani öğretmenlerle değerlendirme yapsa bile fen laboratuvarını öncelikli tutabilir. Şimdi o yüzden ben elimin altında kaynak olsa bile, eğer hani bir sonraki dönem burada değilsem, o yaz sezonunda o kütüphaneye ilgili veya fen laboratuvarıyla ilgili girişimde bulunmak istemem. Beklerim. Hani bu basit bir örnek belki ama. Hani bu süre boyutu... (...). Bizi hırpalayıcı oluyor.” (s.77, satır: 2605-2624).

M7 rotasyondaki son yılın okuldaki çalışmalar açısından olumsuz olduğunu belirtirken, katılımcılardan M11 ise rotasyon süresinin 3-4 yıla düşürülmesiyle ilgili kaygıları olduğunu aşağıdaki biçimde ifade etmiştir:

(M11) “Belirsizlik sürecinin olması açıkçası sıkıntı yaratıyor yani. Örneğin; ben buraya gelmişim 2010’da. (...). ‘Rotasyona 5 yıl sonra uğrayacağım’, anlayışıyla geldiysem, buradaki çalışmalarımı 5 yıla sığdırıp... Yapmayı düşündüğüm çalışmalar 5 yıla sığdırıp bitirmeyi düşünürüm. Ama 5 yıllığına gelip de sonradan bir işte yönetmelik değişikliği ya da farklı bir değişiklikle bu 3 yıla, 4 yıla düşerse ben hem çalışmalarımı tamamlayamamış olmaktan hem de belirsizlikten dolayı kaygı içine düşerim. Bu herkes için geçerlidir. (...). Yani başlangıç süreciyle bitiş sürecinin belli olması kişinin çalışma azmini ona göre belirleyecektir diye düşünüyorum.” (s.125, satır: 4226-4236).

M11, 2010’da rotasyonla atandığında, rotasyon süresi 5 yıl olduğu için, yeni okulla ilgili hedeflerini 5 yılda bitirmeyi planladığını, ama eğer rotasyon süresi 3-4 yıla düşürülürse hem hedeflerini gerçekleştiremediği için, hem de rotasyondaki sürenin belirsizliğinden dolayı kaygı içine düşeceğini vurgulamaktadır. M11’e göre, rotasyon süresinin kesin ve belirli olması bireylerin çalışma azmini ona göre belirleyecektir. 2009 yılında yayınlanan Yönetici Atama Yönetmeliği’ne göre okul müdürleri için rotasyon süresi 5 yıldır. 2013 yılında birincisi şubat ayında, ikincisi ise ağustos ayında olmak üzere iki yönetmelik yayınlanmıştır. 2013 yılı şubat ayında yayınlanan yönetmeliğe göre rotasyon süresi okul müdürleri için 8 yıla çıkarılırken, 2013 yılı ağustos ayında

yayınlanan yeni bir yönetmelikle okul müdürleri için rotasyon süresi 6 yıla düşürülmüştür (MEB, 2013a; MEB, 2013b). Bu durum M11'in düşüncelerini destekler niteliktedir. Bu bağlamda, okul müdürlerinin okuldaki çalışmalarını sağlıklı bir şekilde planlayabilmeleri, rotasyon süresindeki belirsizliğe ilişkin kaygı duymamaları adına, rotasyon uygulaması için sabit bir süre belirlenmesi yerinde olacaktır.

Şekil 3'te görüldüğü gibi araştırmaya katılan okul müdürlerinin rotasyonla ilgili olarak motivasyonunu olumsuz etkileyen bir diğer sorun ise rotasyonun uygulanma zamanıdır. M9'un rotasyonun uygulanma zamanının müdürlerin motivasyonunu olumsuz etkilediği yönündeki görüşü şu şekildedir:

(M9) “Örneğin; 2009 yılında bu yönetmelik çıkarıldı ve biz 2010 yılında rotasyona tabi tutulduk. Hâlbuki 2009 yılından sonraki 5 yıl göz önünde bulundurulup, 2014 yılında rotasyon uygulaması yapılmış olsaydı çok daha yararlı olurdu diye düşünüyorum. (...). Rotasyon uygulamasının yönetici motivasyonunda ters yönde bir etki yarattığını düşünmekteyim. (...). Olumsuz yönde bir etki yarattığını düşünüyorum. Özellikle birdenbire bir yönetmelik değişikliği yapıldı ve hemen ertesi yıl bu uygulamaya geçildi. Tabi. Belli bir süre, yani o 5 yıllık süre geçmiş olsaydı çok daha belki motivasyonlarını olumsuz yönde etkilemeyebilirdi.” (s.104, satır: 3526-3540).

M9'a göre, yönetmelik 2009 yılında çıkarıldığı için, rotasyon ilk olarak 2014 yılında, yani rotasyona tabi olunan sürenin (5 yıl) geçmesi beklendikten sonra uygulanmalıydı. M9, 2009 yılında yönetmelik çıkarılıp, 2010 yılında rotasyon uygulanmasının müdürlerin motivasyonunu olumsuz etkilediğini dile getirmektedir.

Şekil 3'te görüldüğü gibi araştırmaya katılan okul müdürlerinin rotasyonla ilgili olarak motivasyonunu olumsuz etkileyen bir diğer husus ilk etapta yaşanan sıkıntılardır. Araştırmaya katılan 11 okul müdüründen 3'ü ilk etapta farklı bir okula atanmanın zor olduğunu söylemiş, 1'i de ilk etapta duygusal yönden etkilendiğini ifade etmiştir. İlk etapta rotasyona tabi olup farklı bir okula gitmenin zor olduğunu belirten okul müdürlerinden M6, bu konuyla ilgili düşüncelerini şu şekilde paylaşmıştır:

(M6) “Ama zorlandığımız nokta benim açımdan şu; Şimdi orada bazı şeyleri...

Mesela bir önceki okulumuzda oturtmuşuz. Öğretmenler... Özelliklerini tanıyorsun personelin. Onlar da senin hangi konuda...? Mesela diyelim bir kutlama konusunda... Bir Bayram yapıyorsun. Her öğretmen kendi görevini biliyor. Ya da bir kulüp çalışmasında her öğretmen kendini biliyor. (...). Şimdi yeni geldiğiniz okulda bir takım kurallar kendinize göre ve yönetmeliklere göre bir takım böyle pratik şeyler üretmişsiniz ve bunu alışkanlık haline getirmişsiniz. Okul iklimi oluşturmuşsunuz. Ama yeni geldiğiniz okula bakıyorsunuz. Farklı şeyler var. Onlarla işte böyle ortayı buluncaya... Yani sen biraz onlara, biraz onlar sana alışuncaya kadar zaman geçiyor. Zorluk bu. Faydası da var. Bu gibi şeyler de var yani.” (s.59, satır: 2013-2022).

Örnek ifadeden de anlaşıldığı gibi, M6’ya göre, okul müdürlerinin rotasyondan sonra, yeni okulda bir düzen oturtması, okul iklimi ve okul kültürü oluşturması, müdürün öğretmenlere, öğretmenlerin müdüre alışması zaman almaktadır. Okul müdürlerinin eski okuldaki düzene, okul iklimine ve okul personeline alışık olduklarını söyleyen M6’nın, bu nedenlerle ilk etaptaki yeni bir okula atanma ve alışma sürecinde okul müdürlerinin zorlandığını belirttiği söylenebilir. M7 ise ilk etapta öğretmenlerle ilgili yaşadığı tedirginliği aşağıdaki gibi dile getirmiştir:

(M7) “Mesela; şimdi ben burayı tanıyordum. (...). Çünkü benim diğer okul da buraya 300 metre mesafede olan bir okuldu. Ve burada benim ailece görüştüğüm bir arkadaşım idareciydi. Hani okulun içini, dışını, öğretmenleri, öğretmenler beni... Yani böyle en azından dışarıdan tanıyor. Ama gelip, içsel anlamda görene kadar tedirginliklerinizi atamıyorsunuz. (...). Mesela; müdür yardımcısı arkadaşım. (...). Onunla ilgili yorumlar geliyor. İşte resim öğretmeniyle ilgili yorumlar geliyor. Bunları atıyorum. Şimdi falan. Sen şimdi söylenene mi inansan yoksa geldiğinde hani gördüğüne mi inansan? Söylenenle gördüğün çok uyuşmuyor da. Acaba diyorsun. Onun mu değerlendirmesi yanlış yoksa ben mi hissedemiyorum? İster istemez böyle taşlar beyninizde yerine oturana kadar bir sıkıntı yaşıyorsunuz.” (s.79, satır: 2683-2693).

M7, yeni atandığı okulu önceden az çok tanımasına rağmen, ilk etapta yeni okul

ve personelle ilgili tedirginlikleri olduğunu, tam olarak tanıyana kadar tedirginliklerini atamadığı yönündeki düşüncelerini paylaşmıştır. Jones (2000), rotasyona tabi olan müdürlerin yeni atandıkları okulu ziyaret etmelerine ve okuldan ayrılacak olan müdürle çalışmasına imkan sağlanarak rotasyon sürecinin kolaylaştırılabileceğini belirtmekte, söylentilerin doğruluğunu tespit etmek veya endişeleri yok etmek için ve personelle ilişki kurmaya başlaması için rotasyon yapılmadan önce müdürlerin yeni okulun personeliyle yakından çalışmasının sağlanması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu bağlamda, okul müdürlerinin yeni atandıkları okulların 1 yıl önceden açıklanarak, müdürlere yeni atandığı okulu tanınması ve müdürün yeni atandığı okulla ilgili, personelin rotasyon süreciyle ilgili tedirginliklerinin üstesinden gelmesi ve müdürün okulun eski müdüründen yardım alması sağlanabilir. Araştırmaya katılan okul müdürlerinden M3 ilk etapta duygusal açıdan etkilendiğini aşağıdaki sözlerle açıklamıştır:

(M3) “Şimdi, etkiliyor tabi. İnsanlar sevdiklerinden, sevdiği şeylerden pek vazgeçmek istemezler. (...). Oraya alışıyorsunuz. Orada size alışanlar var. Eğer o çalıştığınız kurumda gerçekten öğretmenlerinizle, öğrencilerinizle birbirinizle iyi bir diyalog kurmuşsanız ister istemez duygusal sevgi bağı dediğimiz bir takım bağ kuruluyor. Ve bu oluşum okulun iklimine yansıyor. Samimiyet yaratıyor resmiyetin yanında. Tabi ayrılmak her zaman için zordur. (...). Şöyle ki; bazı insanlar içe dönüktür. (...). İçe kapanıktır. Onlar için zor oluyor. Benim için de aslında ilk etapta çok zor oldu. Çünkü arkamda ben ağlayan insanlar bıraktım. Öğretmenleri bıraktım. Öğrencileri bıraktım. 1600 öğrenci gözyaşı akıttı. Öğretmenlerimiz aynı şekilde. Yani insan oğluyum, bundan etkilenmemek mümkün değil. (...). Etkiledi yani tabi.” (s.20, satır: 614-638).

M3’e göre eğer öğretmen ve öğrencilerle iyi bir diyalog varsa, samimiyet varsa, duygusal bir bağ oluşuyor ve bu durumda okuldan ayrılmak zor oluyor. M3 ayrıca eski okulundan ayrılırken, arkasında ağlayan öğretmenler ve öğrenciler bıraktığını, kendisinin de bu durumdan etkilendiğini ifade etmektedir.

Araştırmaya katılan 11 okul müdüründen 2’si rotasyon uygulamasında uğradığı haksızlık nedeniyle dava açtığını ve açtığı davayı kazanarak eski okuluna geri

döndüğünü belirtmişlerdir. Katılımcılardan M5 rotasyonda haksızlığa uğradığını ve motivasyonunun sıfırlandığını şu şekilde dile getirmiştir:

(M5) “Rotasyon mağduru. Son 3 yıldır 3. okulum bu. (...). Ben ilk rotasyona uğradığımda mesela motivasyonum sıfıra indi. (...). Kesinlikle hak etmediğim şekilde uygulandı bu. (...). Ben dediğim gibi; Anadolu Lisesi Öğretmeniyken... Okul müdürlüğünü de sınavla kazanmışım. Yüksek lisans yapmışım. (...). Çalışmayı seven bir insanım. Yanımda çalışan bütün personel de aynı şekildeydi. Yani birbirimizi etkiliyorduk ve gayet iyiydi her şey. Şimdi sahip olduğum liyakate, pek çok şeye rağmen ben bir anda...” (s.40-41, satır: 1336-1369).

M5, rotasyonda uğradığı haksızlık nedeniyle dava açtığını aşağıdaki gibi ifade etmiştir:

(M5) “Ben ilk rotasyonla gittiğimde zaten direkt dava açtım. O ilk 2 ayı hatırlamak bile istemiyorum yani. (...). Gittiğim anda mesela ilk 2 ay, sanırım öğretmenlerle selamlaşmadım bile gittiğim okuldaki. Psikolojik anlamda çok büyük çöküntü, yıkıntı... (...). Yani o kadar çalışmışım. Emek harcamışım. ‘Ha bunu mu hak ettim? Tamam, o zaman. Çalışmıyorum.’, moduna girdim direkt. (...). İlk 2 ay çok kötüydü. Direkt işte dava olaylarına falan girdik. (...). O... 2 ay sonra ancak kendime gelebildim. Mesela; tamamen küs de kalabilirdim hayata o yıl.” (s.41-42, satır: 1384-1402).

M5, Anadolu Lisesi Öğretmeni olduğu halde, rotasyonla ilköğretim okuluna atandığını şu şekilde aktarmıştır:

(M5) “İlk başladığım gün anasınıfındaki öğrencileri getirdiler beni ziyarete. Anasınıfı öğretmeni. Ve hiç unutmuyorum. ‘Sorun bakalım müdüre hanıma, müdür öğretmenimize’; ‘müdürler ne iş yaparmış?’ Çocuklara cevap veremedim. Yaptığım işi bilmediğim için değil, onlarla nasıl konuşulacağını bilmediğim için. (...). İlköğretimde çalışmayı hiç bilmiyorum. Mesela gerçekten bir ilköğretimde çalışmış, tecrübeli birisi gitseydi benden daha yararlı olabilirdi.

Aynı sıkıntı benim rotasyondan önce çalıştığım okula giden ilkokul öğretmeniyle de yaşandı. O da o çocuklarla diyalog kuramadı. Hatta bir sürü sıkıntı yaşandı. Onun için motivasyonu bu tip olumsuzluklar yüzünden sıfırladı. Yoksa aslında rotasyon gerekli.” (s.42, satır: 1407-1418).

Yukarıdaki örnek ifadeden de anlaşıldığı gibi, M5 kendisini rotasyon mağduru olarak görmekte, son 3 yılda 3 okul değiştirdiğinden bahsetmektedir. M5 okul müdürlüğünü sınavla kazanan, yüksek lisans mezunu bir okul müdürüdür, Anadolu Lisesi Müdürü olduğu halde 2010’da rotasyonla bir ilköğretim okuluna atanmıştır. M5, bu rotasyon sonucunda psikolojik anlamda çok büyük bir çöküntü yaşadığını, motivasyonunun sıfırlandığını, ilk 2 ay gittiği okuldaki öğretmenlerle selamlaşmadığını, rotasyonun hak etmediği bir şekilde uygulandığını düşündüğü için çalışmama moduna girdiğini anlatmakta ve hemen dava açtığını ifade etmektedir. M5’in emsal bir okula atanmadığı için haksızlığa uğradığını düşündüğü söylenebilir. Okul müdürlerinden M6 da M5’in görüşünü destekler nitelikte görüş bildirmiş, rotasyon uygulamasında haksızlığa uğradıklarını ifade etmiştir. M6’nın rotasyonda haksızlığa uğradığı, 5 yılı dolmadan rotasyona uğradığı yönündeki görüşü aşağıdaki gibidir:

(M6) “Söz gelimi mesela ben kendim 2010 yılında rotasyona girdim. Aslında okulum dönüştürülmüştü. (...). Mesela Anadolu Lisesi oldu 2005 yılında. (...). Ancak dönüştürüldüğü için bizim kararnamemiz, atanma kararnamemiz Anadolu Lisesi Müdürü olarak değiştirildi. Yeni bir türle başlamış olduk. Ve işte, ilk baştan alındı falan dendi. Yönetmeliklerde bir şeylik yoktu. Netlik yoktu. (...). İşte daha önceki başladığın dönemden başlar senin 5 yılın. Dolmuş falan dediler. Ama dolmadan ben rotasyona uğradım. İtiraz ettim. Ama Türkiye’nin başka yerlerinde aynı madde farklı şekilde yorumlandı. Mesela 2005’te bulundukları okulda işte 5 yılın geçmiş. Ama dönüştürülen bir okulda... Onlar dediler ki yönetmelik, yeni atanma kararnamesi hazırlanmış. Yeni bir türe atanmış. Türü farklı. Programı farklı. Her şeyi farklı. Bu nedenle en son atanma kararnamesi esas alınır, diye yorumladılar.” (s.53, satır: 1797-1810).

M6 da M5 gibi, Anadolu Lisesi Müdürü olduğu halde rotasyonda bilgisayar kurasıyla merkezden uzakta bir ilköğretim okuluna atandığını şu şekilde anlatmıştır:

(M6) “İki aşamalı sınav geçtikten sonra biz Anadolu Lisesi yöneticisi olduk. (...). Ben Anadolu Lisesi müdürüyken... Ben nereye atandım? Buradan 135 km ilerde merkezden uzağa (!), D (!) İlköğretim Okulu Müdürlüğü’ne atandım. Tamam mı? Benim okuluma kim geldi? (...). Ve buraya da ilköğretim okulunun müdürü geldi, atandı. (...). Anadolu Lisesi müdürü merkezden uzağa (!), D (!) İlköğretim Okulu’na bilgisayar kurasıyla, 135 km’ye atandı. Üstelik ben hizmette 33 yılım. Yani kent merkezine gelmem benim 15... 15 yıl çalıştıktan sonra ben bu kent merkezine geldim. Yani şimdi burada bu rotasyon, bir yerde ne oldu? Bir şekilde cezalandırma gibi kullanıldı. (...). Mesela bilgisayar kurası... Şimdi sen bilgisayar kurası diyorsun. Ama benim gibi 33 yıllık iken tutup da şeye basıp... Tuşa basıyorsun. Ondan sonra 130-140 km yere gönderiyorsun. Ve bu motivasyonu ne yapar? Bozar.” (s.54-55, satır: 1826-1862).

M6, Anadolu Lisesi Müdürü olduğu halde, bilgisayar kurasıyla merkezden uzakta bir ilköğretim okula atanmasının kendi motivasyonunu olumsuz etkilediğini aşağıdaki şekilde paylaşmıştır:

(M6) “Ya bizim çektiğimiz acı ne oldu? Manevi, maddi şeylerimiz ne oldu? (...). Ama dediğim gibi yani mağdur da oldum işte yani. (...). Yani soruşturma geçiren adam oraya gidemez yani. (...). Motivasyonu olumsuz yönde etkiliyor. (...). Cezalandırılmış gibi... O yönetmeliğinden şeyinden... Kötü bir yönetmelik, acele bir yönetmelik hazırlandığı için... (...). Ben şimdi Anadolu Lisesi müdürüyüm. (...). Beni sen ilköğretim okuluna bilgisayar kurasıyla veriyorsun. (...). Tabi. Etkilendim. Beni bırakın. Oradakiler bile acıdı bana. (...). Eee oradaki yöneticiler de biz yönetmeliği uyguladık, diyorlar. Yani uyguladın da. Böyle acele, sen rotasyon yapacaksan... Yani yapılan yönetmelikler en azından 1 sene sonraya uygulanır, gibi... Bir tartışılır.” (s.56-60, satır: 1901-2052).

Araştırmaya katılan okul müdürlerinden M6 da M5 gibi kendisini rotasyon mağduru olarak görmekte, sınavla okul müdürü olduğunu, Anadolu Lisesi Müdürü olduğu halde rotasyonda bilgisayar kurasıyla ilköğretim okuluna atandığını, bir ilköğretim okulu müdürünün de liseye atandığını ve bunun doğru bir uygulama olmadığını belirtmektedir. Üstelik merkezde çalıştığı halde rotasyonla merkezden çok uzak bir yere atandığını, bu nedenle motivasyonunun olumsuz etkilendiğini, rotasyonun cezalandırma gibi kullanıldığını ifade etmektedir. M6 ayrıca dönüştürülen bir okulda çalıştığını ama 5 yıllık sürenin hesaplanmasında bunun dikkate alınmadığını ve önceki süreler hesaplanarak, 5 yılının dolduğuna karar verilip rotasyona tabi olduğunu belirtmektedir. Ama aynı yönetmeliğin Türkiye'nin başka yerlerinde farklı şekilde yorumlandığına vurgu yapmakta ve 5 yılı dolmadan rotasyona tabi olduğunu dile getirmektedir. M6'nın yönetmeliklerde netlik olmadığını, yönetmeliklerin aceleyle hazırlandığını ve bu nedenle rotasyonda mağdur olduğunu düşündüğü görülmektedir. M6'nın görüşleri değerlendirilecek olursa, rotasyonda haksızlığa uğradığını düşünmesinin nedeni, Anadolu Lisesi Müdürü olduğu halde ilköğretime atanması, bilgisayar kurasıyla merkezden uzak bir yere atanması ve dönüştürülen bir okulda çalıştığı için 5 yılı dolmadan rotasyona tabi olması olduğunu söylemek mümkündür. M5 ve M6 açtığı davayı kazanarak eski okuluna geri döndüğünü aşağıdaki şekilde paylaşmışlardır:

(M5) “Tekrar tercihler yaptım. Şimdi aynı şeyi yaşadım. Aynı şey olmasa da... En azından Anadolu Lisesi Öğretmeni olarak Anadolu Lisesi'ndeğim şu an ama. İlk tercihim burası değildi benim. Tercihlerim yok sayıldı. Gene saçma sapan bir kriter getirildi. 'B' tipi okul, 'A' tipi okul. Yani okulların tiplerine müdürlerin tipleri gibi davranıldı. Yani sen 'B' tipi müdürsün. Sen 'A' tipi müdürsün, gibi bir saçmalık yaşandı. Gene tercihlerimiz yok sayıldı. Bu ikinci kez, dava kazanıp giden rotasyonda da aynı şeyleri yaşadık hepimiz. Hiç kimse tercih ettiği yere gelmedi. (...). Şu an da aynı şekilde devam var. (...). Ama sanırım yoruludum. Yani davayı geri çekmeyi bile düşünüyorum. Bıktım artık çünkü. Tekrar git bir okula. Tekrar sıfırdan başla. Üst üste olmamalı. Yani en az o verdikleri 5 yılı bir kullanayım, diyorum.” (s.42-43, satır: 1428-1454).

Yukarıdaki örnek görüşten de anlaşıldığı gibi M5, eski okuluna döndükten sonra 2011 yılında tekrar rotasyona tabi olduğunu ama 2011’de okul tipine dayalı atama yapılması nedeniyle tercihlerinin yok sayıldığını belirtmekte, ama bu defa en azından Anadolu Lisesi Müdürü olarak bir Anadolu Lisesi’nde çalıştığını ifade etmektedir. M5 ayrıca 2011 yılındaki atama için de dava açtığını ama 3 yıldır yaşadığı sürekli okul değiştirme sürecinden yorulduğu için davayı geri çekmeyi düşündüğünü dile getirmektedir. M6 ise, 5 yılını doldurmadığı için ve emsal bir okula atanmadığı için açtığı davayı kazanarak eski okuluna geri döndüğünü ve 5 yılını doldurduktan sonra 2011 yılında tekrar rotasyona tabi olduğunu aşağıdaki şekilde belirtmektedir:

(M6) “Ben haklı çıktım. Mahkemeye verdim. Geri eski okuluma döndüm. O okulda 5 yılı doldurduktan sonra rotasyona uğradım. (...). 2010 yılındakinden bahsediyorum. Ve ben şimdi gittim. Merkezden uzakta (!) D (!) İlköğretim okulu müdürü olarak, 3 ay orada görev yaptım ve mahkeme kararıyla döndüm. Yılını doldurmamıştır, emsal bir okula verilmemiştir diye mahkeme, kazandım, geldim. (...). Mahkemeyi kazandım.” (s.53-61, satır: 1812-2071).

Tablo 10

Okul Müdürlerinin Eski Okullarına Dönmek İstedikleri Yönündeki Görüşlerinin Nedenleri

Temalar	f	%
Hedefler açısından	4	36.3
Duygusal yönden ve eski okulundaki çalışma ortamı nedeniyle	3	27.2

Rotasyon uygulamasından sonra okul müdürlerinin eski okuluna dönme isteğine ilişkin görüşler incelendiğinde, araştırmaya katılan 11 okul müdüründen 4’ü eski okuluyla ilgili yarım kalan veya yapmayı düşündüğü hedeflerinin olması nedeniyle, 3’ü ise eski okuluna duygusal yönden bağlılığı ve eski okulundaki çalışma ortamı nedeniyle eski okullarına dönmek istedikleri yönünde görüş bildirmişlerdir. Eski okullarına dönmek istediklerini söyleyen okul müdürlerinin çoğunluğu, eski okullarıyla ilgili hedefler üzerinde yoğunlaşmaktadırlar. Hedefler yönünden eski okuluna dönmek

istediğini söyleyen okul müdürlerinden M4, bu konuyla ilgili düşüncelerini şu şekilde paylaşmıştır:

(M4) “Daha da yapacağımız şeyler vardı bizim orada. Planlamamız vardı. Ama işte rotasyon bir anda çıkınca işte... (...). Önceden ben işte diyordum ki 8 yılda bir olsun veya 5 yılda bir olsun. Önceden ben bunu bilseydim... Çünkü biz bunu bilemiyorduk. Bir anda çıktı. Bizim o okulla ilgili ileriye dönük planlarımız vardı. Ben oradaki o işleri tamamlayıp ondan sonra rotasyon olsun isterdim. (...). Yani deseydi ki bana Milli Eğitim Bakanlığı ‘kardeşim seni ben buraya getirdim ama ben seni burada 5 sene tutacağım. 5 senede burada neler yapıyorsan yap.’ Bende planlamamı ona göre yapardım. (...). O anlamda çalışmak isterdim. Yani bunun süresi olması lazım.” (s.33-35, satır: 1092-1167).

Okul müdürlerinden M4, 2010 yılında eski okulla ilgili ileriye dönük planları olduğunu ama rotasyon bir anda gündeme geldiği için, eski okulundaki hedeflerinin yarım kaldığını ve bu nedenle eski okuluna dönmek istediğini belirtmektedir. Araştırmaya katılan okul müdürlerinden M3 ve M7 de M4’ün düşüncesini destekler nitelikte görüş bildirmişlerdir. Hedefler yönünden eski okuluna dönmek istediğini ifade eden okul müdürlerinden M9 ise eski okulu için hedeflediği bazı şeyler olduğunu ve bu nedenle oraya dönmek istediğini aşağıdaki şekilde dile getirmiştir:

(M9) “Ben eski kurumumda birçok bakımdan okuluma, Eskişehir’e, Milli Eğitim’e ve şehrimize daha fazla yararlı olduğumu düşünüyorum. Kıyaslandığı zaman, eski bulunmuş olduğumuz okulumuz öğrenci... (...). öğrenci sayısı, öğretmen sayısı, alan ve dallar itibarıyla mevcut bulduğumuz okulun yaklaşık 8 katı büyüklüğünde her bakımdan. Dolayısıyla daha fazla kişiye, yapmış olduğunuz hizmetler açısından düşündüğümüz zaman, yarar sağlıyorsunuz. (...). Ben eski okulumda gerektiği ölçüde sorumluluk anlayışı içerisinde hareket ettiğimi ve gerçekten çok fedakâr bir şekilde hizmet verdiğimi düşünüyorum. O nedenle eski okulumda, daha fazla insana daha fazla hizmet vermek anlamında, olmak isterdim. (...). Orada yaptığımız uygulamaların tüm Türkiye’de örnek çalışmalar olduğunu düşünüyordum. Ki birçok bakımdan da hem Eskişehir’de

hem de Türkiye’de ilklere imza attık. Bu bakımdan da ben şahsen eski okulunda çalışmayı, bir süre daha çalışıp, bazı amaçladığım şeyleri gerçekleştirmek noktasında orada olmak isterdim.” (s.105, satır: 3551-3567).

M9, eski okulu yeni okuluna göre çok daha büyük olduğu için, eski okulunda Eskişehir’e, Milli Eğitim’e ve daha fazla insana yarar sağladığına değinmiş, eski okulunda sorumluluklarının bilincinde olarak çok fedakârca çalıştığına vurgu yapmıştır. M9, hem daha fazla insana hizmet verebilmek için hem de hedeflediği bazı şeyleri gerçekleştirebilmek için bir süre daha eski okulunda çalışmayı istemektedir. Duygusal yönden bağlılığı nedeniyle eski okuluna dönmeyi isteyen okul müdürlerinden M1 bu konuyla ilgili düşüncesini şu şekilde açıklamaktadır:

(M1) “Ben eski kurumumu çok seviyorum, o okulu. 96’da başladım orada da. (...). Orayı çok seviyorum. Liseyken geldim. Anadolu Lisesi oldu orası, Anadolu Öğretmen Lisesi oldu orası, Düz Lise oldu. 3 okulda birden yöneticiydim. Çok yoruluyordum. Ona rağmen orayı çok seviyorum. Çok seviyor olmak, orada çok başarılı olmak mı onu da kendime sorguluyorum. Şu anda orada çalışmayı isterim. Niye? Orasının ayrı bir yeri var bende. 15 yıl çalışıyorsunuz. Orası sizin oluyor.” (s.1-2, satır: 28-33).

M1 eski okulunda 15 yıl çalıştığını, orayı çok sevdiğini ve bu nedenle eski okulunda çalışıyor olmayı istediğini belirtmektedir. Eski okulundaki çalışma ortamı nedeniyle eski okuluna dönmek isteyen okul müdürlerinden M10’un bu konudaki düşünceleri aşağıdaki gibidir:

(M10) “Ya çok da isterdim. (...). Aslında çok kötü bir çevrede çalışıyordum. Ama kadrom çok güzeldi. Burada da kadrom çok kötü. (...). Öğretmen kadrosu. (...). Mesela orada öğrenci ve veli profili çok kötü. Ama çok güzel bir öğretmen kadrosu... Yani... Tabi. Belki yeni geldiğim için. O düzelecektir. Bu iklim, okul kültürü böyle bir farklı... (...). İşte her müdürün okulda oluşturduğu bir kültür var. Bir okul iklimi var. E onu da siz kendiniz değiştirmeye kalkarsanız, bir şey

yapıyorsunuz. Sıkıntı yaşıyorsunuz. (...). Ama yine de tekrar söylüyorum. Tabi. Rotasyon iyi bir şey. Her şeye rağmen.” (s.116-117, satır: 3925-3943).

Eski okuluna dönmek istediğini anlatan M2 ise, M1 ve M10’un görüşlerini şu cümlelerle desteklemiştir:

(M2) *“Eski kurumumda çalışıyor olmak isterdim. (...). Ben çok özliyorum eski kurumumu. (...). Çok emek verdim. Ben kendimi oraya ait hissettim. Mülküm gibi görmedim hiçbir zaman. O ayrımı iyi yaptım. Kendimi oraya ait hissettim. Öğrencilerden çok, öğretmenlerden kendimi çok sorumlu hissettim. Çok güzel bir öğretmen ekibi vardı. Öğrencileri çok güzel harekete geçiriyorduk. Çok güzel çalışmalar yapıyorduk biz. Ondan dolayı ben orada olmak isterim. Yoksa buradaki arkadaşlarım da çok iyi. Çok çalışkan, işini düzgün yapan insanlar. Ama oradaki o hareketliliği özliyorum ben. (...). Ben hareketli bir insanım. (...). Biraz hiperaktivite var bende. Herhalde ondan.” (s.11, satır: 340-354).*

M2 ve M10’un ifadeleri değerlendirilecek olursa, eski okullarındaki çalışma ortamını ve öğretmen kadrosunu çok iyi buldukları için eski okullarına dönmek istedikleri söylenebilir. M2 ayrıca eski okuluna çok emek verdiğini, kendisini oraya ait hissettiğini, o okulu ve okuldaki hareketliliği çok özlediğini belirtmiştir. M10 ise eski okuluna dönmek istediğini söylemekle birlikte rotasyonun her şeye rağmen yapılması gereken bir uygulama olduğuna vurgu yapmıştır.

Okul müdürlerinden 7’si eski okuluna geri dönmek istediklerini belirtmişlerdir. Buna göre 4 okul müdürü rotasyon bir anda gündeme geldiği için eski okuldaki hedeflerinin yarım kalması, eski okulu için gerçekleştirmeyi düşündüğü bazı hedeflerinin olması gibi nedenlerle eski çalıştıkları okula geri dönmek istediklerini belirtmişlerdir. 3 okul müdürünün eski okulunda uzun süre çalıştığı, orayı çok sevdiği için ve eski okullarındaki çalışma ortamını, öğretmen kadrosunu çok iyi buldukları için eski okullarına dönmek istedikleri söylenebilir.

Yönetici Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliğinin adil olmayışı, yoruma açık olması, aceleyle hazırlanması, yeterli araştırma, inceleme yapılmadan uygulanması ve sık sık değişmesinin müdürlerin motivasyonunu düşürdüğü ve mağdur olmalarına neden

olduğu vurgulanmıştır. Ulaşılan bu bulgu Memişoğlu, Sipahioğlu ve Çelik (2012)'in araştırmaları ile benzerlik göstermektedir. Bu araştırmada, rotasyon okul müdürleri tarafından, ön araştırma yapılmadan, müdürlerin görüşü alınmadan uygulandığı için artıları-eksileri olan, aceleye getirilmiş bir uygulama olarak değerlendirilmektedir.

Yeni okulun küçük olmasından ve öğrencilerin yaş düzeyinin küçük olmasından dolayı hedeflerini gerçekleştirememesi, yeni okuldaki öğretmenlerin çalışmaya pek istekli olmaması, merkezdeki okullarda çalıştıktan sonra tekrar sosyo-ekonomik düzeyi düşük bir çevredeki okula atanmış olma gibi yeni okulla ilgili sebeplerden dolayı müdürlerin motivasyonunun olumsuz etkilendiğini söylemek mümkündür. Rotasyon süresiyle ilgili sorunlardan bahseden okul müdürleri rotasyon süresinin kısa olması nedeniyle okuldaki çalışmaların olumsuz etkilendiğini ve rotasyon süresinin 3-4 yıla düşürülmesi ve sürenin belirsiz hale gelmesiyle ilgili kaygıları olduğunu belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin motivasyonunu olumsuz etkileyen bir diğer sorun ise 2009 yılında yönetmelik çıkarılıp, rotasyona tabi olunan sürenin (5 yıl) geçmesi beklenmeden rotasyonun 2010 yılında uygulanmasıdır. Bazı okul müdürleri rotasyonun ilk olarak 2014 yılında uygulanması gerektiğini ifade etmişlerdir. Okul müdürleri tarafından ilk etapta eski okuldaki alışık oldukları düzeni bırakıp, hiç bilmedikleri farklı bir okula atanmanın getirdiği zorluklar, yeni okulu ve personeli tam tanıyana kadar yaşanan tedirginlikler ve ilk etapta duygusal yönden etkilenmeleri müdürlerin motivasyonunu olumsuz etkileyen bir diğer husus olarak gösterilmiştir. Bu bulgular Tonbul ve Sağıroğlu (2012)'nin araştırması ve Elma, Şener ve Çiftli (2011)'nin araştırması ile benzerlik göstermektedir. Elma, Şener ve Çiftli (2011)'nin araştırmasında rotasyon uygulamasının müdürün moral ve motivasyonunu düşürmesi, atamaların okul türleri dikkate alınmadan gerçekleştirilmesi gibi sınırlılıklarının olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tonbul ve Sağıroğlu (2012)'in araştırmasında, okul müdürleri tarafından rotasyonun uygulanma zamanıyla ilgili sorunların olduğuna ve atamadan sonra tanıma ve uyum süreci sorunlarının yaşandığına değinilmiştir. Araştırmadaki bazı katılımcılar rotasyonun aniden ortaya çıkıp uygulanmasının sıkıntı yarattığına, yönetmelik yayımlandıktan 5 yıl sonra uygulanması gerektiğine vurgu yapmışlardır. Ayrıca bu araştırmada okul müdürlerinin sorunlu okul teslim alma kaygılarının olduğu, bulgusuna ulaşılmıştır. Şahindoğan (2010)'a göre, yönetmelik 2009 yılında çıkarıldığı için, rotasyona tabi okul müdürlerinin büyük bir kısmı ile hukukçuların bir bölümü, mevcut

müdürlere rotasyon uygulamasının ancak 2014 yılından sonra yapılabileceğini iddia etmekte ve böyle yorumlamaktaydılar. Ancak MEB 01 Temmuz 2010 tarihi itibarıyla bulunduğu okulda 5 yıllık çalışma süresini tamamlayanlara uygulanacağını açıklamıştır. Bu durum okul müdürlerinin 2010 yılında rotasyon uygulanmasını beklemediği, dolayısıyla da rotasyona hazırlıksız olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Okul müdürlerinin yaşadıkları sorunlar nedeniyle rotasyonun müdürlerin motivasyonunu olumsuz etkilendiğine dair bulguya benzer şekilde, Campion, Cheraskin ve Stevens (1994), araştırmalarında rotasyona tabi olmayan personelin rotasyona tabi olduklarında, motivasyonlarının ve işten duydukları memnuniyetin azaldığı, rotasyonun küskünlüğe neden olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Bunun nedeninin rotasyona tabi olmuş kişilerin iş yükünün artması olabileceğini belirtmişlerdir.

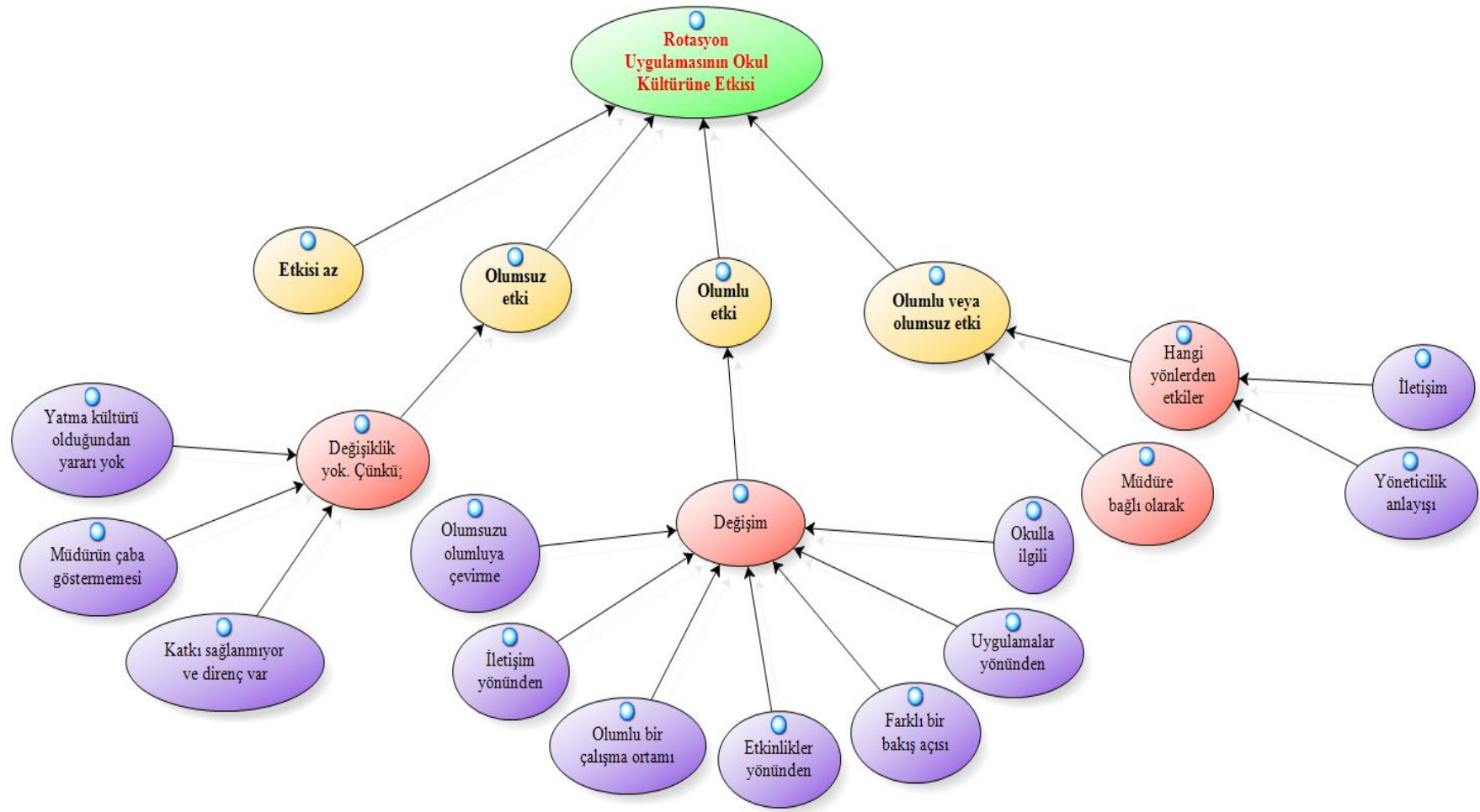
Okul müdürlerinden bazıları rotasyon uygulamasında haksızlığa uğradığını, bu nedenle dava açarak eski okuluna geri döndüğünü söylemiş, uğradığı haksızlık nedeniyle motivasyon ve performanslarının olumsuz etkilendiğini dile getirmişlerdir. Okul müdürlerinin Anadolu Lisesi Müdürü oldukları halde rotasyonla bir ilköğretim okuluna atanma, bilgisayar kurasıyla merkezden uzak bir yere atanma ve dönüştürülen bir okulda çalıştığı için 5 yılı dolmadan rotasyona tabi olma gibi nedenlerle haksızlığa uğradığını düşündükleri söylenebilir. Okul müdürleri açtıkları davayı kazanarak eski okuluna geri dönmüşler ve 2011 yılında tekrar rotasyona tabi olmuşlardır. Bir okul müdürü bu defa en azından Anadolu Lisesi'nde çalıştığını belirtmekte, ama 2011 yılında okul tipine dayalı atama yapılması nedeniyle tercihlerinin yok sayıldığını ve bu atama için de dava açtığını ama 3 yıldır yaşadığı sürekli okul değiştirme sürecinden yorulduğu için davayı geri çekmeyi düşündüğünü dile getirmektedir. Okul türüne, niteliğine ve tipine uygun atamanın yapılmaması, dönüştürülen bir okulda çalışan bir müdür için 5 yıllık sürenin hesaplanmasında yanlışlık yapılması ve merkezden uzak bir yere atama yapılmasıyla ilgili okul müdürleri tarafından açılan onlarca dava bulunmaktadır. Bu davaların pek çoğu müdürlerin lehine sonuçlanmıştır. Kandemir (2010), davacı lehine sonuçlanan yargı kararlarını incelemiş ve bununla ilgili bazı değerlendirmelerde bulunmuştur. Buna göre, dönüştürülen bir okulda çalışan bir müdür için 5 yıllık sürenin hesaplanmasında, dönüştürülme tarihinin başlangıç olarak ele alınması gerektiği, müdürün çalıştığı okulun türüne, niteliğine, statüsüne ve durumuna uygun bir okula atamasının yapılması gerektiği vurgulanmıştır. Buna göre liseden

ilköğretime atama yapılamaz ve Anadolu Lisesinde çalışan bir müdürün Anadolu Lisesine atamasının yapılması gerekir.

Okul müdürlerinin genel olarak yönetmelikle ilgili, yeni okulla ilgili, rotasyonun uygulanma zamanı ve rotasyon süresiyle ilgili yaşadıkları sorunlar ve rotasyonda uğradığı haksızlık nedeniyle ve alışma sürecinden kaynaklanan sıkıntılardan dolayı motivasyonlarının olumsuz etkilendiği söylenebilir. Okul müdürlerinin eski okuluyla ilgili yarım kalan veya yapmayı düşündüğü hedeflerinin olması, eski okuluna karşı duygusal yönden bağlılığı ve eski okulundaki çalışma ortamının ve öğretmen kadrosunun daha iyi olduğunu düşünmesi gibi nedenlerle eski okullarına dönmek istediklerini söylemek mümkündür. Okul müdürlerinin büyük çoğunluğunun rotasyonu olumlu bir uygulama olarak gördükleri düşünüldüğünde, motivasyonlarını olumsuz etkileyen ölçüt ve koşulların düzeltilmesi, müdürlerin mağdur olmalarına neden olabilecek yönetmeliklerdeki eksikliklerin giderilmesi ve rotasyon uygulamalarının çalışan müdürlerin küstürülmesine, rotasyonu ceza gibi algılamalarına ve performanslarının kötü etkilenmesine neden olmayacak şekilde gerçekleştirilmesi yerinde olacaktır.

Rotasyon Uygulamasının Okul Kültürüne Etkisini Okul Müdürlerinin Nasıl Değerlendirdiğine İlişkin Bulgular

Bu bölümde rotasyon uygulamasının okul kültürüne etkisini okul müdürlerinin nasıl değerlendirdiğine ilişkin bulgular sunulacaktır. Bu amaçla okul müdürlerinden elde edilen veriler doğrultusunda “Rotasyon Uygulamasının Okul Kültürüne Etkisi” teması altında oluşturulan alt temalar ve kategoriler Şekil 4’te gösterilmiştir. Şekil 4’te de görüldüğü gibi rotasyon uygulamasının okul kültürüne etkisini okul müdürlerinin nasıl değerlendirdiğine ilişkin görüşler “olumlu etki”, “olumsuz etki”, “olumlu veya olumsuz etki” ve “etkisi az” alt temaları altında ele alınmıştır.



Şekil 4. Rotasyon Uygulamasının Okul Kültürüne Etkisini Okul Müdürlerinin Nasıl Değerlendirdiği

Rotasyon Uygulamasının Okul Kültürünü Olumlu Etkilediğine İlişkin

Bulgular

Rotasyon uygulamasının okul kültürünü olumlu etkilediği yönündeki görüşler belirlendikten sonra bu görüşler içerik analiziyle temalara ayrılmıştır. Her bir temaya ait dağılım Tablo 11’de yüzde ve frekans olarak verilmiştir.

Tablo 11

Rotasyon Uygulamasının Okul Kültürünü Olumlu Etkilediğine İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşleri

Temalar	<i>f</i>	%
Rotasyon okul kültürünü genel olarak olumlu etkiler	3	27.2
Rotasyon sonrası yeni okulda genel anlamda olumlu değişim	1	9.0
Rotasyon sonrası yeni okulda uygulamalar yönünden olumlu değişim	3	27.2
Rotasyon sonrası yeni okulda çalışma ortamı olarak olumlu değişim	6	54.5
Rotasyon sonrası yeni okulla ilgili bazı yenilikler	2	18.1
Rotasyon sonrası yeni okulda etkinlikler yönünden olumlu değişim	6	54.5
Rotasyon sonrası yeni okulda iletişim yönünden olumlu değişim	3	27.2
Yeni okula farklı bir bakış açısı getirdiğini belirtme	1	9.0
Rotasyon olumsuz okul kültürünün olumluya çevrilmesinde şans olabilir	1	9.0
Yeni okuldaki olumsuz kültürü bir miktar olumluya çevirdiğini belirtme	1	9.0

Rotasyon uygulamasının okul kültürüne etkisinin olumlu olduğu yönündeki görüşler incelendiğinde, araştırmaya katılan 11 okul müdüründen 3’ünün rotasyonun okul kültürünü genel olarak olumlu etkileyeceğini düşündükleri görülmektedir. Okul müdürlerinden 1’i rotasyon sonrasında yeni okulunda genel anlamda olumlu bir değişim olduğundan bahsetmiştir. Araştırmaya katılan okul müdürlerinden 3’ü uygulamalar yönünde, 6’sı çalışma ortamı olarak, 2’si okulla ilgili olarak, 6’sı etkinlikler yönünden, 3’ü iletişim yönünden olumlu bir değişim olduğunu belirtirken, 1 okul müdürü de yeni okula farklı bir bakış açısı getirdiğini dile getirmiştir. Okul müdürlerinden 1’i rotasyonun olumsuz okul kültürünün olumluya çevrilmesinde şans olabileceğine değinirken, 1 okul müdürü de kendi okulundaki olumsuz kültürü bir miktar olumluya çevirdiğini ifade etmiştir. Tablo 11’de de görüldüğü gibi, rotasyon sonrasında yeni

atandıkları okulda olumlu bir değişim olduğundan bahseden okul müdürleri, okuldaki olumlu çalışma ortamı ve yapılan etkinlikler üzerinde yoğunlaşmışlardır.

Katılımcılardan M6, M8 ve M11 rotasyon uygulamasının okul kültürünü olumlu etkileyeceği yönünde görüş bildirmişlerdir. M6'nın bu konuyla ilgili düşünceleri aşağıdaki gibidir:

(M6) “Yani okul kültürü, okul kültürü... (...). Yani bence gene de olumlu bir şey var. (...). Olumlu bir ilişki olabilir. (...). O başka bir konuya ağırlık vermiştir. Ben başka bir konuya ağırlık vermişimdir. Mesela benim geldiğim okulda daha çok ben sosyal kültürel... (...). Sosyal ve kültürel şeylere daha çok ağırlık verdim. (...). Yani burada da şunu gördüm. Eee sürekli deneme sınavları, test sınavlarına çok ağırlık vermişti benden önceki arkadaş. (...). Ya şimdi haliyle önce kuşkuyla bakıyorlar. (...). Yani olumlu yönde etkiler. (...). Yani değişim olumlu yönde. Mutlaka. Yani bir öncekini zaten yaşamıştır. Ama sana gelip bir farklı bir şey yaptığın zaman... (...). İlk önce tepki olur tabi. Fiskosları olur. Şu şöyle yaptı. Bunu böyle yaptı. Falan fistan. Ama alışırlar yani. Yani olumlu yönde...” (s.66-70, satır: 2251-2370).

Yukarıdaki ifade incelendiğinde, her müdürün farklı bir konuya ağırlık verdiğine değinen M6, yeni okul müdürü bir yenilik yaptığında personelin önce tepki gösterebileceğini ama sonradan alışacağını dile getirmiştir. M6, yeni gelen müdürün bir önceki müdürden farklı şeylere öncelik vereceğini, bunun da okul kültürünü olumlu etkileyeceğini savunmaktadır. Okul müdürlerinden M5 yeni atandığı okulda genel anlamda olumlu yönde bir değişim olduğunu aşağıdaki şekilde paylaşmışlardır:

(M5) “Şimdi benim bulunduğum bu okulda şöyle bir avantaj var. Benim müdür yardımcım da benden 2 ay önce gelmiş. (...). O da okulu tanımayan... O da yeni gelmiş bir insan. (...). Ama mesela okuldaki polisler, çevredeki esnaftan, velilerden bile çok şey değiştiğini görüyoruz. (...). Şimdi hani mesela öğrencilerde tutum değişti. Öğrenciler eski müdür yardımcısının da, müdürün de huylarını öğrenmişler. ‘Neye göz yumar? Neye göz yummaz?’, bunu kullanabiliyorlardı. Şimdi ikimizi de tanımadıkları için, birbirimize karşı

kullanamadılar. İkimiz de yeni olduğumuz için, birlikte bir şeyler yapmaya çalıştık. (...). Birlikte yeninden bir şeyler yapmaya çalışıyoruz ve büyük değişim yaşandığını düşünüyorum. En azından geldiğim ilk 3 haftadaki öğretmen, öğrenci profiliyle, şuanın çok farklı olduğunu düşünüyorum. (...). Olumlu olarak söylüyorum.” (s.49, satır: 1648-1665).

Örnek ifade değerlendirilecek olursa, M5, müdür yardımcısının da okulda yeni olmasının bir avantaj olduğunu, birlikte bir şeyler yapmaya çalıştıklarını ifade etmekte, öğretmen ve öğrenci profili, öğrenci tutumu, okul polisi, çevredeki esnaf, veliler ve okul açısından olumlu anlamda büyük değişim olduğunu dile getirmektedir. Uygulamalar yönünden okulda olumlu yönde değişim olduğunu düşünen okul müdürlerinden M1 ve M11 bu konudaki düşüncelerini aşağıdaki şekilde açıklamışlardır:

(M1) “Okula katma değerim oldu benim. (...). Her öğretmenin burada bir günü boştur. O gün nöbet tutar. 30 yılı dolduran öğretmen nöbet tutmaz burada. Okul büyük, ama tutmaz. (...). Boş gününde öğretmen geliyor. Burada duruyor. (...). Çocuk geliyor. Diyor ki; ben işte matematik öğreneceğim. Kimden? Gülşah Hanım’dan. Dersine giren Ayşe Hanım ama. Konuyu belirtiyor. İlgili müdür muavini diyor ki, “Gülşah Hanım! Gel. Çocuklara sen şu dersi anlat.” Birimlerimiz de müsait. Giriyor. Anlatıyor. Çocuk öğretmeni benimsiyor o zaman. (...). Gülşah iyi, Ayşe kötü değil. Gülşah’tan da öğren. Farklı bir yapı olmuş burada. Lise 1’e girmiş öğretmen yıllarca mesela. Ben onu değiştirdim. Her öğretmen her derse girecek. Biraz sıkıntı oldu. Ama oldu. Edebiyat Öğretmeni’ne Dil Anlatım’a girme diyebilir misin?” (s.5-7, satır: 154-199).

Örnek ifadeye göre, M1, kendisinin yeni okuluna uygulamalar anlamında yenilikler kattığına değinmiştir. 30 yılını dolduran öğretmenin nöbet tutmaması, öğretmenlerin boş gününde nöbet tutması ve başka sınıflardan isteyen öğrencilere ders anlatması, ayrıca öğretmenlerin kendi branşıyla ilgili her türdeki ve kademedeki derse girmeye başlaması M1’in yeni okuluna uygulamalar anlamında kattığı yeniliklerden olduğu görülmektedir. M11 ise birlikte çalıştığı personelin zaman zaman kılık kıyafetlerine, saç stiline şakayla karışık takıldığını, bunun o kişilerin kılık kıyafetlerine

ve saç stiline biraz daha özenli davranmalarına neden olduğunu şu şekilde belirtmiştir:

(M11) “Ben birlikte çalıştığım arkadaşların zaman zaman şaka yollu da olsa, kılık kıyafetlerine müdahale değil, ama bazen hoş görünen durumlarda latifeyle de takılırım böyle şeylere. Bu ister istemez o arkadaşlarımın kılık kıyafetlerine biraz daha özenli davranmalarına neden olur. Yani saç stilinden tutun kılık kıyafetine kadar. (...). Bu şunun için önemlidir: ‘Öğretmen toplumda önder kişidir, lider kişidir. Farklılığıyla model olması gereken kişidir. Model olacak kişi de kılık kıyafetinden, işte saçının taranmasına kadar her şeyine dikkat etmelidir.’” (s.131, satır: 4428-4434).

Okul müdürlerinden M8 rotasyonun olumsuz okul kültürünün olumluya çevrilmesinde şans olabileceğini aşağıdaki cümlelerle aktarmıştır:

(M8) “Yeni gelen kişi açısından baktığımızda; okul kültürünün yönetim anlayışına, liderlik özelliklerine veya gerçekten mevcut işleyişe olumsuz yansımaları olduğu değerlendirmesinde ise o açıdan da kendi olumlu kültürünü yerleştirmek, okul ikliminde istediği havayı oluşturması açısından liderlik özelliklerini kullanarak, bir şans yakalayabilir diye düşünüyorum.” (s.97, satır: 3294-3298).

M10 kendi okulundaki olumsuz okul kültürünü bir miktar olumluya çevirdiğini aşağıdaki biçimde ifade etmiştir:

(M10) “Şöyle: bir okulda ‘yatma kültürü’ varsa, siz, hareketli bir müdür gelmişse, değişime açık bir insan gelmişse, o zaman diğer çalışanlar üzerinde olumsuz etki... Ben bizzat yaşıyorum. Çok da açık ve net yani. (...). İşte rotasyon ister istemez... Mesela; belki bu okula çok yararı olmuştur diye düşünüyorum. (...). İşte öğretmenler odasından biri çıkarken, diğeri kolundan tutup bir 5-10 dakika daha sohbet ediyor. Koridorda bir daha sohbet ediyor. Yani bir bakıyorsunuz ki bu okulda derse geç girme kültürü var. (...). Herkes kendi başına. Hiçbir sınıf hiçbir sınıfa benzemiyor. Yani bir ergonomi yok. Binada bir

şey yok. Yani bir sıcaklık yok. Öğrenci-öğretmen, öğretmen-veli... Bu tür... Mesela; veliler okula hiç gelmezdi. Böyle baktığınızda, okul kültürünü olumlu etkilediğimi düşünüyorum. (...). Şimdi insanlar var olan kültürü devam ettirmeye çalışıyor. Bu çatışma yaratıyor. Mesela; ilk geliyorsunuz. Şurası 'Şunlar olacak', diyor. Karşı taraf size ne yapıyor? (...). Örgütte bu çatışmalar açık da olabiliyor. Gizli de olabiliyor. Biz bunların hepsini biliyoruz zaten. (...). Biz de onları sabırla yavaş yavaş çözüyoruz." (s.118-120, satır: 3990-4072).

M8'e göre, yeni gelen müdür okul kültürünün kendi yönetim anlayışı, liderlik özellikleri veya okuldaki işleyiş açısından olumsuz olduğunu düşünüyorsa, müdürün kendi olumlu kültürünü yerleştirmesi, okul ikliminde istediği havayı oluşturması açısından rotasyon bir şans olabilir. M10 ise yeni okulunda velilerle iletişimde sorunlar olduğunu, öğretmenlerin çalışmaya isteksiz olduğunu, öğretmenlerde derse geç girme kültürü olduğunu belirtmektedir. Personelin var olan kültürü devam ettirmeye çalışmasının da yönetim ve personel arasında çatışmalara neden olduğunu dile getiren M10, kendisinin bu okula atanmasının bu okuldaki olumsuz okul kültürünü olumlu etkilediğini ifade etmiştir. M10'un yeni atandığı okuldaki olumsuz okul kültürünü olumluya çevirmeye ve okul kültürüne katkı sağlamaya çalışırken dirençle karşılaştığı söylenebilir. Rotasyonla atandığı okulda olumlu bir çalışma ortamı oluşturduğunu belirten okul müdürlerinden M4, M7 ve M11 bu konuyla ilgili düşüncelerini aşağıdaki şekilde paylaşmışlardır:

(M4) *"İnsana insan olarak bakarız, öğretmene öğretmen olarak bakarız. Yok. Şu suyu, şunun düşüncesi buymuş, o bizi ilgilendirmez. Biz öğretmen olarak ve insan olarak buradayız. Ve saygı, sevgi, hoşgörü... Tüm arkadaşlarımız da, artık öğretmen arkadaşlarımız da buna o şekilde yaklaşıyor ve sıcak bir ortam yarattık biz burada. (...). Olumlu bir iklim. (...). Biz geçen seneye göre, geçen seneki deneme sınavlarına göre, bu sene 11 puan yukarıdayız. Yani bu, işte bu havanın yakalanması, öğretmen arkadaşlarımızın bu işi benimsemesi, burayı bir... İşte, okulu, çalışma yerini, evi olarak, ailesi olarak kabul etmesi bu başarıyı getirdi diye düşünüyorum. Ve önümüzdeki yıllarda bu biraz daha artacak." (s.37-38, satır: 1251-1263).*

Yukarıdaki örnek ifade incelendiğinde, okul müdürlerinden M4'ün okulda sevgi, saygı, hoşgörü barındıran, sıcak bir ortam yarattıklarını, oluşturdukları olumlu iklimin öğretmenlerin okulu benimsemesini, okulu evi, ailesi olarak kabul etmesini sağladığını ve bunun da okulun başarısını olumlu etkilediğini belirttiği görülmektedir. M7 ise, kendisinin o okula atanmasıyla okulun sosyal süreçlerinin biraz daha kuvvetlendiğini ve o okula atanmasının personelin motivasyonunu olumlu etkilediğini düşünmektedir:

(M7) “Ya mesela; okulun sosyal süreçleri itibariyle biraz daha kuvvetlendi diye düşünüyorum. Yani arkadaşların motivasyonunu gelmemizin olumlu yönde etkilediğini düşünüyorum. Ama bu benim iddiam hani. (...). Ben durduğum yerden böyle. (...). Şu ana kadarki hissiyatım bu.” (s.87-88, satır: 2983-2995).

Kendisinin yeni çalıştığı okuldaki kültürü olumlu etkilediğini düşünen okul müdürlerinden M11, bir müdür olarak kendisinin çok fazla müdahalesi olmadan öğretmenlerin kendilerinin yürüttükleri başarılı projeler olduğunu ve 1 yıl içinde bu projelerin sonuçlarını almaya başladıklarını aşağıdaki gibi ifade etmiştir:

(M11) “Yani ben... (...). kendi açımdan olumlu olduğunu düşünebilirim. Ama mutlaka olumsuz düşünen arkadaşlar da vardır diye düşünüyorum bir taraftan da. (...). Yani benden önce burada görev yapmış yönetici arkadaşımın tabi ki farklı bir stili vardı, farklı bir duruşu vardı. Ben ondan biraz daha farklı bir yöneticilik sergilediğimi düşünüyorum. Bunun da arkadaşlarımın bir kısmında olumlu yönde etkilediğini düşünüyorum. (...). peki neye göre düşünüyorsunuz dersiniz... Mesela ben hiç... Bu işin üzerine çok fazla düşmeye gerek duymadan bu sene arkadaşların hiç... Açıkçası çok fazla hani böyle müdahil olmadan yürüttükleri projeler var ve başarılı projeler. 1 yıl içinde o projelerin sonuçlarını almaya başladık.” (s.132-133, satır: 4462-4479).

Okulla ilgili bazı olumlu değişikliklerin olduğunu belirten M1 ve M5'in bu konuyla ilgili görüşleri aşağıdaki gibidir:

(M1) “Bir komisyon kurduk. Okulun eğitim tarihini yazalım, dedik. % 80’i de bitti şimdi. Okulun eğitim tarihi hazır. (...). Eskişehir eğitiminde bu okulun farklı bir yeri var. Bu okulun tarihini yazamazsanız, eğitim tarihini yazamazsınız. Eskişehir’in tarihini yazamazsınız. Eksik olur ya da.” (s.6, satır: 168-172).

M1, bir komisyon kurduklarını ve okulun eğitim tarihini yazmaya başladıklarını belirtmiştir. M5 ise rotasyon sayesinde okul binalarının yenilendiğine, okulların fiziksel eksikliklerinin giderildiğine değinmiş, bütün müdürlerin gittiği okullarda değişiklik yapma çabasında olduklarına vurgu yapmış, ayrıca kendisinin de yeni okulla ilgili bu tarz değişiklikler yaptığını aşağıdaki şekilde dile getirmiştir:

(M5) “Yani şöyle; Bu 3 yıldır yapılan rotasyon bana müteahhitlik yeteneği kazandırdı mesela. Gittiğim okulların öncelikle işte binanın boyası, badanası, tamirati... Bilmem ne. Onlarla uğraşıyorum. O okulda da 2 ay sonra aynı şeyleri yaptım. (...). Ya dediğim gibi; rotasyonun en güzel etkisi aslında binaların yenilenmesi. Şimdi rotasyonla giden her okul müdürü... Bakın. Sorun gittiğiniz her yerde. İlk yaptığı şeydir. ‘Ne eksiklikler var? Boya, badana. Dur. Şurada şu dolap eksik. Bu eksik.’ Bu şekilde. (...). Bütün okullar yenilendi. Bir elden geçirildi. ‘Nerede? Ne var? Atılacak çöp nerede var? Kullanılacak bina neresi var?’ Herkes bir değişiklik yapma çabasında çünkü gittiği yerde. E bizde de olmuştur. Biz de mesela buraya...” (s.43-48, satır: 1442-1630).

Araştırmaya katılan okul müdürlerinden M3 ve M8, kendi okullarında iletişim yönünden olumlu bir değişiklik olduğunu aşağıdaki sözlerle açıklamışlardır:

(M3) “Şurada öğretmenim geç kaldığında... Bazen tesadüfen işte kapı önünde karşılaşıyoruz falan. Benim kaşlarım çatıkta, şeyse... Olmuş olan yani şimdi. (...). Mutlaka bir mazeret beyan edecek. Ama daha o bir şey söylemeden ben kalkar da “Ya saat kaç, falan?”, dediğin an işte o öğretmenin motivasyonunu düşürecek. Bilgi ve iletişimi koparacaksın demektir orada. Gelecek. Biliyorsun. Ama bir şeyler olmuş demek ki. Kalkmamış olabilir. Hasta olabilir. Evde bir sorun olabilir. ‘Merhaba hoca hanım’ deyip, ona her şeye rağmen

gene... O dediğiniz andaki o kültürün bir boyutuna, en azından iletişim boyutuna farklılıklar katacaktır diye düşünüyorum. (...). Velilerle çok iyi bir diyalogumuz var. Aile birliğimiz gerçekten... Şu anda buradalar. Onlarla diyalogumuz iyi. Velilerin fikrini alıyoruz. Ölümeleri, cenazeleri ya da sevinçlerine ortak olmaya çalışıyoruz.” (s.27-28, satır: 902-937).

M3 okul kültüründe öğretmenlere hoşgörü ve anlayışla yaklaşmayı önemseydiğini, bunun da okuldaki iletişime olumlu katkısı olduğunu düşünmekte, ayrıca okul-aile birliğiyle ve velilerle iyi bir diyalogları olduğunu, acı-tatlı günlerinde yanlarında olmaya çalıştıklarını belirtmektedir. M8 yeni okuluna geldiğinde, okuldaki iletişimin iyi olduğunu, formal yapı biraz eksik olduğu için, onun geliştirilmesi üzerinde durduğunu paylaşmış, personelin bir sıkıntısı olduğunda anında paylaşmayı ve böyle durumlarda okul olarak birlikte hareket edebilmeyi düşündüklerini anlatmıştır:

(M8) “Arkadaşlar arasında iletişim iyiydi. Ama formal yapı biraz eksikti kanaatindeyim. Biraz daha işin formal boyutu üzerinde durmayı değerli gördüm. (...). Derdi sıkıntısı olan arkadaşların dertlerine, sıkıntılarını anında paylaşmayı hep düşündük. Yalnız değil. Okul kültürü açısından birlikte hareket edebilmeyi böyle durumlarda... (...). Ama büyük de bir okuluz. Yani aksayan, eskiyen yönleri varsa... Arkadaşların bizim ulaşamadığımız sıkıntıları olursa onları da açıkçası bilseydim zaten ulaşırdım, diye düşünüyorum. Bunu biliyor olmalarının onlar açısından iyi bir kültür, iyi bir iletişim ortamı sağladığını düşünüyor ve bekliyorum. (...). Okuldaki çalışmalarımızı iş odaklı, okul dışındaki çalışmalarımızı biraz daha insan ilişkileri odaklı olarak değerlendirsek, ben olumlu olduğum kanaatindeyim iki alanda da.” (s.100, satır: 3381-3403).

M8’in hem iş, hem insan ilişkileri anlamında iyi bir kültür ve iletişim ortamları olduğunu dile getirdiği görülmektedir. Yeni atandığı okula farklı bir bakış açısı getirdiğini belirten M7’nin bu konuyla ilgili düşünceleri aşağıdaki gibidir:

(M7) “Valla şimdi en azından yeni bir perspektif getirdik, diyebilirim. Olumlu olumsuz diye yorum yapmıyorum. Sadece yeni bir perspektif getirdiğimizi iddia

ediyorum. Olumlu olumsuzun cevabını da belki öğretmenlerimizden alırsınız.”
(s.87, satır: 2979-2981).

Yukarıdaki ifade incelendiğinde, M7 olumlu ya da olumsuz olup olmadığı ile ilgili yorum yapmamakla birlikte, okula yeni bir perspektif getirdiğini ifade etmektedir. Araştırmaya katılan okul müdürlerinden M1, M3 ve M4 yeni atandığı okulda etkinlikler yönünden olumlu bir değişiklik olduğunu aşağıdaki şekilde paylaşmışlardır:

(M1) “Arşivde çalıştık biz. Arşivde kim mezun olmuş buradan? Tanınmış biri (!). Dosyasını hemen alabilirsin. Dosyasını aldık, verdik bu adamlara. Geldiler. Burada konuştular. Ağlayan oldu. Gülen oldu. Seven oldu. Sevinen oldu. Mezunları okula çekmezseniz bu tür okullarda, kurum kültürü oluşturamazsınız.” (s.5-6, satır: 162-166).

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin yeni okullarında yaptığı yenilikler olarak, M1 eski mezunları okula davet ettiklerini, arşivden dosyalarını bulup eski mezunlara verdiklerini anlatmıştır. M1’in eski mezunları okula davet ederek, okul kültürü oluşturmada kahramanlardan yararlandığı söylenebilir. Öztay (2006)’ın görüşleri bu bulguyu destekler niteliktedir. Öztay (2006)’a göre, eğitim örgütleri için örgüt kültürü oluşturmada en önemli öğelerden birisi o örgütlerde daha önce çalışmış veya o örgütten mezun olmuş ünlü kişiler yani kahramanlardır ve bu kişilerin örnek gösterilmesi, onların izinden gidilmesi gibi yönlendirmelerle örgüt kültürü oluşturulur. M3 okuldaki Kadın Öğretmenler için Kadınlar Günü’nde sürpriz bir kutlama yaptıklarını aşağıdaki şekilde paylaşmıştır:

(M3) “Bir Dünya Kadınlar Günü’ne idrak ettik. Biliyorsunuz. (...). Sadece bayan arkadaşlarımı çağırdım. Erkek arkadaşlarımız “Ne oluyor?”, falan dediler. (...). Şimdi beklenilmeyen bir şeydi çünkü bu. (...). Tabi arkadaşlar bir muamma, yani bir soru işaretleriyle... Yani bir çağırdım. Bir benim odama kadar gelsinler, dedim. Biraz söylemedik niçin olduğunu sürpriz olsun diye. Geldiler. Hepsinde bir ürkeklik falan da var. (...). Şaşırdılar. Yani ilk defa böyle

bir şey yapılıyor. İşte düşünemedik. Şaşırdık. Hatta gözünden yaşlar akanlar oldu şu küçük bir şeyde.” (s.28, satır: 916-931).

M4 ise, geçen yıl 23 Nisan Ulusal Egemenlik ve Çocuk Bayramı’nı velilerin yoğun katılımıyla coşkulu bir şekilde kutladıklarını dile getirmiştir. M4 ayrıca 2 yıldır 24 Kasım Öğretmenler Günü’nde okulun eski ve yeni öğretmenleriyle bir araya geldiklerini, bu yıl katılımın daha fazla olduğunu ifade etmiş ve kendisinin yeni okulun kültürüne yeni şeyler kattığına aşağıdaki şekilde vurgu yapmıştır:

(M4) “Geçen sene N (!) İlköğretim Okulu’na ben geldiğimde 23 Nisan Ulusal Egemenlik ve Çocuk Bayramı’nı o kadar coşkulu bir şekilde kutladık ki. (...). Öyle hoş, öyle güzel, velilerin öyle katıldığı bir Bayram... Ve bitiminde o insanların bana tek bir tepkisi vardı. Hocam işte N (!) İlköğretim Okulu’nda, bu okul kurulalı beri böyle bir Bayram görülmedi. Bu artık bu sene de isteniyor, seneye de istenecek, ondan sonraki yıllar da istenecek. (...). Ben işte ilk geldiğimde, 24 Kasım Öğretmenler Günü’nde o arkadaşlarımızın toplanıp bir yere gitmemiz gerektiğini, birlikte olmamız gerektiğini, aramızdan ayrılan arkadaşlarımız da o gün için yanımıza çağırmanız gerektiğini, emekli olan arkadaşlarımız veya başka yere atanan arkadaşlarımız. Ve bunu biz başlattık geçen sene için. Ve bu sene 2.sine de devam ettirdik. (...). İşte geçen sene 15 kişi toplandıysak, bu sene 20 kişi toplandık. Seneye belki okulun hepsiyle birlikte toplanacağız. (...). Ve bakın burada yani bu anlamda, bu anlamda, işte rotasyonun, yeni gelen müdürün buraya yeni şeyler kattığına ben inanıyorum, çünkü kattığımı da düşünüyorum.” (s.36-37, satır: 1203-1226).

Araştırmaya katılan 11 okul müdüründen 3’ünün rotasyonun okul kültürünü genel olarak olumlu etkileyeceğini ve yeni atanan müdürün okul kültürüne yenilik getireceğini düşündükleri, 1 okul müdürünün ise rotasyonun olumsuz okul kültürünün olumluya çevrilmesinde şans olabileceğini düşündüğü görülmektedir. Okul müdürlerinden 3’ü rotasyonun okul kültürünü olumlu etkileyeceğini söylerken, okul müdürlerinin çoğunun rotasyonla atandıkları okullarda olumlu okul kültürü oluşturmak için katkıda bulunduklarını belirtmeleri dikkat çekicidir.

Araştırmanın yapıldığı okullarda, öğrenci, öğretmen, veli, okul, okulun dış paydaşları açısından ve genel olarak olumlu yönde bir değişim olduğu, 30 yılını dolduran öğretmenin nöbet tutmaması, öğretmenlerin boş gününde nöbet tutması ve başka sınıflardan isteyen öğrencilere ders anlatması, öğretmenlerin kendi branşıyla ilgili her türdeki ve kademedeki derse girmeye başlaması, kılık-kıyafet ve saç stiliyle ilgili daha özenli olma gibi uygulamalar yönünden yenilik ve değişiklik yaşandığı söylenebilir. Okul müdürlerinden biri rotasyonun olumsuz okul kültürünün olumluya çevrilmesinde şans olabileceğine değinmiş, başka bir okul müdürü kendi okulunda velilerle iletişimde sorunlar olduğunu, öğretmenlerin çalışmaya isteksiz olduğunu, öğretmenlerde derse geç girme kültürü olduğunu söylemiş ve kendisinin bu okula atanmasının bu okuldaki olumsuz okul kültürünü olumlu etkilediğini ifade etmiştir. Bazı okul müdürlerinin okulda olumlu bir çalışma ortamı oluşturduklarını, böylece öğretmenlerin okula bağlılığının arttığını ve bunun da okulun başarısını olumlu etkilediğini, okulda başarılı projelerin yapılmaya başlandığını belirttiği, bazılarınsa kendisinin o okula atanmasıyla okulun sosyal süreçlerinin biraz daha kuvvetlendiğini, personelin motivasyonunun olumlu etkilendiğini söyledikleri görülmektedir. Okul müdürlerinin, eğitim tarihini yazma, binaların yenilenmesi ve fiziksel eksikliklerinin giderilmesi gibi okulla ilgili yenilikler yaptığı, öğretmenlere olumlu yaklaşım, öğretmenler, okul-aile birliği ve velilerle iyi iletişim kurma, acı-tatlı günlerinde yanlarında olma gibi iletişim yönünden olumlu bir değişiklik kattıklarını, okula farklı bir bakış açısı getirdikleri söylenebilir. Eski mezunları okula davet etme, Kadın Öğretmenler için Kadınlar Günü'nde sürpriz bir kutlama yapma, 23 Nisan Ulusal Egemenlik ve Çocuk Bayramı'nı velilerin yoğun katılımıyla coşkulu bir şekilde kutlama, 24 Kasım Öğretmenler Günü'nde okulun eski ve yeni öğretmenleriyle bir araya gelme, okul müdürlerinin yeni okula etkinlikler yönünden kattığı değişikliklerdendir. Bu bulguların bir kısmı Kaya (2012)'nın araştırması ile benzerlik göstermektedir. Kaya (2012), 6 öğretmen, 6 okul müdürü ve 10 İl eğitim denetmeni olmak üzere toplam 22 kişiyle çalışma yapmıştır. Bu araştırmada, İl Eğitim Denetmenleri, rotasyonla okuldaki personel arasındaki iletişim engellerinin ortadan kalktığı, karşılıklı anlayış ortamının oluştuğu, olumlu okul ikliminin oluştuğu ve okul başarısının arttığı yönünde görüş bildirmişlerdir.

Rotasyon sonrasında yeni atandığı okulun kültüründe olumlu bir değişiklik olduğunu düşünen okul müdürlerinin genel olarak etkinlikler, uygulamalar ve iletişim yönünden, çalışma ortamı olarak, okulla ilgili bazı yenilikler ve okula farklı bir bakış açısı getirme anlamında ya da genel anlamda olumlu bir değişim olduğunu belirttikleri söylenebilir. Okul müdürlerinden 1'i rotasyonun olumsuz okul kültürünün olumluya çevrilmesinde şans olabileceğine değinirken, başka bir okul müdürü kendi okulundaki olumsuz kültürü bir miktar olumluya çevirdiğini ifade etmiştir.

Özdemir (2006)'e göre, okul müdürü diğer yönetsel etkinliklerle birlikte okul kültürünü de yönetmek zorundadır ve okul kültürünün yönetimindeki ilk görevi, güçlü bir okul kültürünün oluşturulmasına önemli derecede katkıda bulunmaktır. Fırat (2010)'a göre, bir örgütteki kültür personel için ortaklaşa bir kimlik sağlar, örgüt üyelerinin örgütün stratejilerini, politikalarını ve misyonunu benimsemelerine ve kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmelerine yardımcı olur. Atay (2001)'a göre, okul kültürü okul personelinin davranışlarını yönlendirebilir ve öğretmenlerin belirli standartları, normları ve değerleri anlamalarına ve başarıya ulaşmak için daha kararlı ve tutarlı olmalarına, yönetim ile daha uyumlu çalışmalarına, okula daha fazla bağlanarak okulun yararına özveride bulunmalarına, böylece verimliliğin artmasına yardımcı olur. Yörük ve Sağban (2012)'a göre ise, okul müdürlerinin çalıştıkları okullarda etkili olabilmelerinde, okulların daha başarılı olabilmesinde müdürlerin sergileyecekleri kültürel liderlik rolleri büyük önem taşımaktadır. Yörük ve Sağban (2012)'ın, 'Okul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyine Etkisi' başlıklı çalışmasında, okul müdürlerinin oynadığı kültürel liderlik rollerinin öğretmenlerin okula olan bağlılıklarını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda personelin okula bağlılığını arttırmak, okul yararına daha fazla çalışmalarını sağlamak ve böylece okulun verimliliğini ve başarısını arttırmak için okul müdürlerinin kendilerinden beklenen kültürel liderlik rollerini en iyi şekilde yerine getirmelerinin, okullarında olumlu bir okul kültürü oluşturmalarının önemli olduğu görülmektedir. Bu açıdan, rotasyonla atanan okul müdürlerinin tamamına yakınının yeni atandıkları okulda olumlu bir okul kültürü oluşturmak için katkı sağladıklarını söylemeleri okul kültürü adına olumlu bir bulgudur.

Rotasyon Uygulamasının Okul Kültürünü Olumsuz Etkilediğine İlişkin

Bulgular

Rotasyon uygulamasının okul kültürünü olumsuz etkilediği yönündeki görüşler belirlendikten sonra bu görüşler içerik analiziyle temalara ayrılmıştır. Her bir temaya ait dağılım Tablo 12’de yüzde ve frekans olarak verilmiştir.

Tablo 12

Rotasyon Uygulamasının Okul Kültürünü Olumsuz Etkilediğine İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşleri

Temalar	<i>f</i>	<i>%</i>
Yeni atandığı okulun kültüründe değişiklik yapamama		
<i>Yeni okuldaki yatma kültürü nedeniyle</i>	1	9.0
<i>Veli ve öğrencilerin okula katkı sağlamaması ve personelin direnç göstermesi nedeniyle</i>	1	9.0
<i>Yeni okulun kültüründe değişiklik yapmaya çaba göstermeme nedeniyle</i>	1	9.0

Rotasyon uygulamasının okul kültürüne etkisinin olumsuz olduğu yönündeki görüşler incelendiğinde, araştırmaya katılan 11 okul müdüründen 3’ünün yeni atandığı okulun kültüründe değişiklik yapamadığını ifade ettiği görülmektedir. Okul müdürlerinden 1’i yeni atandığı okulda yatma kültürü (çalışmama kültürü) olduğundan değişiklik yapmaya çalışmanın yararı olmadığına değinirken, 1 okul müdürü veli ve öğrencilerin okula katkı sağlamaması ve personelin direnç göstermesi nedeniyle değişiklik yapamadığını söylemiştir. Başka bir okul müdürü ise değişiklik yapmaya çaba göstermediğini dile getirmiştir. Tablo 12’ye bakıldığında, 11 okul müdüründen sadece 3’ünün yeni atandığı okulun kültüründe değişiklik yapamadığını söylediği görülmektedir. Yeni atandığı okulun kültüründe değişiklik yapamadığı yönünde görüş bildiren okul müdürlerinden M2 ve M10’un, bu konuyla ilgili düşünceleri aşağıdaki gibidir:

(M2) “Ben çok etkilediğini düşünmüyorum arkadaşları yani. Okul kültürünü olumsuz yönde ya da olumlu yönde... (...). Etkileniyor insan. Birbirinden hakikaten etkileniyor. Ama bu kültüre hani değiştirecek, dönüştürecek şekilde

etkili olduğunu düşünmüyorum. Ya da ben... Onu etkileme gibi bir çabam olmadı daha doğrusu. (...). Değiştirme çabam olsaydı eğer ne kadar etkilediğimi görebilirdim. Ama değiştirme çabam olmadığı için...” (s.15, satır: 476-485).

Rotasyonun okul kültürünü olumlu ya da olumsuz anlamda, değiştirecek, dönüştürecek kadar etkilemediğini savunan M2’nin, kendisinin yeni atandığı okuldaki kültürü değiştirme, etkileme gibi bir çabası olmadığını da ifade ettiği görülmektedir. M10 ise, yeni atandığı okuldaki öğretmenlerin çalışmaya pek istekli olmadığını, yeni atandığı okulda yatma kültürü (çalışmama kültürü) olduğunu ve bu nedenle olumlu bir okul kültürü oluşturmaya çalışmanın yararı olmadığını düşünmektedir:

(M10) “Dersine giriyor, çıkıyor. Öyle olmaz. Şimdi siz bir etkinlik yapacaksınız. Folklor yapacaksınız. Yani 12’de “Ben 3’ten sonra gidiyorum. Çocuğum burada. Kaynanam hasta. Dedem öldü. Nenem kaçtı. Babam beni bekliyor. Annem beni bekliyor. Kocam işten çıkamaz.” Bu tür işleri hep öğretmenler yapar. ‘Faturaları sen yatırırsın. Kaynanan gelse hastaneye sen gidersin. Ameliyata sen girersin. Refakatçi sen olursun.’ Bizde izin böyle. (...). Sen her gün pasta kes bakayım okul kültürü oluşturmak için. Böyle bir zihniyeti yenmen için de... Onun için bu tür işler karşılıklıdır yani. O şeyi, dengeyi kurmak da zordur. (...). Şimdi mesela benim kadromda çok yaşlı ve çok genç var. İkisinin ortası yok. Onların da olumlu-olumsuz tarafları var.” (s.119, satır: 4030-4039).

M10’un bu bölümdeki ve ‘Rotasyon uygulamasının okul kültürünü olumlu etkilediğine ilişkin bulgular’ bölümündeki ifadesi birlikte değerlendirilecek olursa, yeni atandığı okuldaki olumsuz okul kültürünü olumluya çevirmeye ve okul kültürüne katkı sağlamaya çalışırken dirençle karşılaştığını, yönetim ve öğretmenler arasında çatışma yaşandığını söylemek mümkündür. Katılımcılardan M9 yeni atandığı okulun kültüründe değişiklik yapamadığı yönündeki görüşlerini aşağıdaki şekilde paylaşmıştır:

(M9) “Yani bazı duygusal ilişkiler veyahut ikili ilişkiler ön plana çıkınca resmi ilişkiler ikinci plana itilmiş. (...). İşte yetkisi olmadığı halde bazı konularda kişilerin yetki sahibi olması ve yetki alanıyla etki alanının farklılaşması, burada

benim en çok gözlemlediğim bir husus. Bu tür küçük okullarda görev ve yetki kargaşası... (...). Resmîyetle özel ilişkiler birbirine karıştırılmış. Bazen etkili olmayan yöneticilerin yetkilerini göçermesi veyahut yetkilerini kullanamayacak noktaya gelmesi o yöneticiden... İşte kuralları en iyi şekilde, mevzuatı en iyi şekilde uygulamaya çalışması bakımından sıkıntı yaratıyor. (...). Yani resmî gücünü okul yöneticilerinin çok fazla kullanmak durumunda olmaması... İşte birbirini idare etmeye yönelmesi, bu örgüt kültürünün bence sağlıklı olmadığını düşünmekte olduğum bir örgüt kültürü. Bunun değiştirilmesi noktasında da dirençle karşılaştığımı söyleyebilirim bu okulda. (...). Kişisel uygulamaların gelenek haline geldiğini ve bunun da gelişimi ve değişimi noktasında bir takım sıkıntılar yarattığını olumlu yönde... Bunların sıkıntılı durumlar meydana getirdiğini söyleyebilirim.” (s.109-110, satır: 3692-3723).

Yukarıdaki ifade değerlendirildiğinde, M9 yeni okulunda kendisinden önce kişisel uygulamaların gelenek haline geldiğini, yönetim ve personel arasında samimi ilişkiler ön plana çıkınca resmî ilişkilerin ikinci plana itildiğini, resmîyetle özel ilişkilerin birbirine karıştırıldığını, bu nedenle de görev ve yetki kargaşası yaşandığını belirtmektedir. M9’a göre yeni okulunda sağlıklı olmayan bir okul kültürü vardır ve M9 sağlıklı olmayan bu okul kültürünü değiştirmeye çalışmasının sıkıntı yarattığını ve değiştirmeye çalıştığında dirençle karşılaştığını ifade etmektedir. M9 yeni atandığı okulun kültüründe değişiklik yapamadığı yönündeki görüşlerini şöyle sürdürmüştür:

(M9) *“Bunun yanı sıra bir takım yeni şeyler, ilave şeyler de tabi ki... Eski okulumuzda da yapmakta olduğumuz şeyleri buraya taşıyalım istiyoruz. Önce bazısını uygulayabildik. Bazılarını uygulayamadık. (...). Örneğin; bir mezunlar günü, mezunlar derneği gibi uygulamamız vardı, S (!) Endüstri Meslek Lisesi’nde. Onu bu okula taşıyalım, dedik. Önce öğretmenler, evet, dedi. Öğrenciler de, evet, dedi. “Hadi bakalım. Bunu yapalım.”, dediğimizde işte öğrencilerin yeterince maddi olarak buna katkı sağlamadığını gördüm. Ve burada biraz daha öğrencilerin pansiyonun da olması sebebiyle her şeyi devletten beklediğini... İşte biz bu noktada yeterince katkı sağlamak istemiyoruz, durumunda olduklarını görüyorum. Tabi. Bu da iki kurum arasında en önemli*

farklardan birisiydi. Yani biz okulda velilerimizden her türlü faaliyetimize katkı istediğimizde çok kolaylıkla destek görebiliyorduk. Ama burada... Yani nedenleri üzerinde pek bir fazla duramadım. Ama görebildiğim kadarıyla veliler ve öğrenciler okula yeterince katkı sağlamıyorlar. Maddi ve manevi olarak.” (s.110, satır: 3734-3746).

M9, okul kültürüne ilave şeyler katmak istediğini, eski okulunda yaptığı uygulamaları yeni okuluna taşımak istediğini ama veli ve öğrencilerin okula maddi ve manevi olarak yeterince katkı sağlamıyor olmasının sıkıntı yarattığını belirtmiştir. M9 ayrıca eski okulundaki velilerden yapılacak her türlü faaliyet için katkı istediklerinde rahatlıkla destek görebildiklerine de değinmiştir. M9’un ifadesi değerlendirilecek olursa, velilerin ve öğrencilerin maddi kaygılar nedeniyle M9’un okul kültüründe yapmak istediği değişiklikler için okula katkı sağlamak istemedikleri söylenebilir. Bu bulguyu destekler nitelikte, Genç (1994), değişime karşı ortaya çıkabilecek direnç kaynaklarının büyük çoğunluğunun ekonomik faktörler olduğunu, bu nedenle personele değişim sonrası ekonomik kayıplarının olmayacağı, hatta kazançlarının olacağını açık bir şekilde anlatılması gerektiğini ve buna ikna edilmeleri gerektiğini belirtmiştir. Bu bağlamda, okulda yapılacak etkinliklerin giderlerinin başka kaynaklardan sağlanması, bunlar için sponsor bulunması durumunda, velilerin ve öğrencilerin yapılacak etkinliklere destek verebileceği söylenebilir.

3 okul müdürü yeni atandığı okulun kültüründe değişiklik yapamadığını ifade etmektedir. Okul müdürlerinin yeni atandığı okulda yatma kültürü (çalışmama kültürü) olduğundan değişiklik yapmaya çalışmanın yararı olmadığını düşünme, değişiklik için veli ve öğrencilerin maddi ve manevi anlamda okula katkı sağlamaması, okulda çatışma yaşanması, personelin direnç göstermesi veya müdürün kendisinin değişiklik yapmaya çaba göstermemesi gibi nedenlerle değişiklik yapamadıkları söylenebilir. Ada (2004) ve Meyer, Macmillan ve Northfield (2009)’nın araştırmalarında da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Ada (2004)’e göre bir okul kültürünü daha etkili duruma getirmeğe çalışmak kolay değildir. Kişi ya da gruplar müdürün istediği eylemin kendi yararlarına ya da örgütün yararına olmadığı kararını vermiş olmaları nedeniyle, müdürün yönergelerini göz ardı edip, müdürün beklenti ve kararlarına uymayabilirler. Bunun sonucu olarak, yönetimin politikasının uygulanması ertelenir veya bütünüyle

durdurulur. Meyer, Macmillan ve Northfield (2009)'ın araştırmalarına göre okul müdürünün sürekli değiştiği okullarda, öğretmenler arasından çıkan bazı informal liderler, okulu yönetme ve sürekliliğini sağlama rolünü üstlenirler. Okulda tutarlılık sağlanabilmesi için diğer öğretmenler bu liderlere güvenirler, böylece her okul müdürü değişikliğinde, bu informal liderlerin liderlikleri daha da güçlenir. Yeni atanan bir müdür, okul kültüründe değişiklik yapmaya kalktığında, öğretmenler bu değişikliklerin okulun yararına olmadığını düşünüyorlarsa, okuldaki informal liderler bu değişikliklere direnç gösterirler.

Okul müdürlerinin bu okullardaki okul kültüründe değişiklik yapamamalarının, personelin bu değişikliğe direnç göstermesinin nedeni personelin bu değişikliğin kendi yararlarına veya okulun yararına olmadığını düşünmeleri olabilir. Bu bağlamda, okul müdürlerinin okul kültüründe yapılacak olan değişikliğin okulun veya personelin yararına olduğunu göstermesi ve onları buna inandırması, personelin bu değişikliğe sıcak bakmasını veya destek vermesini kolaylaştırabilir.

Rotasyon Uygulamasının Okul Kültürünü Olumlu veya Olumsuz Etkilediğine İlişkin Bulgular

Rotasyon uygulamasının okul kültürünü olumlu veya olumsuz etkilediği yönündeki görüşler belirlendikten sonra bu görüşler içerik analiziyle temalara ayrılmıştır. Her bir temaya ait dağılım Tablo 13'te yüzde ve frekans olarak verilmiştir.

Tablo 13

Rotasyon Uygulamasının Okul Kültürünü Olumlu veya Olumsuz Etkilediğine İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşleri

Temalar	<i>f</i>	%
Rotasyon;		
okul kültürünü müdüre bağlı olarak olumlu veya olumsuz etkiler	8	72.7
okuldaki yöneticilik anlayışını olumlu veya olumsuz etkileyebilir	1	9.0
okuldaki iletişimi olumlu veya olumsuz etkileyebilir	1	9.0

Rotasyon uygulamasının okul kültürüne etkisinin olumlu veya olumsuz olabileceğine ilişkin görüşler incelendiğinde, araştırmaya katılan 11 okul müdüründen

8'inin rotasyonun okul kültürünü müdüre bağlı olarak olumlu veya olumsuz etkileyeceğini düşündükleri görülmektedir. Okul müdürlerinden 1'i rotasyon uygulamasının okuldaki yöneticilik anlayışını olumlu veya olumsuz etkileyebileceğini belirtirken, 1 okul müdürü de rotasyon uygulamasıyla okul kültüründeki iletişimin olumlu veya olumsuz etkilenebileceğini dile getirmiştir. Rotasyon uygulamasının okul kültürüne etkisinin olumlu veya olumsuz olabileceği yönünde görüş bildiren okul müdürleri, rotasyonun okul kültürünü müdüre bağlı olarak olumlu veya olumsuz etkileyeceği üzerinde yoğunlaşmışlardır. Katılımcılardan M5 ve M11, rotasyon uygulamasının gelen müdüre bağlı olarak okul kültürünü olumlu veya olumsuz etkileyebileceği yönündeki düşüncelerini aşağıdaki biçimde paylaşmışlardır:

(M5) “Kesinlikle. Çok. Çok fazla bir etkisi olduğunu düşünüyorum. Ama olumlu mu, olumsuz mu dersiniz o konuda... (...). Ya başarılı, kurum kültürü gelişmiş, iyi bir okula... (...). Bir önceki yöneticiye göre daha az vasıf sahibi birisi atanırsa, örgüt kültürü çok kötü etkilenebilir. (...). Şimdi gelecek müdür kendisi de çok çalışkan ve bir dinamik getirirse okula herkes ondan etkilenir. Ama işte var olan dinamikleri bile yok edebilecek kapasitede yöneticiler de var. (...). Etkilenme oranı % 100. Ama olumlu ya da olumsuz... (...). Gelecek olan yöneticiye ve ona karşı öğretmenlerin yani... tutumuna bağlı. (...). Ya da çok çalışkan bir okul müdürü olduğu zaman, öğretmenler daha çok çalışıyorlar. ‘Ha o çalışıyor. O bizim için bir şeyler yapıyor. Biz de onun için bir şey yapalım’, moduna giriyorlar. (...). Yaptığını hiç takdir etmeyen bir insan gelirse, pek çok çalışkan insan da bunu... Yani ne gereği var? (...). ‘Çalıştım da ne oldu?’, moduna geçiyor ve bir rahatlık oluyor.” (s.47-48, satır: 1577-1610).

Yukarıdaki örnek ifadeye göre, M5 okul kültürünün rotasyon uygulamasından etkilenme oranının % 100 olduğunu, ama olumlu ya da olumsuz anlamda etkilenmesinin gelen müdüre bağlı olduğunu düşünmektedir. M5'e göre atanan müdürün vasıfları, çalışkanlığı ve personelin çalışmalarını takdir edip etmemesi okul kültürünü ve okuldaki çalışma kültürünü olumlu veya olumsuz etkilemektedir. M11'e göre ise rotasyon gelen müdürün davranışlarına, liderlik özelliklerine ve okul yönetiminde yazılı kurallara ne

kadar bağılı kaldığına bağılı olarak okul kültürünü ve personelin çalışma stillerini olumlu veya olumsuz etkilemektedir:

(M11) “Şimdi bunlar tabi, yani yönetici davranışlarıyla ilgili bir konu bir taraftan da. (...). Oryantasyon süreci vardır ama. O oryantasyon süreci, o yöneticinin liderlik özellikleriyle de bağlantılıdır. (...). Zaman zaman olumsuz etkileyebilir de tabi. (...). Kişiye bağılı. Tabi. Çünkü yazılı olmayan kurallardan bahsediyoruz. (...). Yönetici vardır. Tamamen yazılı kurallara bağılıdır. Yazılı kuralların dışında hiçbir şey yapmaz. Yönetici vardır. Yazılı kurallardan çok yazılı olmayan kuralları tercih eder. O da orada iş görenlerin çalışma stillerini de belirler.” (s.131-132, satır: 4425-4453).

Araştırmaya katılan okul müdürlerinden M7 ve M9’un rotasyon uygulamasının gelen müdüre bağılı olarak okul kültürünü olumlu veya olumsuz etkileyebileceği yönündeki düşünceleri aşağıdaki gibidir:

(M7) “Bu rotasyona tabi olan arkadaşın duruşuyla alakalı. (...). Okul kültüründen ne beklediğiyle alakalı diye düşünüyorum. (...). Bu tarz yaşamın okulu olumlu yönde etkilediğini düşünüyorsa ve bunu teşvik edici bir tutum sergiliyorsa, elbette ki, hani olumlu boyutta bir yansıması olur. Ama söylediğiniz boyutta idareciliği sadece işte odasında gelip gidene cevap vermek boyutuyla bakıyorsa, hani çok paylaşıma açık, çok dışa dönük bir arkadaş değilse, bu da aksine mevcut yapıyı tamamen hırpalar bir havaya da getirebilir. (...). Hem yönetsel bakış açısı, hem de kişilikle alakalı bir unsur diye düşünüyorum.” (s.85-86, satır: 2919-2932).

M7’ye göre rotasyon, müdürün okul kültüründen ne beklediğine, okul kültürüyle ilgili düşüncelerine, kişiliğine, yönetsel bakış açısına bağılı olarak okul kültürünü olumlu veya olumsuz etkiler. M9’a göre ise müdürün yeni atandığı okulun kültüründen haberdar olmaması ve yeterince araştırma yapmadan, bilgi edinmeden okul kültürüyle ilgili girişimlerde bulunması okul kültürünü olumsuz yönde etkileyebilir ve personelle çatışmasına neden olabilir. M9 rotasyonun müdüre, müdürün özelliklerine, tutumuna,

gelişim ve değişime açık, farklı kültürlerle saygılı olup olmadığına ve yeni atandığı okulun kültüründen haberdar olup olmadığına bağlı olarak okul kültürünü olumlu veya olumsuz etkileyeceğini şu şekilde ifade etmektedir:

(M9) “Olumlu yönde de etki yapmakta. Olumsuz yönde de etki yapmakta. Şimdi tabi. O okulda daha önceden herhangi bir şekilde bulunmamış... Ama müdür yardımcısı olarak ama öğretmen olarak veya okul müdürü olarak görev yapmamış ve yeterince de o okuldaki yöneticiler tarafından bazı konularda... Örgüt kültürü konusunda bilgilendirilmemiş yöneticiler bazı durumlarda örgüt kültürünü alışlagelmiş, geleneksel bu örgüt kültürünün, okul kültürünün değişmesine olumsuz yönde etki yapabiliyorlar. Yani... Ya da bunların değişim noktasında yapacağı çalışmalar hakkında bilgilendirilmesi veyahut yöneticinin yeterince örgüt kültürüyle ilgili bir araştırma yapmadan ve bilgi edinmeden yapacağı hareketler ve girişimler okulda yöneticinin personelle çatışmasına neden olabildiğini görüyorum. (...). Eğer yönetici gelişime, değişime açık bir yönetici ise, farklı kültürlerle karşı eğer daha demokratik, daha açılım yönünde bir çaba içerisinde olur ise bu örgüt kültürünün gelişimi açısından yarar sağlayabilir.” (s.108, satır: 3641-3655).

Okul müdürlerinden 1’i rotasyon uygulamasının okuldaki yöneticilik anlayışını olumlu veya olumsuz etkileyebileceğini belirtirken, 1 okul müdürü de rotasyon uygulamasıyla okul kültüründeki iletişimin olumlu veya olumsuz etkilenebileceğini dile getirmiştir. Araştırmaya katılan okul müdürlerinden M7 rotasyon uygulamasının okuldaki yöneticilik anlayışını olumlu veya olumsuz etkileyebileceği yönündeki görüşlerini aşağıdaki şekilde açıklamıştır:

(M7) “Ama bizim duruşumuz, olumlu ya da olumsuz duruşumuz onların atacağı adımları belirleyici oluyor. Hani bizim hiçbir şey yapmasak bile, bir şeyler yapma telaşında olan arkadaşları kapıyı açsak kurum bir şekilde yol alıyor. Öğrenci bundan bir şekilde etkileniyor. Ama biz gene hiçbir şey yapmadan, ama sadece kapıyı kapatan bir tutuş sergilesek bu da öğretmene farklı bir mesaj veriyor. (...). Ama birçok okulumuzda salonun olmaması bahane kılınarak... İşte

şu sosyal etkinlik niye yok? İşte salonumuz yok. Şu niye yok? İşte şundan yok. (...). Ama arzu edilirse, istenirse yöneticinin bakış açısıyla... (...). Mesela; çok dar bir alan da olsa, yani orada belki jimnastik çalışamazsınız. Ama belki halk oyunları çalışmanıza uygundur. (...). Şimdi siz buna sıcak bakarsanız, bu işe meyilli olan öğretmen arkadaşlarımız da bu işin içine girer. (...). Ya siz şimdi hani, diyelim ki, öğretmen arkadaşın yaş gününü atlamıyorsanız okulda, öğretmen de bunu sınıfına, çocuğa taşıyabilir. (...). Bizim sistemimiz içerisinde yöneticiler, hem kültür adına, hem akademik süreçler adına, hem sosyal süreçler adına, hem işte okulun ekonomik pozisyonu adına, inanın, birebir kilit derecede rol oynuyor.” (s.81-87, satır: 2771-2962).

Yukarıdaki görüşlere göre, M7 okul müdürlerinin olumlu ya da olumsuz tavrının öğretmenlerin çalışmalarını olumlu veya olumsuz anlamda çok büyük ölçüde etkilediğini belirtmektedir. Okulun akademik, sosyal ve ekonomik süreçlerinde okul müdürlerinin kilit noktalarda rol oynadığını düşünen M7’ye göre, rotasyon gelen müdüre, müdürün bakış açısına bağlı olarak okul kültürünü, okulun akademik, sosyal ve ekonomik süreçlerini, okulda doğum günlerinin kutlanması vs., gibi sosyal ve kültürel etkinlikleri olumlu veya olumsuz etkilemektedir. Araştırmaya katılan okul müdürlerinden M8 rotasyon uygulamasıyla okul kültüründeki iletişimin olumlu veya olumsuz etkilenebileceğini aşağıdaki şekilde dile getirmiştir:

(M8) *“Bir kere iletişim faktörünü oldukça geliştirir diye düşünürüm yenileşmenin. (...). Ama yeni birisi insanların arasındaki iletişimin... Ne diyelim? Niteliğini ve hızını arttırabilir. Bu sayede belki o küçük grupların birbirleriyle olan iletişimine de bir kalite gelebilir. (...). Örgüt içi iletişim sıkıntılı. Siz istediğinizi aktaramıyorsunuz. Onlar size zamanında ulaşamıyor. Gibi sıkıntılar... Bunları aşmak adına, rotasyonla meydana gelebilecek değişiklikler yeni bir şanstır. Lider bunları kullanabilirse, bu seçeneği örgütündeki diğer çalışanlarla paylaşabilirse, bir şanstır. Ama öbür taraftan bir yerden bir yere giderken küskün gittiği gerekçesiyle kapıları kapatan, duvarlar ören yöneticiler de olabilir. (...). Bu anlamıyla... kimi nereye gönderdiğinizize göre değişecek bir unsur gibi geliyor gene. Ama genel anlamda... (...).*

rotasyonun olumlu bir iletişim ve olumlu bir iklim oluşmasına şans vereceğini düşünürüm.” (s.98-99, satır: 3340-3365).

Rotasyonun personel arasındaki iletişimin niteliğini ve hızını arttırabileceğini, okuldaki küçük grupların birbiriyle olan iletişimine kalite getirebileceğini ifade eden M8’e göre rotasyon okuldaki iletişim faktörünü oldukça geliştirir. M8 örgütlerdeki iletişimin sıkıntılı olduğunu belirtmiş, okul müdürü bu şansı kullanabilirse rotasyonun okulda olumlu bir iletişim ve olumlu bir iklim oluşmasına bir şans olabileceğini vurgulamıştır. M8 diğer taraftan eğer okul müdürü istemediği bir okula atanmışsa tam tersi bir durum gelişebileceğine de dikkat çekmiştir.

Okul müdürleri okul kültürünü rotasyonun değil, atanan müdürün olumlu veya olumsuz etkileyeceğini düşünmektedirler. Müdürlerin, rotasyon sonucu okul kültürünün olumlu veya olumsuz etkilenmesinin, atanan müdürün kişiliğine, vasıflarına, yöneticilik ve liderlikle ilgili özelliklerine, okul kültürü hakkındaki bilgisine, yeni atandığı okulun kültüründen haberdar olup olmamasına, okul kültürüne karşı tutumuna ve personelle olan ilişkilerine bağlı olduğunu belirttikleri söylenebilir. Ulaşılan bu bulguyu Yılmaz, Altinkurt, Karaköse ve Erol (2012)’un araştırmaları destekler niteliktedir. Bu araştırmaya göre, rotasyon uygulaması okula atanan müdüre bağlı olarak okul kültürünü olumlu veya olumsuz etkilemektedir. Katılımcılar tarafından başarılı müdürlerin okul kültürü üzerindeki olumlu etkilerine vurgu yapılmış, performansı düşük müdürlerin ise atandıkları okulların kültürüne zarar verebileceği belirtilmiştir.

Çelik (2000)’e göre, okul müdürünün değişmesi, okul kültürünün değişmesini etkileyen önemli bir faktördür. Sönmez (2005)’e göre örgüt kültürünü bir bakıma liderler oluşturur ve liderlerin vazgeçilmez görevlerinden biri, söz konusu kültürü oluşturmak, yönetmek ve gerektiğinde değiştirmektir. Peterson ve Deal (1998)’a göre ise okul müdürleri, okul kültürünü şekillendirmede kilit rol oynayan kişilerdir. Okul kültürünü oluşturmak, şekillendirmek veya geliştirmek uzmanlık işidir ve belirli liderlik becerilerini gerektirmektedir. Ama Türkiye’de okul yöneticiliği halen meslekleşmemiştir ve okul müdürü olabilmek için yöneticilikle ilgili herhangi bir eğitime gereksinim duyulmamaktadır. Bu durum okul kültürünün şekillenmesinde kilit rol oynayan okul müdürlerinin okul kültürlerini kendi kişisel özelliklerine göre şekillendirmesine ve okul kültürünün müdüre bağlı olmasına neden olmaktadır (Yılmaz,

Altinkurt, Karaköse ve Erol, 2012). Bu bağlamda, bütün okul müdürlerinin gerekli olan bu uzmanlık becerilerine ve liderlik özelliklerine sahip olmaması nedeniyle, araştırmaya katılan okul müdürlerinin, rotasyonun okul kültürünü atanacak müdüre bağlı olarak olumlu veya olumsuz etkileyeceğini belirttikleri söylenebilir. Bu durumda, müdürlerin okul kültürünün oluşturulması, şekillendirilmesi veya geliştirilmesi için gerekli olan uzmanlık becerilerine ve liderlik özelliklerine sahip olabilmeleri için, okul müdürlerine eğitim verilmelidir.

Rotasyon Uygulamasının Okul Kültürüne Etkisinin Az Olduğuna İlişkin

Bulgular

Rotasyon uygulamasının okul kültürüne etkisinin az olduğu yönündeki görüşler incelendiğinde, araştırmaya katılan 11 okul müdüründen 2'sinin rotasyon uygulamasının okul kültürüne etkisinin az olduğunu belirttikleri görülmektedir.

Tablo 14

Rotasyon Uygulamasının Okul Kültürüne Etkisinin Az Olduğuna İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşleri

Temalar	<i>f</i>	<i>%</i>
Rotasyon uygulamasının okul kültürüne etkisi azdır	2	18.1

Araştırmaya katılan 11 okul müdüründen sadece 2'sinin rotasyon uygulamasının okul kültürüne etkisinin az olduğunu belirttikleri görülmektedir. Okul müdürlerinden M2'nin bu konuyla ilgili düşünceleri aşağıdaki gibidir:

(M2) “O ... kolay kolay değiştiğini düşünmüyorum. (...). Ya bir kişinin değişmesiyle okul kültürünün ben olumsuz etkilendiğini ya da olumlu etkilendiğini söyleyemem. (...). Okul kültürünü değiştirmek çok kolay değil. (...). Olumsuz ya da olumlu etkilemesi çok zor. (...). Evet. Ya etkiler. Ama bundan birileri zarar görür gibi geliyor. (...). Bir idareci açısından söylüyorum. Burada belli bir düzen, tertip var. Değil mi? Siz oraya atom bombası gibi gelerseniz, dağıtmaya çalışırsanız dirençle karşılaşsınız. (...). Ben 3 okulda çalıştım. Birinin ikliminden memnun değildim. Bir cahil cesaretiyle bir çaba sarf ettim ilk

yöneticiliğe atandığımda. Şöyle olacak. Böyle olacak. Hani bir, her şeyi yapabilirim, diye düşündüm. Belli oranda başardık. Ben çok zarar gördüm. Ama ikinci gittiğim okulda, önce gözlemledim. Bak. Çok iyi bir hava var. Hiç müdahil olmadım. Ben müdahil olsam da orada o iklimi değiştirmezdin. Ondan eminim. Çok güzel bir ortam vardı. (...). Müdür olarak gitmiştim. (...). Etkileyemedim. (...). Ama müdür olarak gittiğinizde de pek etkilenmiyor. Benimki, bu tecrübelerimden yola çıkarak söylediğim bir şey.” (s.13-15, satır: 418-458).

Okul kültürünü değiştirmenin çok kolay olmadığını düşünen M2, bir kişinin yani müdürün değişmesinin okul kültürünü olumlu ya da olumsuz çok fazla etkilemediğini söylemiştir. M2, müdür eğer okul kültürünü değiştirmeye kalkarsa, dirençle karşılaşacağını ve müdürün bundan zarar göreceğini ifade etmiştir. Bu konuyla ilgili kendi deneyimlerini paylaşan M2, ilk yöneticiliğe atandığı okulda okul kültüründe büyük değişiklikler yapmaya kalktığını, belirli oranda başardığını ama kendisinin bundan zarar gördüğünü anlatmış ve bu konuyla ilgili düşüncelerini tecrübelerinden yola çıkarak paylaştığını dile getirmiştir. Örnek ifade değerlendirilecek olursa, M2'nin güçlü bir okul kültürünün olduğu bir okulda yeni atanan müdürün okul kültürünü kökten değiştiremeyeceğini belirttiği söylenebilir. Argon ve Özçelik (2007), 'İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlikleri' başlıklı çalışmada, okul müdürlerinin değişim sürecinde oluşabilecek dirençlere karşı nasıl davranması gerektiği ile ilgili bazı sonuçlara ulaşmıştır. Bu araştırmaya göre, müdürler okullarda değişimi etkileyebilecek direnç kaynaklarını, bunlara karşı uygulayacağı yaklaşım ve stratejileri belirlemeli, değişim ihtiyacının okul personeli tarafından ortak olarak algılanmasını sağlamalı ve değişime etkide bulunabilecek kişileri ve etkilerini baştan belirleyerek, gerekli önlemleri almalıdırlar.

Okul müdürlerinden M8 de rotasyon uygulamasının okul kültürünü çok fazla etkilemeyeceği yönünde görüş bildirmiştir:

(M8) *“Her okulun kendine özgü bir iklimi vardır. Yöneticinin bunun içerisinde mutlaka payı vardır. Mutlaka kültürün oluşmasında yönlendirici, liderlik edici bir özelliği olabilmesi lazım. Ancak kültürün tek ögesi okul yöneticisi değil. Okul yöneticisinin oradan çıkması, eğer okul kültürünü bozuyor ve dağıtıyor zaten*

etkili bir okul kültürü yoktur diye düşünürüm. (...). Kültür dediğimiz şeyi tek başına okul lideri oluşturuyorsa, e onu da çok okul kültürü olarak değerlendirmemek lazım. (...). Oradan sistemin içerisinde herhangi birini çıkardığımızda, işler tıkanıyorsa o bir kültür değildir. Bir emir-komuta zinciri gibi bir şey. (...). Olumlu bir kültür değildir. (...). Mutlaka etkiler. (...). Atıyorum. % 10 lider etkisi varsa kültürün oluşumunda... Veya belki biraz daha yüksektir yani. % 10 çok naif bir kavram olur. Onun etkisi oranında etkileyecektir. Ama tek başına bu... (...). “Her şeye yeter. Her şeyi yeniden yapar. Her şeyi yeniden yıkar.”, demek doğru değildir, kanaatindeyim.” (s.97-98, satır: 3290-3336).

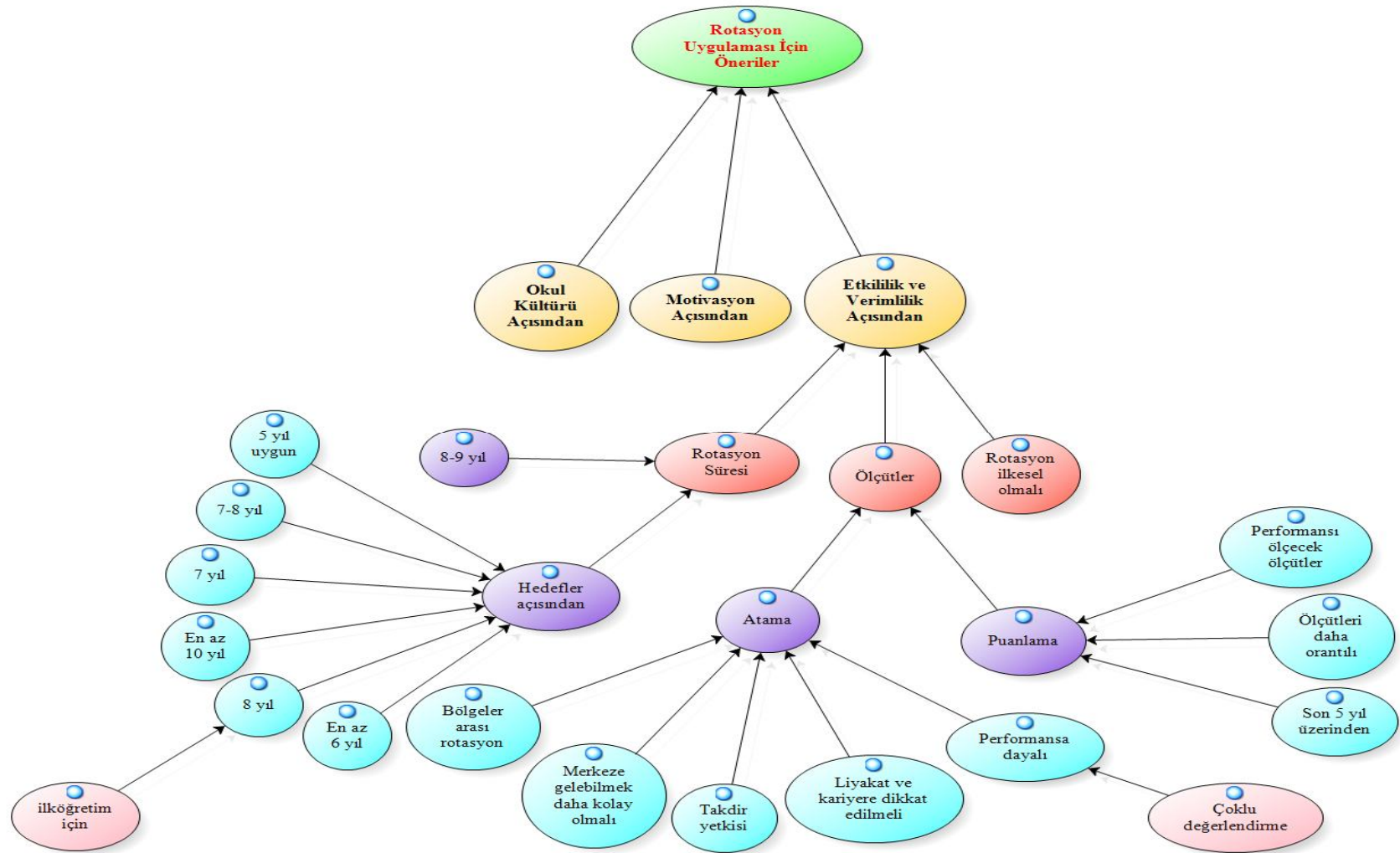
M8, okul kültürünün oluşmasında okul müdürünün mutlaka yönlendirici ve liderlik edici özelliğinin olduğunu, ama okul kültürünün tek ögesinin okul müdürü olmadığını söylemiştir. M8, okul müdürünün ayrılması, okul kültürünü bozuyor ve dağıtıyor diye zaten etkili ve olumlu bir okul kültürü yoktur, diye düşünmektedir. M8’e göre okul kültürü oluşumunda lider etkisi ne kadarsa, rotasyon da okul kültürünü o oranda etkileyecektir, ama rotasyon okul kültürünü tamamıyla değiştirecek kadar etkilemez. M8’in ifadesi incelendiğinde, güçlü ve olumlu bir okul kültürünün olduğu bir okulda rotasyonun okul kültürüne etkisinin az olduğunu düşündüğü söylenebilir.

Okul müdürlerinden M2 ve M8, rotasyon uygulamasının okul kültürüne etkisinin az olduğunu belirtmişlerdir. M2’ye göre okul kültürünü değiştirmek çok kolay değildir, bir kişinin yani müdürün değişmesi okul kültürünü olumlu ya da olumsuz çok fazla etkilemez, müdür eğer okul kültürünü değiştirmeye kalkarsa, dirençle karşılaşacak ve bundan zarar görecektir. M8’e göre ise, okul kültürünün tek ögesi okul müdürü değildir ve okul kültürü oluşumunda lider etkisi ne kadarsa, rotasyon da okul kültürünü o oranda etkileyecektir, ama rotasyon okul kültürünü tamamıyla değiştirecek kadar etkilemez. M2 ve M8’in ifadeleri incelendiğinde, olumlu ve güçlü bir okul kültürünü yeni atanan müdürün tek başına kökten değiştirmesinin kolay olmadığını düşündükleri söylenebilir. Bu bulguyu, Karcioğlu (2001)’nin araştırması destekler niteliktedir. Karcioğlu (2001)’na göre, örgüt kültürü, örgüte süreklilik kazandırır ve toplumdaki kültür aktarımı gibi, örgütteki kültür de nesilden nesile aktarılır. Öyle ki, bazı durumlarda müdür (kurucu) ölse bile güçlü bir örgüt kültürü oluşmuşsa, kültür ve buna bağlı değerler devamlılık gösterirler.

Karcioğlu (2001)'na göre örgüt iklimi, örgüt kültürüne göre daha kısa sürelidir, genellikle geçicidir ve nispeten kısa zaman aralıkları içinde farklılıklar gösterebilir ve örgüt iklimi örgüt kültürüyle yakından ilgilidir. Denison (1996)'a göre, iklim bir örgüt personelinin düşünce, duygu ve davranışlarıyla bağlantılıdır, bu nedenle geçici, öznel ve sıklıkla güç ve etki sahibi kişiler ustalıkla doğrudan kendi yönetimleri altına alabilirler. Ama kültür örgütün geçmişine dayanır, daha köklüdür, personel tarafından ortaklaşa kabul edilmiştir ve doğrudan yönetilmek için yapılacak birçok girişime karşı koyabilecek kadar karmaşıktır. White ve Cooper (2011)'a göre bir müdürün yeni okulun kültürünü öğrenmesi, kültürü geliştirmesi ve şekillendirmesi 2 ila 5 yıl arası bir süre almaktadır. Okul kültürünü bir kişinin tek başına değiştiremeyeceğini düşünen Barth (2002)'a göre, bir eğitsel liderin belki de en önemli ve en zor görevi bir okulda egemen olan kültürü değiştirmektir. Genç (1994) ise, kişilerin değişim veya yeniliği kabul etmemeleri durumunda tepki göstereceklerini ve böyle bir durumun da örgüt için istenmedik sonuçlara yol açacağını vurgulamıştır. Bu bağlamda, okul müdürleri okul kültüründe elbette değişiklik yapabilirler, ancak güçlü bir okul kültürünü tek başına okul müdürünün kökten değiştirmesinin çok kolay olmadığı, istenmeyen bir değişikliğe personelin tepki göstereceği ve müdürün dirençle karşılaşacağı söylenebilir. Liderlik yapabilen, güç ve etki sahibi, iyi müdürlerin daha geçici ve daha kısa süreli olan okul iklimini değiştirebilmeleri daha kolay olacaktır.

Rotasyon Uygulamasına İlişkin Okul Müdürlerinin Önerilerine İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin rotasyon uygulamasını nasıl değerlendirdiğiyle ilgili bu son bölümde okul müdürlerinin rotasyon uygulamasına ilişkin olarak verdiği öneriler sunulacaktır. Bu amaçla okul müdürlerinden elde edilen veriler doğrultusunda “Rotasyon Uygulaması İçin Öneriler” teması altında oluşturulan alt temalar ve kategoriler Şekil 5’te ve Şekil 6’da gösterilmiştir. Okul müdürlerinin rotasyon uygulaması için önerilerine ilişkin veriler 3 alt tema başlığı altında ele alınacaktır. Alt temaların altındaki kategorilerin yoğunluğu nedeniyle, okul müdürlerinin rotasyon uygulamasına ilişkin önerileri için 2 ayrı model hazırlanmıştır. Şekil 5’te ve Şekil 6’da görüldüğü gibi rotasyon uygulaması için okul müdürlerinin önerilerine ilişkin görüşler “etkililik ve verimlilik açısından”, “motivasyon açısından” ve “okul kültürü açısından” alt temaları altında ele alınmıştır.



Şekil 5. Okul Müdürlerinin Rotasyon Uygulaması İçin Önerileri

Rotasyon Uygulamasının Daha Etkili ve Daha Verimli Olması İçin Okul Müdürlerinin Verdiği Önerilere İlişkin Bulgular

Rotasyon uygulamasının daha etkili ve verimli olması için okul müdürlerinin verdiği öneriler belirlendikten sonra bu görüşler içerik analiziyle temalara ayrılmıştır. Her bir temaya ait dağılım Tablo 15’te yüzde ve frekans olarak verilmiştir.

Tablo 15

Rotasyon Uygulamasının Daha Etkili ve Verimli Olması için Okul Müdürlerinin Önerileri

Temalar	<i>f</i>	%
Rotasyonun ilkesel bir uygulama olması gerektiği ile ilgili öneri	1	9.0
Rotasyon süresiyle ilgili öneride bulunma	11	100.0
Ölçütlerle ilgili olarak;		
<i>Rotasyondaki puanlamaya ilişkin öneride bulunma</i>	4	36.3
<i>Rotasyondaki atamanın nasıl yapılması gerektiği ile ilgili öneri</i>	9	81.8

Rotasyon uygulamasının daha etkili ve daha verimli olması için okul müdürlerinin verdiği önerilere ilişkin görüşler incelendiğinde, araştırmaya katılan 11 okul müdüründen, 4’ünün rotasyondaki puanlamaya ilişkin, 9’unun rotasyondaki atamanın nasıl yapılması gerektiği ile ilgili öneride bulunduğu, 1 müdürün de rotasyonun ilkesel bir uygulama olması gerektiğini belirttiği görülmektedir. Okul müdürlerinin hepsine bu yönde bir soru yöneltilmesi nedeniyle okul müdürlerinin hepsi rotasyon süresiyle ilgili görüş bildirmiştir. Hatta bazı müdürler rotasyon süresiyle ilgili 2 farklı yıl önerisinde bulunmuşlardır. Rotasyon uygulamasının daha etkili ve daha verimli olması için öneride bulunan okul müdürlerinin rotasyon süresiyle ilgili öneride bulunma ve atamanın nasıl yapılması gerektiği ile ilgili öneride bulunma konuları üzerinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Katılımcılardan M8 rotasyonun ilkesel olması gerektiği yönündeki önerisini şu şekilde açıklamıştır:

(M8) “Bir kere rotasyon uygulaması ilkesel bir yapıya kavuşturulmalı. Bugüne kadar yoktu. Bugün canımız istedi, rotasyon yapacağız, deyip mevzuatı yayınlandıktan 2 gün sonra rotasyon olmamalı. Yani ben... (...). göreve

başladığımda, kaç yıl sonra rotasyona tabi olacağımı bilmeliyim. (...). Puanlama kriterleri rotasyona 5 kala değiştirilmemeli. Başladığında neyse, sonuçta da ona göre değerlendirme yapılmalı. Çok net hatırlıyorum. Rotasyon yapılmadan 2 ay, 3 ay önce sayısız takdir-teşekkür belgesi dağıtıldı bazıları tarafından. Kendi arkadaşlarına, akranlarına ulaşsın diye. Ne oldu? Daha sonra da itiraz konu olunca... Mahkeme o ödüllendirmeyi adaletsiz bulduğu için iptal etti. Bu sefer süresinde, normal değerlendirme sürecinde ödül almış olanların da ödülleri geçersiz sayıldı. O da ayrı bir dert oluşturdu. O nedenle.... (...). ilkesel olmalı. Ne zaman olacağı bilinmeli. Hangi şartlarda olacağı bilinmeli. Değerlendirme ölçütleri değiştirilmeden, bir ilkesel mantıkla hazırlanıp planlanmalı. Ve duyurulmalı önceden, ... diye düşünüyorum yani. (...). Dediğim gibi; yönetmelik yayınlandıktan sonra rotasyona tabi sürenin geçmesi beklendikten sonra uygulanmalı.” (s.94-96, satır: 3212-3273).

Yukarıdaki ifade incelendiğinde, puanlama ölçütlerinin rotasyona 5 kala değiştirilmemesi gerektiğine değinen M8, müdürlerin bir okulda göreve başladıklarında ne zaman ve hangi şartlarda rotasyona tabi olacaklarını önceden bilmesi gerektiğini, rotasyonun yönetmelik yayınlandıktan hemen sonra uygulanmaması gerektiğini söylemiştir. Yönetmelik yayınlandıktan sonra rotasyona tabi sürenin geçmesi beklendikten sonra rotasyon uygulanmalıdır, diyen M8, ayrıca rotasyon yapılmadan önce bazı müdürlere haksız yere ödül belgeleri dağıtıldığını, itiraz üzerine mahkeme bu ödüllendirmeyi iptal edince, normal değerlendirme sürecinde alınmış olan ödüllerin de geçersiz sayıldığını ve bunun da ayrı bir sorun oluşturduğunu belirtmiştir.

Tablo 16

Okul Müdürlerinin Rotasyondaki Puanlamaya İlişkin Önerileri

Temalar	f	%
Puanlamanın son 5 yıl üzerinden yapılmasını önerme	1	9.0
Puanlama ölçütlerinin daha orantılı olması gerektiği ile ilgili öneri	1	9.0
Puanlamadaki ölçütlerin performansı ölçecek ölçütler olmasını önerme	2	18.1

Puanlamayla ilgili önerilere bakıldığında, okul müdürlerinden 1'inin puanlamanın son 5 yıl üzerinden yapılması gerektiğini, 1'inin puanlama ölçütlerinin daha orantılı olması gerektiğini söylediği, 2 okul müdürünün ise puanlamadaki ölçütlerin performansı ölçecek ölçütler olması gerektiğini bildirdikleri görülmektedir. Okul müdürlerinden M5 ve M6 puanlamaya ilişkin olarak şu önerilerde bulunmuşlardır:

(M5) *“Ama işte hani 21 yıllık meslek hayatım var benim. 32 yıllık, 35 yıllık okul müdürlerimiz var şu an. (...). Öncelikle en büyük kriterin bu olmaması gerektiğini düşünüyorum. (...). Kıdem kesinlikle baz alınmamalı. (...). Sizin rotasyona tabi olduğunuzu söyledikleri o 5 yıl... O 5 yılı değerlendirmeleri gerekiyor bence. Son 5 yıllık, işte hizmet puanı olabilir, son 5 yılda başarıları olabilir. Eğitim düzeyi mutlaka çok çok önemli. (...). Son 5 yıl. Beni son 5 yıl yüzünden gönderiyorsan... 5 yıldır müdürsün. Son 5 yıldaki başarılarım baz alınsın o zaman. (...). O zaman rotasyona uğrayan herkes eşit değerlendirilmiş olur.” (s.44, satır: 1480-1496).*

En büyük ölçütün kıdem olmaması gerektiğini düşünen M5, rotasyonda puan hesaplanırken, bütün müdürlerin eşit haklara sahip olması için son 5 yılın değerlendirmeye alınması gerektiğini, müdürün son 5 yıldaki başarılarına, kıdem puanına, eğitim düzeyine bakılması gerektiğini belirtmiştir. Okul müdürlüğünde teorik bilgiden çok tecrübenin ve bilgiyi uygulamanın önemli olduğuna vurgu yapan M6 ise, rotasyonda yüksek lisans ve doktora çok fazla puan verildiğini, kıdem puanının çok azaltıldığını belirtmiş, puanlama ölçütlerinin daha orantılı olması gerektiğine aşağıdaki şekilde işaret etmiştir:

(M6) *“Biraz daha orantılı olmalı. Orantılı olmalı. (...). Yani yöneticilik aynı zamanda tecrübedir. Sırf şey değildir. Sınava girmek... Şimdi yani yüksek lisans yapanları, doktora yapanları da görüyoruz. Kötü demiyoruz. Ama uygulama farklı şeyler. Yöneticilik uygulama şeyidir yani. Bilgiyi uygulama meselesidir. (...). Sırf böyle yüksek lisans... Tamam. Ona ben karşı değilim. Önü açık olsun. Hep de destekledim. Tamam mı? Ama şeydeki o, puan tablosu... Yönetici Değerlendirme puan tablosunda kıdemi... (...). Kıdemi sıfırlamışlar neredeyse*

yani. (...). Ben belki bir sene çalışacağım. Bırakacağım.” Tamam mı? Yani ben şu anda 35 yıllık bir öğretmenim. Yarıyı yöneticilik. (...). Yani ben kendim için söylemiyorum bunu. Bu eğitimin geleceği için söylüyorum. (...). Yani orantılı bir ... (...). yüksek lisansa, doktora, şuna buna... (...). Çok aşırı bir şey verildi yani. Oraya uçurum şeklinde puanlar verildi.” (s.65, satır: 2191-2213).

M6’nın görüşlerinin aksine, okul müdürlerinden M7, rotasyonda kıdemin çok da önemli bir ölçüt olmadığını aşağıdaki biçimde dile getirmiştir:

(M7) “Hani “Hizmet yılı çok olan çok iyi öğretmen. Hizmet yılı çok iyi olan çok iyi müdür.”, yok böyle bir şey. (...). Evet. Tecrübe önemlidir. Şey yapmıyorum. İtiraz etmiyorum. Ama söylüyorum ya. Şimdi ben bir okulda 15 yıl idarecilik yapabilirim. Ama okula gelip gitmişimdir. Olayı müdür başyardımcıma bırakmışımdır. Bana şikâyet gelen veliye “onunla konuş.”, demişimdir. Bana bir şey sorulması gereken öğretmen arkadaşşıma, “Ben ona havale ettim. İşte şu müdür yardımcısıyla konuş.” demişimdir, vs. Böyle okul idare ettiysem... Ben hani 15 yıllık tecrübeyi boş verin. 45 yıllık tecrübem de olsa bir anlamı yok bence.” (s.85, satır: 2894-2905).

Tecrübenin önemli olduğuna değinen ama kişinin kıdeminin yüksek olmasının çok iyi öğretmen ya da çok iyi müdür olduğu anlamına gelmediğini belirten M7, bir müdür okuldaki işleri başkasına devredip sadece okula gelip gittiyse 45 yıllık tecrübesi bile olsa bir anlam ifade etmediğini dile getirmiştir. Puanlamada performansı ölçecek ölçütlerin olması gerektiğini düşünen M7 ve M9 bu konuyla ilgili düşüncelerini şu şekilde açıklamışlardır:

(M7) “Bu değerlendirilme ölçütlerinde idarecinin okul içerisinde kaldığı süredeki çalışmaları da değerlendirme kriterine bir şekilde sokulmalı. (...). Şimdi yüksek lisans yapıyorsan, şöyle bir risk çok daha fazla. (...). Benim bir sürü zamanımı buna ayırmam lazım. E şimdi ben buna ayırırken okulu acaba ihmal mi ettim? (...). Bu da ihtimal dâhilinde değil mi? (...). Bu da ihtimal dâhilinde. (...). Bu arada ben, hani işi gücü bırakıp, yüksek lisansa başlarım.

Doktoraya başlayabilirim. Ve 4 yıldır belki hani bunu da bitirebilirim. E şimdi bu benim otomatikman puanımı da arttıracak. Ama burasını tamamen askıya da almış olabilirim, okulu. (...). böyle basmakalıp kriterlerin ötesinde, idarecilerin okul performansını birebir ölçecek kriterler boyutuyla bakılmalı. (...). Yani rutin işleterek alınan puanlar ve eğitimsel süreçten aldığımız puanlar bu noktada çok fazla belirleyici olmamalı.” (s.83-89, satır: 2836-3039).

M7'nin görüşlerine benzer şekilde M9 da rotasyondaki puanlamada performansı ölçecek ölçütlerin olması gerektiği yönündeki önerisini şu şekilde sunmuştur:

(M9) “Rotasyonda yöneticinin kıdemi haricinde performans... Belli performans kriterlerinin de göz önünde bulundurulması gerektiğini düşünmekteyim. (...). Ancak kişilerin yapmış oldukları projeler, gerçekleştirmiş olduğu faaliyetler, kişisel gelişimle ilgili olarak yapmış oldukları lisansüstü çalışmaların daha etkili olması gerektiğini düşünmekteyim. (...). Lisansüstü eğitime daha fazla puan verilmesini düşünüyorum.” (s.106-107, satır: 3598-3611).

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşıldığı gibi, M7 ve M9 rotasyondaki puanlamada müdürlerin performansını ölçecek ölçütler olması gerektiğinin önemini dile getirmişlerdir. M9, kıdem puanı haricinde, müdürlerin yapmış oldukları projelerin, gerçekleştirmiş olduğu faaliyetlerin ve lisansüstü çalışmaların puanlamada daha etkili olması gerektiği yönünde öneride bulunmuştur. M7 ise yüksek lisans ve doktora yapan müdürlerin okul işlerini ihmal etme ihtimalinin olduğu, müdürlerin okul işlerini askıya alıp, derslerine çalışmayı tercih edebilecekleri yönündeki düşüncesini paylaşmıştır. M7'ye göre kıdem puanı, lisansüstü eğitim puanı gibi rutin işletilerek alınan puanlar yerine okul müdürlerinin okul içerisindeki performans ve çalışmalarını birebir ölçen ölçütler de değerlendirmeye alınmalı ve puanlamaya dahil edilmelidir.

Tablo 17

Okul Müdürlerinin Rotasyondaki Atamaya İlişkin Önerileri

Temalar	f	%
Atamada takdir yetkisi olmasını önerme	2	18.1

Tablo 17, Devamı

Temalar	<i>f</i>	%
Merkeze gelebilmek daha kolay olmalı	1	9.0
Atamada liyakate ve kariyere dikkat edilmesini önerme	2	18.1
Rotasyon bölgeler arası atama şeklinde yapılmalı	1	9.0
Performansa dayalı atama yapılmalı	6	54.5
Performans değerlendirmesi çoklu değerlendirme şeklinde yapılmalı	2	18.1

Rotasyondaki atamanın nasıl yapılması gerektiği ilgili önerilere bakıldığında, 11 okul müdüründen 2'si atamada takdir yetkisi olması gerektiğini, 1'i merkeze gelebilmenin daha kolay olması gerektiğini, 2'si atamada liyakate ve kariyere dikkat edilmesi gerektiğini söylerken, 1 okul müdürü de rotasyonun şehir içinde oluşturulacak bölgeler arası atama şeklinde yapılması gerektiğini vurgulamıştır. Okul müdürlerinden 6'sı performansa dayalı atama yapılması gerektiğini söylemiş, 2 okul müdürü de bu performans değerlendirmesinin çoklu değerlendirme şeklinde yapılması gerektiğini ifade etmiştir. Rotasyondaki atamanın nasıl yapılması gerektiği ile ilgili öneride bulunan okul müdürlerinin performansa dayalı atama yapılması gerektiği konusu üzerinde yoğunlaştıkları görülmektedir.

Araştırmaya katılan 11 okul müdüründen 6'sı rotasyonun okul müdürlerinin performansına dayalı olarak uygulanması gerektiğinin önemine işaret etmiştir. Katılımcılardan M3 ve M10'un bu konuyla ilgili önerileri şu şekildedir:

(M3) “Süreç değerlendirmelerinin mutlaka olması lazım. (...). Yani bir uzman kuruluş da yapabilir bunu ya da Milli Eğitim de yapabilir. Aldığımda, o noktada bir durum tespiti yapılabilmeli okulda. (...). 5 yıl sonucunda nerededir? Nereye gelmiştir? (...). 8 sene kalsın ama... Ya oranın, oraya atanmış olan kişi, öğretmen, eğitimci başarılı değilse 8 yıl çok uzun bir süre. O belki bizim yapacağımız hata 1 yıl içinde bile, 1 ay içinde bile geriye dönemeyeceksek, burada sorunlara yol açabilir. (...). Sürekli denetim. Süreç denetimi diye düşünüyorum. (...). Mutlaka idarecinin o sürecini... daha başlardan itibaren bakılıp, hataları varsa, yanlışları varsa ya da yanlış giden bir şey varsa...

Çünkü bir müdür, bir yönetici, bir lider gerçekten okulun tümünü etkiliyor.”
(s.24-29, satır: 761-961).

Müdür okula atandığında ve 5 yılın sonunda o okuldan ayrılırken okulun durum tespiti yapılması gerektiğini savunan M3, bu durum tespiti Milli Eğitim veya uzman bir kuruluş tarafından yapılabileceğini de sözlerine eklemiştir. Okul müdürüne performans değerlendirmesi yapılması gerektiğine işaret eden ve rotasyon süresinin 8 yıl olması gerektiğini belirten M3, müdür eğer başarılı değilse 8 yılın fazla olduğunu, sürekli değerlendirme yapılmadığı takdirde, müdürün yapacağı bir hatanın 1 yıl ya da 1 ay içinde bile geriye dönülemeyecek sorunlara yol açabileceğini ifade etmiştir. M10 ise, çalışan ve çalışmayan müdürün ayırt edilebilmesi için mutlaka performans değerlendirmesinin yapılması gerektiğini yoksa rotasyonun bir anlamının olmayacağını aşağıdaki şekilde belirtmiştir:

(M10) “Performans değerlendirme yaparsınız. (...). Yöneticileri değerlendirirsiniz. Bu değerlendirme kriterlerini belirlersiniz. Yani şimdi aldığınız hizmet-içi, yüksek lisans... Hizmet-içi'leri ne kadar katmak doğru? O da tartışılır bir konu da. Bir sürü şey koyulabilir. Yani çalıştığı okulda neler yapmış? Gittiği okulda neler yapıyor? Yani bunu denetleyecek, değerlendirecek bir... sistemin olması lazım. (...). Performans değerlendirme mi adına dersiniz? 360 derece değerlendirme mi dersiniz? İlköğretim müfettişleri şimdi eğitim denetçisi oldu. Onların denetimiyle mi yapılır dersiniz? Ki onların denetimiyle yapılması mümkün değil. (...). Ama bu değerlendirmenin... (...). mutlaka yapılması lazım. O zaman rotasyonun bir anlamı olmaz. Yani çalışan gittiği okulda da çalışıyor. Çalışmayan gittiği okulda da çalışmıyor.”
(s.117, satır: 3948-3964).

Katılımcılardan M3 ve M7, performans değerlendirmesinin çoklu değerlendirme şeklinde yapılması gerektiğini şu şekilde paylaşmışlardır:

(M3) “Bir yılında belki 2. yılında bağımsız, tarafsız bir şekilde süreç değerlendirmesine tabi tutularak... ‘Nasıl gidiyor? Biz buraya birini getirdik,

koyduk ama... Ne yapıyor? Ne olacak?’, gibi zaman zaman müdürün dışında da, birilerinin dışında olan bir gösterge. Onlara da sorulabilir. Öğrenciye sorulabilir. Deneni de bu yani zaten. Bu yapılabilir. Ya da daha objektif, daha bilimsel bir takım veriler, kriterler konularak, velilere ulaşılabilir. Görüşülebilir.” (s.25, satır: 813-818).

Okul müdürüne tarafsız bir şekilde süreç değerlendirmesinin uygulanması gerektiğini bildiren M3, objektif ve daha bilimsel ölçütler kullanılarak öğrenci ve velilerin görüşüne başvurulabileceği yönünde öneride bulunmuştur. M7, bu konuyla ilgili düşüncelerini şu şekilde bildirmiştir:

(M7) “Bir değerlendirme olmalı. Öğretmenin... (...). Velinin gözünde, öğrencinin gözünde, işte ilişki içerisinde bulunan sivil toplumların gözünde... (...). İl Milli Eğitim Müdürü’ne sorulur. Bu okulun müdürünün çalışmasından memnun musun? Belediye Başkanı boyunda... (...). Çünkü onlarla da bizim çok farklı bir ortamımız var. Sorulur. (...). Asıl bizim performansımızı ölçecekler budur diye düşünüyorum. (...). Şimdi bu noktada hani kurumda, velisi, öğrencisi, öğretmeni, hepsi fikir beyan edebilir durumda olmalı. Çünkü hani bizim, ben İl Milli Eğitim Müdürü’müzden daha çok bu insanlarla birlikteyim. Yani ve benim yaptıklarımın İl Milli Eğitim Müdürü’nden daha çok bu insanlar etkileniyor. (...). Onlar olmalı yani. Ölçütü onlar koymalı. Başka türlü... Bakan’ım beni tanımaz. Ben Bakan’ımı tanımam. (...). Bizi ölçecekse bence birebir temas içinde olduğumuz insanlar ölçmeli.” (s.76-90, satır: 2579-3070).

Okul müdürünün performansı ölçülürken, müdürün birebir temas içinde bulunduğu kişilerin fikir beyan edebilmesi gerektiğini dile getiren M7, bu kapsamda sivil toplum kuruluşlarının, İl Milli Eğitim Müdürü’nün, Belediye Başkanı’nın ve özellikle de öğretmenin, öğrencinin, velinin görüşlerine başvurulması gerektiğini ifade etmiştir. Rotasyondaki atamada takdir yetkisinin olması gerektiğini ifade eden M3 bu düşüncesini şöyle paylaşmıştır:

(M3) “Yani çok gelişen, geliştiren bir müdürse, yeniliklere yol açan bir müdürse... Tabi. Biraz da Milli Eğitim’in yapısında bu var galiba düşünce olarak. Yani bu insanı biz buradan alalım. Yani sorunlu olan okullara... Ya da biraz da o orada kalkınmalara yol açsın. Ya da o okul da bundan yararlansın. Ama şu andaki mevcut puanlama sistemi açısından bunlara olanak yok. Yani Milli Eğitim Müdürü’ne takdir yetkisi yok. Olmalıydı. (...). Çünkü sicilimizi onlar tutuyor. Ondan bilgi alıyorlar yani. En azından İlçe Milli Eğitim Müdürümüzün ya da şeyimizin, İl Milli Eğitim Müdürümüzün bence tercih hakkı mutlaka bu puanlamaların yanında da olmalı. (...). Koskoca Eskişehir’in tümünden sorumlu bir insan. (...). Yani müdürünün atanmasında her hangi bir söz hakkı yok. Böyle bir şey olamaz. (...). Ama Milli Eğitim Müdürlerimize inisiyatif sağlanmalı diye düşünüyorum.” (s.30-32, satır: 975-1059).

M3’e göre MEB’in rotasyon uygulamasını yapma amaçlarından biri sorunlu olan okulların da çok çalışan, yenilik sağlayan müdürlerden yararlanabilmesidir. M3, bunun için İl veya İlçe Milli Eğitim Müdürü’ne takdir yetkisi verilmesi gerektiğini belirtmiştir. Rowan ve Denk (1984)’in çalışması M3’ün görüşünü destekler niteliktedir. Bu çalışmaya göre, ortalama olarak sosyo-ekonomik düzeyi düşük öğrencilerin oranının çok olduğu okullarda, yeni bir müdürün atanması öğrencilerin akademik başarı performanslarının artmasını sağlamıştır. Atamanın nasıl yapılması gerektiği konusunda öneride bulunan okul müdürlerinden M2 ve M11’in bu konuyla ilgili önerileri aşağıdaki gibidir:

(M2) “Şimdi biz kenar mahallelerde çalışırken, diğer kenar mahallede çalışan idareci arkadaşlarla şunları paylaştık. İşte rotasyon olmalı. Herkes bir görsün bakalım, “Kenar mahallede çalışmak nasılmış?, merkezde oturmak gibi olmuyor”, falan filan. (...). Bu, hani adaletli bir değiş tokuş olmalı. Yani illa rotasyon olacaksa, ... (...). adaletli olmalı bence. (...). Hiç kenar mahallede çalışmamış arkadaşlar da biraz kenar mahallelerde çalıştırmak gerekiyor. Puan esasına göre değil de, bölge bölge dağıtılmalı diye de düşünüyorum. (...). Daha adaletli olur.” (s.18, satır: 551-568).

M2'nin görüşlerine benzer şekilde M11 de rotasyondaki atamada merkezdeki okullara gelebilmenin daha kolay olması gerektiği yönündeki önerisini aşağıdaki şekilde belirtmiştir:

(M11) “Yani şimdi iller bölgelere ayrılabilir. Okulların bölgeleri ayrılabilir. Örneğin; yani işte sarmal dedik biraz önce. Sarmalın birinci etabındaki, yani sarmalın tam ortasındaki, bölgedeki okulları ‘bir’ olarak değerlendirecek olursak; o sarmalın ikinci aşamasını ‘iki’ olarak değerlendirecek olursak, 3. aşamadaki görev süresini dolduran yönetici arkadaşım 4. dereceyi değil, 2. dereceyi tercih yapabilecek hale gelebilmeli. (...). Daha merkez. Eğer merkez gelinmek istenen noktaysa, merkeze gelebilmek daha kolay olmalı.” (s.129, satır: 4347-4354).

Hiç kenar mahallelerde çalışmayan müdürlerinden de kenar mahallelerde çalıştırılması gerektiğini bildiren M2, rotasyonun adaletli yapılması gerektiğini, bunun için de rotasyonun bölgeler arası atama şeklinde yapılması gerektiğini vurgulamıştır. Merkezdeki okullara gelebilmenin daha kolay olması gerektiğini söyleyen M11'e göre okullar bölgelere ayrılmalı, alt bölgede görev süresini dolduran müdürler alt bölgeleri değil, üst bölgeleri tercih yapabilecek hale gelebilmeli. Rotasyondaki atamanın nasıl yapılması gerektiği ile ilgili öneride bulunan okul müdürlerinden M3 ve M5'in önerileri aşağıdaki şekildedir:

(M3) “657 sayılı Devlet Memurları Yasası'nda memuru kategorize eden, daha doğrusu farklılaştıran, farklılığını fark ettiren iki unsur var. Liyakat ve kariyer. (...). 657'deki o liyakat ve kariyer mutlaka ve mutlaka kriterler arasına girmeli. Yoksa farklılaştırmazsınız. (...). Ben o zaman istediğim yere gidemediğim için, gidemeyeceğim için resen atama... 40 yıllık eğitimciyim. Ve 40 yıllık eğitimci olmam nedeniyle kurumum, amirlerim tarafından bana tevdi edilmiş en küçük bir ceza bile yok. (...). Yani sadece ve sadece senin yılın şu, puanın şu, öğretmenlikte geçen süren şu, müdürlükte geçen süren şu... (...). Ne liyakatime bakıldı, ne kariyerime bakıldı.” (s.22-23, satır: 707-746).

M3'ün, rotasyondaki atamada hem liyakatin hem de kariyerin göz önünde bulundurulması gerektiğini söylediği görülmektedir. M5 ise atamada liyakate dikkat edilmesi gerektiğini aşağıdaki biçimde anlatmıştır:

(M5) “Dediğim gibi; ya liyakat çok önemli. Ona bakmaları gerekiyor. (...). Herkes layık olduğu yerde olmalı. Her şeyden önce.” (s.52, satır: 1765-1768).

Yukarıdaki ifadeler incelendiğinde, kendisinin 40 yıllık eğitimci olduğunu, bu sürede en küçük bir cezası bile bulunmadığını ifade eden M3, atamada kendisinin ne liyakatine ne kariyerine dikkat edilmediğinden bahsetmiş, atamada liyakat ve kariyerin mutlaka ölçütler arasına girmesi gerektiğini belirtmiştir. Herkesin layık olduğu yerde olması gerektiğini aktaran M5 ise liyakatin çok önemli olduğunu, atamada liyakatin göz önünde bulundurulması gerektiğini dile getirmiştir.

Rotasyon uygulamasının süresine ilişkin okul müdürlerinin verdiği önerilere ilişkin görüşler incelendiğinde, araştırmaya katılan 11 okul müdüründen 10'unun rotasyon süresine ilişkin verdiği önerilerin okuldaki hedefleriyle ilgili nedenlerden kaynaklandığı görülmektedir. Birer katılımcı rotasyon süresinin en az 6 yıl, en az 10 yıl, 7-8 yıl, 7 yıl ve 8-9 yıl olması gerektiğini belirtmişlerdir. Rotasyon süresi olarak 5 yılın uygun olduğunu söyleyen 3 okul müdürü vardır. Rotasyon süresinin 8 yıl olmasını öneren 5 okul müdüründen 3'ü, 8 yılın ilköğretim okulları için daha uygun bir süre olduğunu düşündüğü için bu süreyi önermişlerdir. Rotasyon süresi için öneride bulunan 11 okul müdüründen 10'unun okuldaki hedefleriyle ilgili nedenlerden dolayı rotasyon süresi önerisinde bulunması dikkat çekicidir.

Tablo 18

Rotasyon Uygulamasının Süresine İlişkin Okul Müdürlerinin Önerileri

Temalar	<i>f</i>	%
Okuldaki hedeflerle ilgili nedenlerden dolayı rotasyon süresi önerme	10	90.9
En az 6 yıl	1	9.0
En az 10 yıl	1	9.0
7-8 yıl	1	9.0
7 yıl	1	9.0

Tablo 18, Devamı

Temalar	<i>f</i>	%
8-9 yıl	1	9.0
5 yıl uygun	3	27.2
8 yıl	5	45.4
<i>İlköğretim okulları için daha uygun bir süre olduğu için</i>	3	27.2

Görüşmeye katılan okul müdürlerinden M5, rotasyon süresinin en az 6 yıl ama ilköğretim okulları için 8 yıl olması gerektiğini şu şekilde paylaşmıştır:

(M5) “Ama şöyle; ilköğretim okulu müdürü olursam aldığım öğrenciyi mezun etmek isterdim. (...). Şu an uygulanan 8. sınıfı bitirmesi lazım. (...). Onun için 8 yıl daha mantıklı bence. (...). Şimdi önce gittiğiniz okulu tanımanız lazım. Öğretmenleri tanımanız lazım. İdarecileri, memuru, öğrencileri, daha sonra velileri, binayı... (...). Kurum kültürünü, her şeyini anlayabilmek için bence birinci yıl yok zaten. Tamam. Dediğim gibi, birinci yıl yenileştirme anca binada olur. İkinci yıl bir şeylere geçilir. (...). 5 yıllık hazırlıyoruz bütün planlarımızı. Aslında bak. Stratejik planları bile. Yani bir şeylere başlıyorsanız, tam verimini almanız en az 3 yıl, 4 yıl hatta en normali 5 yıl gerektirir. Onun için en az 6 yıl olmalı aslında. (...). Ama ilköğretimler için 8.” (s.49-50, satır: 1668-1703).

M5, ilköğretim okullarında çalışan müdürlerin kendileriyle birlikte okula başlayan öğrencinin mezuniyetini görebilmeleri açısından, ilköğretim okullarında rotasyon süresinin 8 yıl olması gerektiğini belirtmiştir. Müdür olarak atandıkları ilk yılı okulu, öğretmenleri, müdür yardımcılarını, öğrencileri, velileri, diğer personeli tanıyarak, okul kültürünü anlamaya çalışarak geçirdiklerini söyleyen M5, okuldaki hedeflerin tam verimini almak için rotasyon süresinin en az 6 yıl olması gerektiğini önermiştir. Rotasyon süresinin 8 yıl olmasını öneren okul müdürlerinden M8 ve M9’a ait görüşler aşağıdaki gibidir:

(M8) “Hani ilköğretimde bir dönemin, bir 8 yıl... olduğu değerlendirilirse, 8 yıl diye düşünürdüm. Ama 8 yıl da az bir süre değil açıkçası. (...). En azından

başladığı şeylerin etkilerini gördüğünü ifade edebilmeli. Yani 1. sınıfta bir şekilde çocuğu okula alıyoruz. (...). Ama o 1. sınıftaki çocuğa ne katabildiğini 8’de mezun olurken görebilmeli, diye değerlendiriyorum. (...). İlla bir sayı istenirse 8 derdim, diye düşünüyorum.” (s.101, satır: 3417-3426).

Örnek ifadeye göre, ilköğretim okullarında çalışan müdürlerin hedeflerini ne düzeyde gerçekleştirebildiğini görebilmesi açısından rotasyon süresinin 8 yıl olmasını öneren M8, 8 yılın da az bir süre olmadığına dikkat çekmektedir. Kendisi lise müdürü olan M9 da rotasyon süresinin 8 yıl olması gerektiğini düşünen okul müdürlerindendir:

(M9) *“Ancak okul müdürlerinin rotasyon süresinin 5 yıla sınırlandırılmaması, bunun 8 yıla ya da 10 yıla çıkarılması gerektiği düşüncesindeyim. (...). 8 yıl uygun olacaktır diye düşünmekteyim.” (s.104, satır: 3518-3524).*

Okuldaki hedefler açısından rotasyondaki süreyle ilgili öneride bulunan okul müdürlerinden M2, M4 ve M10’un düşünceleri şu şekildedir:

(M2) *“En az 10 yıl. (...). Çünkü 5 yıl hakikaten az. (...). Hani insanlar bir kurumdaki hedeflerini gerçekleştirmiş olurlar.” (s.16, satır: 490-514).*

(M4) *“Bir de insanların, bu 5 yıl olmaz da işte, 7 yıl, 8 yıl bir okulda kaldıktan sonra ayrılmalarında, başka bir okula gitmelerinde, yeni bir vizyon, misyon uygulamasına geçmelerinde yarar var diye düşünüyorum. (...). 8 yıl olabilir. 5 yıl bence biraz az. Çünkü 5 yıllık planda bir okulda ne yapılabilir? Ben burada 2 yıl geçti. Evet. Çok yol aldık ama daha alacağımız çok büyük yollar var bizim. 7 yıl, 8 yıl olarak düşünülebilir müdür yardımcıları gibi okul müdürlerinin de, diyorum.” (s.34-35, satır: 1120-1175).*

Okuldaki hedefleri gerçekleştirmek için M2’nin önerdiği rotasyon süresinin en az 10 yıl, M4’ün önerdiği rotasyon süresinin ise 7-8 yıl olduğu görülmektedir. M10’a göre ise, müdürün okuldaki hedeflerinin sonuçlarını görebilmesi açısından rotasyon süresi 7-8 yıl olmalıdır. 5 yılın altında ve 8 yılın üzerinde asla olmamalı diyen M10, kendisi için en ideal sürenin 7 yıl olduğunu söylemiştir:

(M10) “Ya 5 yıl iyi gibi gözüküyor. Ama bu 8 de olabilir. 7, 7 olabilir. (...). 7, 7 iyidir. (...). Yaptıklarınızı 5 yıl içinde göremeyebilirsiniz. Yönetici için. Ben bunun sonuçlarını 7-8 yıl sonra... (...). Yani şimdi de görüyorsunuz da. Ama şurada bir işte, ‘R (!) İlköğretim Okulu böyle bir okuldur.’, dedirtir. (...). Benim tarzım, düşüncem eğitimle ilgili öyle. Bakışım öyle. 7 olabilir. 8 olabilir. Ama 9 asla. (...). Ha. 5’ten aşağısı asla. Yani 5’in üstü olabilir. Ama 5’in altı olamaz. (...). 8’in de üstü olamaz, diye düşünüyorum. (...). 5 ile 8 ara... Ya 7-8. 6 da demeyelim. Ya 7-8 iyidir. (...). Benim için sorarsanız, 7 yıl en idealidir.”(s.121-122, satır: 4104-4122).

M3, rotasyon süresinin 8-9 yıl olmasını önermiştir:

(M3) “Şimdi değerlendirmeniz lazım. Ya tamam. 8 sene kalsın ama... Ya oranın, oraya atanmış olan kişi, öğretmen, eğitimci başarılı değilse 8 yıl çok uzun bir süre. (...). Yani ben ilköğretim okulu müdürüysem, anasınıflarını da içine zorunlu değil ama katarsak, 9 yıllık bir süre var. Şimdi... Benim o süre içinde değerlendirilmem gerekir diye düşünüyorum. (...). Hoş. Bana bakan da yok yani, söyledik ya, performans değerlendirmesi olmadığı için. (...). Ama 9 olsaydı işte o performans ölçeklerine... Daha başında sapma var mı, yok mu? Ya onların başında tespit edilip... (...). Şu andaki mevcut yapıda 8 yıl zorunlu. Bir yıl da anasınıfını ekliyoruz. 9 yıl. Ben 9 yıl, ama parantez ve turnak içinde söylüyorum. Yani 8 yıl buna bakmayalım, etmeyelim anlamında demiyorum yani.” (s.26-29, satır: 833-957).

Müdürün okulda kaldığı sürede sürekli performans değerlendirmesi yapılması gerektiğini söyleyen M3’ün rotasyon süresi olarak 8-9 yılı önerdiği görülmektedir. İlköğretim okulları için 8 yılın uygun olduğunu düşünen M3, o süreye 1 yıl olan anasınıfı süresi eklendiğinde rotasyon süresinin 9 yıl da olabileceğini dile getirmiştir. Rotasyon süresi için 5 yılın uygun olduğunu düşünen M1 ve M11’e ait görüşler aşağıdaki gibidir:

(M1) “Yönetmelik 5 yıl ve bence gayet uygun. (...). 5 yıl.” (s.5, satır: 139-142).

(M11) “5 yılın ideal olduğunu düşünüyorum. (...). Yani işte eylül ayında geldiğinizi düşünürseniz, 1 yıllık süreç oryantasyon süreci oluyor. Anca çevreyi tanıyorsunuz. Çalışma arkadaşlarınızı tanıyorsunuz. Kapasiteyi ölçebiliyorsunuz. 2. yılda anca planlama yapabiliyorsunuz. Yani 1. yılın sonunda, işte 2. yılda neler yapabilirim diye. 3. yıl artık sistem oturmaya başlıyor. 4., 5. yılda da sonuçları görmeye başlıyorsunuz. Mutlaka sonuçları da görmek lazım diye düşünüyorum. Yani sonuçları görmeden de kurumdan ayrılmak açıkçası uzun vadeli düşündüğümüzde pek sağlıklı bir durum değil. (...). 5 yıl uygun.” (s.133, satır: 4487-4497).

2010 ve 2011’deki uygulamalarda rotasyon süresi 5 yıldır. M1 ve M11’in rotasyon süresi olarak 5 yılın uygun olduğunu belirttikleri görülmektedir. Okul müdürlerinden M6 da M1 ve M11’in görüşlerini destekler nitelikte görüş bildirmiştir. Hedeflerin sonuçlarını görmek açısından 5 yılın yeterli olmadığını söyleyen müdürlerin aksine, M11 4. ve 5. yılda hedeflerin sonuçlarını görmeye başladıklarını belirtmektedir.

Yukarıdaki görüşler değerlendirilecek olursa, rotasyonun ilkesel olması gerektiğini söyleyen M8’e göre, puanlama ölçütleri rotasyonun hemen öncesinde değiştirilmemeli, müdürler rotasyona tabi olacakları zamanı ve rotasyon ölçütlerini önceden bilmeli, rotasyon yönetmelik yayınlandıktan hemen sonra değil, rotasyona tabi sürenin geçmesi beklendikten sonra uygulanmalı, kimseye haksız yere ödül belgesi dağıtılmamalıdır. Puanlamaya ilişkin öneride bulunan müdürlerden 1’i, bütün müdürlerin eşit haklara sahip olması için okul müdürlerinin son 5 yıldaki başarılarının, kıdem puanının, eğitim düzeyinin puanlamaya dahil edilmesi gerektiğini belirtmiş, başka bir okul müdürü ise, puanlama ölçütlerinin daha orantılı olması gerektiğini söylemiştir. Okul müdürleri kıdem, lisansüstü eğitim ve ödül puanı gibi rutin işletilerek alınan puanlar yerine müdürlerin okul içerisindeki performans ve çalışmalarını birebir ölçen ölçütler, gerçekleştirdiği proje ve faaliyetler ve lisansüstü çalışmaların puanlamada etkili olması gerektiğini ifade etmişlerdir.

Araştırmaya katılan okul müdürleri atamayla ilgili; sorunlu olan okulların da çok çalışan, yenilik sağlayan müdürlerden yararlanabilmesi için İl / İlçe Milli Eğitim’e takdir yetkisi verilmesi gerektiğini dile getirmişlerdir. 1 okul müdürü rotasyonun adaletli olması için atamanın, il veya ilçede oluşturulacak bölgeler arası atama şeklinde

yapılması gerektiğini vurgulamıştır. Merkezdeki okullara gelebilmenin daha kolay olması için okulların bölgelere ayrılmasını, alt bölgede görev süresini dolduran müdürlerin üst bölgeleri tercih yapabilecek hale gelebilmesi gerektiği söylenmiştir. Okul müdürleri ayrıca atamada liyakat ve kariyerin göz önünde bulundurulmasını önermişlerdir. Rotasyonun bölgeler arası atama şeklinde yapılması gerektiği ve merkezdeki okullara gelebilmenin daha kolay olması gerektiği yönündeki önerilere benzer şekilde The Institute for Education Leadership (2008), müdür rotasyonunda kıyıda-kenarda kalan bölgelere veya azınlık dili konuşan toplulukların olduğu bölgelere yeterli aday çekmede sorun yaşandığını belirtmiştir.

2006 yılındaki rotasyonda atamaya yetkili kişilere 15 puanlık takdir yetkisi verilmiş, ancak, şeffaflık ilkesi delineceği ve atamada keyfiliğin ön plana çıkacağı gerekçesiyle bir eğitim sendikası tarafından bu yönetmelik hükmü aleyhine dava açılmıştır. Adı geçen eğitim sendikası, takdir puanına ilişkin bu yönetmelik hükmünün, rotasyonda yönetime istediğini atama konusunda önemli üstünlük sağlayacağını, siyasi kadrolaşmaya neden olacağını savunmaktadır. Sendika tarafından açılan dava sonucunda, Danıştay 2. Dairesi okul müdürlüğü ve müdür yardımcılığı atamalarında, takdir puanına ilişkin bu yönetmelik hükmünün yürütmesinin durdurulmasına karar vermiştir (Özcan, 2006). Siyasi kadrolaşmanın yoğun şekilde yaşandığı günümüzde, atama için ve müdürlerin performansını ve başarılarını belirleyen çok net ölçütler olmadıkça, ‘takdir yetkisi’ gibi bir uygulamanın şeffaf, objektif ve gerçekten çalışan okul müdürlerini koruyacak şekilde uygulanması zor görünmektedir. Böyle bir maddenin uygulanabilmesi için her şeyden önce okul müdürlerinin çalışma performanslarını ve başarılarını net ve tartışmasız şekilde ortaya koyacak ölçütlerin geliştirilmesi gereklidir.

Performansa dayalı atama yapılması gerektiğini savunan okul müdürleri, çalışan ve çalışmayan müdürün ayırt edilebilmesi, geriye dönülemeyecek problemlerin önlenmesi, rotasyondan önce ve 5 yılın sonunda okulun durum tespiti için mutlaka performans değerlendirmesinin yapılması gerektiğine vurgu yapmışlardır. Okul müdürleri, sivil toplum kuruluşlarının, İl Milli Eğitim Müdürü’nün, Belediye Başkanı’nın ve özellikle de öğretmenin, öğrencinin, velinin görüşlerine başvurularak çoklu değerlendirme yapılabileceğini belirtmişlerdir. Rotasyonun performansa dayalı uygulanması gerektiği ile ilgili bulguyu Memişoğlu, Sipahioğlu ve Çelik (2012)’in

araştırmaları ve Tonbul ve Sağıroğlu (2012)'nin araştırmaları destekler niteliktedir. Memişoğlu, Sipahioğlu ve Çelik (2012)'in araştırmasında okul müdürlerinin neredeyse tamamı daha adil ve objektif ölçütler dikkate alınarak performansa dayalı atama yapılması gerektiğini belirtmişlerdir. Tonbul ve Sağıroğlu (2012)'nin araştırmasında ise, öğretmen, veli, teftiş ve üst yönetim raporları göz önünde bulundurularak okul müdürlerine çoklu değerlendirme yapılabileceği önerilmiş, atamada liyakatin de göz önünde bulundurulması gerektiği belirtilmiştir. Bu bağlamda, çalışan ve çalışmayan okul müdürlerinin belirlenmesi, hak edene hakkının verilmesi için, objektif bazı ölçütler belirlenerek okul müdürlerinin performanslarının belirlenmesi ve atamaların buna dayalı olarak yapılması gerektiği söylenebilir.

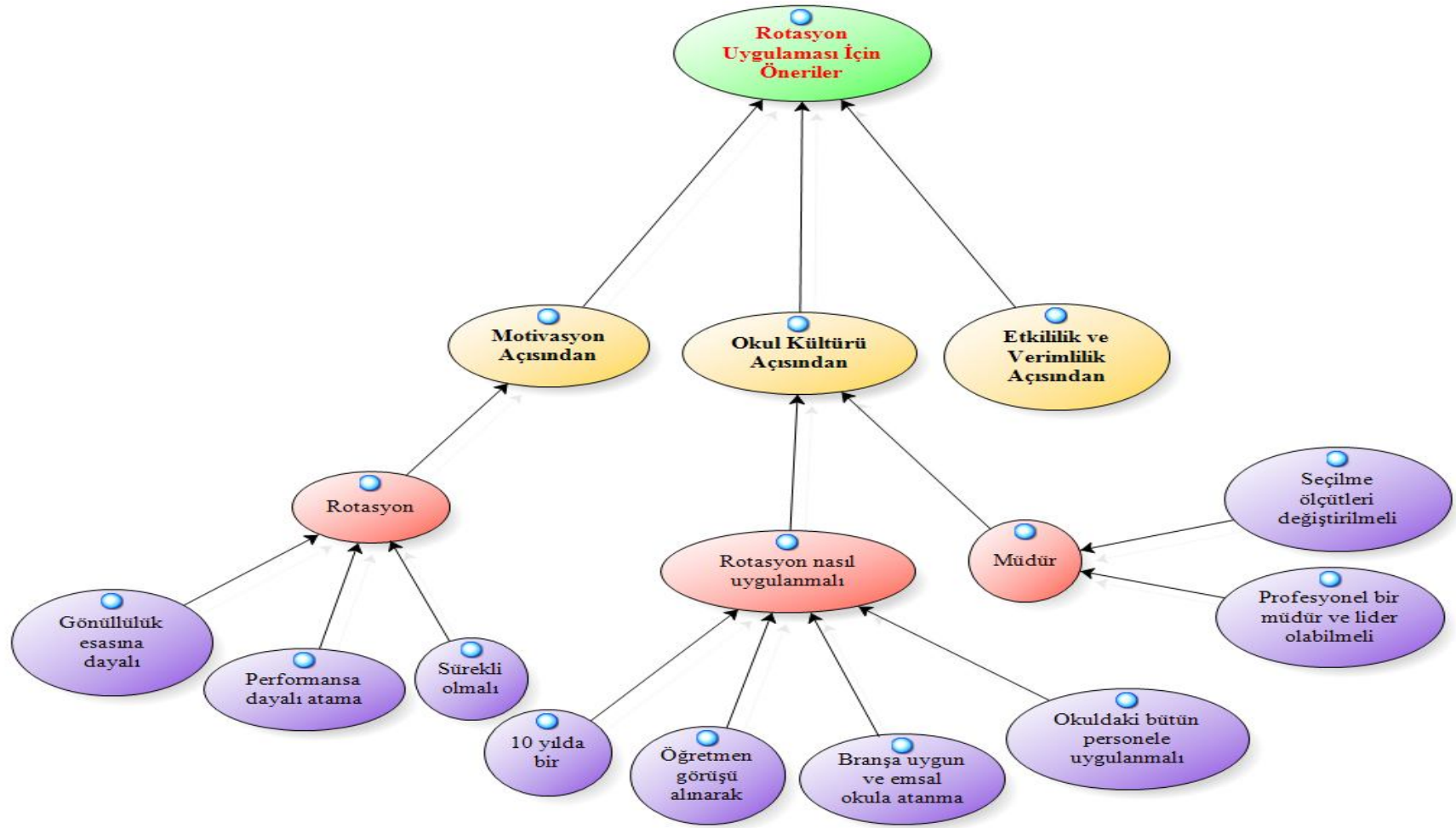
Okul müdürlerinin okuldaki hedefleri gerçekleştirmek için en az 10 yıl, hedeflerin tam verimini almak için en az 6 yıl, hedeflerin sonuçlarını görebilmesi açısından rotasyon süresinin 7-8 yıl olmasını önerdikleri görülmektedir. İlköğretim okullarında çalışan müdürlerin hedeflerini ne düzeyde gerçekleştirebildiğini ve kendileriyle birlikte okula başlayan öğrencinin mezuniyetini görebilmeleri açısından rotasyon süresinin 8 yıl olması gerektiğini, ilköğretimdeki 8 yıllık süreye anasınıfı süresi eklendiğinde rotasyon süresinin 9 yıl da olabileceğini belirttikleri söylenebilir. 3 okul müdürü rotasyon süresi olarak 5 yılın uygun olduğunu ifade etmişlerdir.

Rotasyon süresinin ilköğretim okulları açısından 8 yıl olması gerektiği ile ilgili bu bulguyu Nartgün, Bayraktar ve Akkulak (2012)'in araştırması destekler niteliktedir. Bu çalışmada, bazı katılımcılar, en azından ilköğretim okul müdürlerinin kendileriyle birlikte okula başlayan öğrencinin mezuniyetini görebilmeleri açısından, rotasyon süresinin 8 yıl olmasını önermişlerdir. Bu durumda lisede çalışan müdürler için 2 döneme karşılık gelecektir. Mascall, Moore, Jantzi, Walker ve Sacks (2011) ve Yılmaz, Altinkurt, Karaköse ve Erol (2012), araştırmalarında, müdür rotasyonu için 5 yılın uygun ve ideal bir süre olduğu yönünde sonuca ulaşmışlardır. 28.02.2013 tarih ve 28573 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan "Milli Eğitim Bakanlığı'na Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik" ile okul müdürleri için 5 yıl olan rotasyon süresi 8 yıla çıkarılmıştır. Ancak, bu yönetmeliğin yayınlandığı tarihten itibaren birçok tartışmalara neden olması, özellikle uygulanacak olan sözlü sınavla ilgili çokça eleştiri alması nedeniyle, 04.08.2013 tarihinde, 28728 sayılı Resmi Gazete'de yeni bir yönetmelik yayınlamıştır. Yayınlanan bu son yönetmelikle birlikte

okul müdürleri için rotasyon süresi 6 yıla drlmtr (MEB, 2013a; MEB, 2013b). Bu baēlamda, yayınlanan yönetmeliklerde rotasyon süresiyle ilgili çok sık deēiiklik yapıldıēı söylenebilir.

11 okul müdüründen 10'unun rotasyon süresine ilişkin verdiēi önerilerin okuldaki hedefleriyle ilgili nedenlerden kaynaklandıēı görülmektedir. Okul mdrllerinden 3'ünün rotasyon süresi olarak 5 yılı uygun bulduēu, 5 müdürün rotasyon süresinin 8 yıl olmasını nerdiēi, birer katılımcının ise en az 6 yıl, en az 10 yıl, 7-8 yıl, 7 yıl ve 8-9 yıl olması gerektiēini belirttikleri söylenebilir. 8 yıl olmasını öneren 5 okul müdüründen 3', 8 yılın ilkēretim okulları için daha uygun bir süre olduēunu dndē için bu süreyi önermişlerdir.

Rotasyon uygulamasının daha etkili ve daha verimli olması için okul mdrlrine göre, rotasyon ilkesel bir uygulama olmalı, okul mdrlrine performans deēerlendirmesi yapılmalı ve çoklu deēerlendirme yapılmalıdır. Diēer okul mdrlri rotasyondaki puanlamaya, rotasyon süresine ve rotasyondaki atamanın nasıl yapılması gerektiēine ilişkin öneride bulunmuşlardır.



Şekil 6. Okul Müdürlerinin Rotasyon Uygulaması İçin Önerileri

Rotasyon Uygulamasının Müdür Motivasyonu Açısından Daha Etkili Olması İçin Okul Müdürlerinin Verdiği Önerilere İlişkin Bulgular

Rotasyon uygulamasının müdür motivasyonu açısından daha etkili olması için okul müdürlerinin verdiği öneriler belirlendikten sonra bu görüşler içerik analiziyle temalara ayrılmıştır. Her bir temaya ait dağılım Tablo 19’da yüzde ve frekans olarak verilmiştir.

Tablo 19

Rotasyon Uygulamasının Müdür Motivasyonu Açısından Daha Etkili Olması için Okul Müdürlerinin Önerileri

Temalar	<i>f</i>	%
Rotasyon sürekli olmalı	1	9.0
Rotasyon gönüllülük esasına dayalı yapılmalı	1	9.0
Performansa dayalı atama yapılmalı	1	9.0

Rotasyon uygulamasının müdür motivasyonu açısından daha etkili olması için okul müdürlerinin verdiği önerilere ilişkin görüşler incelendiğinde, araştırmaya katılan 11 okul müdüründen 1’i rotasyonun sürekli olması gerektiğini, 1 okul müdürü rotasyonun gönüllülük esasına dayalı yapılması gerektiğini belirtmiştir. 1 okul müdürü ise rotasyonun performansa dayalı atama şeklinde yapılması gerektiğini söylemiştir. Okul müdürlerinden M9, rotasyonun motivasyon açısından daha etkili olması için rotasyonun sürekli olması gerektiği yönündeki önerisini şu şekilde sunmuştur:

(M9) “Yöneticilere uygulanan rotasyonun sürekli olması gerektiğini ve bu rotasyon uygulamasında da kişilerin birçok bakımdan farklı şekilde değerlendirilmesi gerektiğini düşünmekteyim. (...). Ama motivasyonun sürekli olması halinde daha sağlıklı olacağı düşüncesindeyim. Yani burada süreklilik önemli. (...). Ve belli bir süre, yeterli bir süre olmasının yararlı olduğu kanısındayım. (...). Yani bu anlamda söylemek istediğim süreklilik olması ve belirli bir süre bu rotasyon uygulamasına devam edilmesi.” (s.106, satır: 3574-3585).

M9, belirli ve yeterli bir süre rotasyon uygulamasına devam edilmesi halinde rotasyonun müdür motivasyonu açısından daha etkili olacağı yönünde öneride bulunmuştur. M2'nin rotasyonun gönüllük esasına dayalı yapılabileceği yönündeki önerisi ise şu şekildedir:

(M2) “Kişilerin hani... (...). Motivasyonunun artması için kişinin gönüllüğü olması gerekiyor bana göre. Hani rotasyona tabi olmak isteyenlere de biraz... İsteyen var mı, yok mu?, diye sorulabilir. (...). şöyle olabilir; rotasyona tabi olmak istiyor musunuz? Kurumunuzda kal... Ama bu da adaletsizliğe neden olur. Bu hani üst düzeyde düşünüldüğünde, resme büyük baktığımızda, bu uygulanmaz. Bu benim kişisel düşüncem hani.” (s.12, satır: 359-367).

M2, müdür motivasyonunun artması için müdürün rotasyonda gönüllü olması gerektiğinden bahsetmiş, “Rotasyona tabi olmak mı istiyorsunuz yoksa okulunuzda kalmak mı istiyorsunuz?, şeklinde müdürlere sorulabileceğini belirtmiştir. M2'nin böyle bir uygulamanın yapılamayacağını ve yapılsa da adaletsizliğe neden olacağını farkında olduğunu söylemek mümkündür. Katılımcılardan M7'nin performansına dayalı atama yapılması gerektiği yönündeki önerisi aşağıdaki gibidir:

(M7) “İşte o 8 yıllık süre içerisinde şu puanı biriktiren idarecilerimiz, işte istediği okullara gitmek gibi bir hak... (...). Bizi motive edici dediğim şu; mesela, benim arkadaşlarım var. Gittikleri okulları hak etmediklerini düşünüyorlar. (...). Ama arkadaşım diyor ki, “Burada köreliyorum. Burada bir şey yapma şansım yok benim.”. Çünkü veli profili, öğrenci profili ve okulun fiziki yapısı... (...). Uğraşsan da diyor, gidecek bir şeyim yok benim. Yolum yok. Yerim yok. Ve o noktada gerçekten hani kendinin harcandığını düşünüyor. (...). İşte rotasyonda bizi motive edici şeyler olsa, hani bulunduğumuz süre içerisindeki çalışmamızın karşılığında... (...). Arzu ettiğimiz okula atanmak gibi bir öncelik, hak tanınacağını bilsek, hem bu bizim motivasyonumuzu, okuldaki motivasyonumuzu hem arttıracaktır, hem de sunacağımız hizmet adına... Yani yapılacağının daha fazlasını yapmak adına gayret, yani gayretimizi teşvik edici bir unsur olacaktır, diye düşünüyorum. (...). Yani arkadaşlarımin bu tarz serzenişlerini ortadan

kaldırarak bir unsur olarak da bu kullanılabilir. Hani mevcut okulunda gereken gayreti gösterseydin şimdi burada değil de istediğin okulda olabilecektin, gibi bir bakış açısı da getirebilir oraya diye düşünüyorum.” (s.83-89, satır: 2818-3056).

Örnek görüşte de görüldüğü gibi, rotasyon süresinin 8 yıl olması gerektiğini düşünen M7, 8 içinde belirli bir puanı yakalayan müdüre istediği okula atanma hakkı verilirse, bu durumun müdürün motivasyonunu arttıracak, böyle bir durumda müdürün okuldaki çalışmalar için daha fazla gayret sarf edeceğini belirtmiştir. Gittikleri okuldan memnun olmayan, o okullarda bir şey yapma şansının olmadığını, köreldiğini ve harcadığını düşünen arkadaşlarının olduğunu söyleyen M7, belirli bir puanı yakalayana istediği okula atanma hakkı tanınmasının arkadaşları gibi olan okul müdürlerinin serzenişlerini de ortadan kaldırabileceğini sözlerine eklemiştir.

Okul müdürlerine göre rotasyonun müdür motivasyonu açısından daha etkili olması için, okulda kaldığı süre içinde belirli bir puanı yakalayan müdüre istediği okula atanma hakkı verilmelidir. Okul müdürlerinin ayrıca belirli ve yeterli bir süre rotasyon uygulamasına devam edilmesi ve müdürlere rotasyona tabi olmak isteyip istemediklerinin sorulması gerektiğini de önerdikleri görülmektedir.

Rotasyon uygulamasının müdür motivasyonu açısından daha etkili olması için, performansa dayalı atama yapılması gerektiği yönündeki bulguya benzer şekilde, Nural ve Çıtak (2012)'ın araştırmasında, rotasyon uygulamasının performansa dayalı olarak yapılması gerektiği dile getirilmiştir. Reynolds, White, Brayman ve Moore (2008)'un araştırmasında kıdemli yöneticiler, okul müdürü rotasyonlarında müdürlerin kariyeri, liderlik tarzı, performans oranları ve mesleki geçmişi gibi ölçütlerin göz önünde bulundurulduğunu belirtmişlerdir.

M2'nin görüşünü destekler nitelikte, Çelebi, Çelebi ve Bayram (2011)'ın araştırmasında, istemediği halde rotasyona tabi olmuş müdürün performansının etkilenebileceği bulgusuna ulaşılmış ve rotasyonda gönüllülüğü artırmak için farklı tedbirlerin alınması gerektiği önerilmiştir. Kılıç (2008) da, rotasyonun faydalı olması için istekli bir seçim olması gerektiğini ifade etmiştir. Bu bağlamda, okul müdürlerinin motivasyonunun rotasyondan daha olumlu etkilenmesi için, uygun ve objektif ölçütler kullanılarak müdürlerin performanslarının belirlenmesi ve rotasyonun bu performans

sonuçlarına dayalı olarak yapılmasının daha uygun olduğu söylenebilir. Ayrıca müdürlerin rotasyonda gönüllü olmasını sağlayacak bir takım teşvik edici öğeler (maaşta iyileştirme, vb.) göz önünde bulundurulabilir. Rotasyon uygulamasının müdür motivasyonu açısından daha etkili olması için okul müdürlerinin genel olarak rotasyonun sürekli olması gerektiğini, gönüllülük esasına dayalı yapılması gerektiğini, performansa dayalı atama olması gerektiğini belirttikleri söylenebilir.

Rotasyon Uygulamasının Okul Kültürü Açısından Daha Etkili Olması İçin Okul Müdürlerinin Verdiği Önerilere İlişkin Bulgular

Rotasyon uygulamasının okul kültürü açısından daha etkili olması için okul müdürlerinin verdiği öneriler belirlendikten sonra bu görüşler içerik analiziyle temalara ayrılmıştır. Her bir temaya ait dağılım Tablo 20’de yüzde ve frekans olarak verilmiştir.

Tablo 20

Rotasyon Uygulamasının Okul Kültürü Açısından Daha Etkili Olması için Okul Müdürlerinin Önerileri

Temalar	<i>f</i>	%
Rotasyon öğretmen görüşü alınarak uygulanmalı	2	18.1
Müdürler için branşa uygun ve emsal bir okula atama yapılmalı	4	36.3
Rotasyon 10 yılda bir yapılmalı	1	9.0
Rotasyon okuldaki bütün personele uygulanmalı	4	36.3
Müdür seçilme ölçütleri değiştirilmeli	1	9.0
Müdür profesyonel bir müdür ve bir lider olmalı	2	18.1

Şekil 6’da görüldüğü gibi rotasyon uygulamasına yönelik okul müdürleri tarafından verilen önerilerle ilgili 3. alt tema başlığı, rotasyonun okul kültürü açısından daha etkili olması için verilen önerilerdir. Rotasyon uygulamasının okul kültürü açısından daha etkili olması için okul müdürlerinin verdiği önerilere ilişkin görüşler incelendiğinde, araştırmaya katılan 11 okul müdüründen 2’sinin rotasyonun öğretmen görüşü alınarak uygulanmasını önerdiği, 4’ünün müdürler için branşa uygun ve emsal bir okula atama yapılmasını önerdiği ve 1 müdürün de rotasyonun 10 yılda bir olmasını önerdiği görülmektedir. Okul müdürlerinden 4’ü rotasyonun okuldaki bütün personele

uygulanması gerektiğini, 1'i müdür seçilme ölçütlerinin değiştirilmesi gerektiğini, 2'si ise müdürün profesyonel bir müdür ve bir lider olması gerektiğini söylemiştir. Rotasyon uygulamasının okul kültürü açısından daha etkili olması için öneride bulunan okul müdürlerinin müdürler için branşa uygun ve emsal bir okula atama yapılması gerektiği ve rotasyonun okuldaki bütün personele uygulanması gerektiği ile ilgili öneriler üzerinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Araştırmaya katılan okul müdürlerinden M1 ve M7 rotasyonun okul kültürü açısından daha etkili olması için öğretmen görüşü alınması gerektiği yönündeki önerilerini şu şekilde paylaşmışlardır:

(M1) “Öğretmenlere bir sorulmalıydı mesela; “Müdürünüzün kaç yılda değişmesini istiyorsunuz?” Niye? Niye? Niye istiyor? Ben müdürü sevmiyorum. (...). Bu okuldan müdür gitsin. (...). Müdür gitsin, ben şunları şunları yapmak istiyorum. Engelli. Engelliyor. Gelen adam belki yapar. Bir sorulmalı. Açık uçlu olmalı bu da. (...). Görüş almak anlamında. Ve bunlar arşivlenmeli. Gerektiğinde söylenmeli. (...). Süre niye 5 yani? Müdür yardımcılarını niye 5 değil? Ben istedim oldu olmuyor bu. Elinizde bir veri var mı? Şu kadar öğretmene sorduk, 5 istiyor. Şu kadar kişi de 8 istiyor, denebilirdi belki.” (s.8, satır: 237-247).

M1'in ifadesine benzer biçimde M7'nin ifadesi ise şu şekildedir:

(M7) “Hani “Mevcut şu okula gideceksin”, demek yerine... Şimdi oradaki çalışanlara sorulsa, “ Hangi idareciyle çalışmak istersiniz?”. Onun cevabıyla bize de dense ki, “Şu okullardan size talep var. Atıyorum. 10 okuldan... (...). Yani bize de dense ki, “Hocam! (...). Ya şu 8 okuldaki arkadaşlar sizinle çalışmak istiyor. Burada ağırlıklısiniz. Şu okulda işte 12 arkadaştan, atıyorum, 5 tanesi sizi... O çalışmak istiyor. Şuradan 3 tanesi. Biz de bunları görsek. Bizimle çalışmak isteyen insanlarla bir arada olma şansımız olsa, hem bizim adımıza verimlilik, çok daha fazla artacaktır, hem de o arkadaşlarımızın hani... Yani beklentisinin karşılanması adına, çok daha doğru şeyler olabilir diye düşünüyorum. (...). Bence süper bir şey olur.” (s.88-89, satır: 3014-3031).

M1'e göre müdürlerinin gitmesini isteyip istemedikleri ya da kaç yılda bir değişmesini istedikleri, açık uçlu sorular kullanılarak, görüş almak anlamında öğretmenlere sorulmalı, bu veriler arşivlenmeli ve gerektiğinde söylenmelidir. M7'ye göre bir okuldaki öğretmenlere hangi müdürle çalışmak istedikleri sorulmalı ve çıkan sonuçlara göre müdüre de hangi okuldaki öğretmenlerin kendisiyle çalışmak istedikleri söylenmelidir. M7, müdürler eğer kendileriyle çalışmak isteyen personelle çalışırlarsa hem müdürlerin verimliliğinin artacağını, hem de personelin beklentisinin karşılanabileceğini sözlerine eklemiştir. M2 ise rotasyonun okul kültürü açısından daha etkili olması için rotasyonun 10 yılda bir yapılması gerektiğine değinmiştir. M2'ye ait görüşler aşağıdaki gibidir:

(M2) “Ben 10 yılda olmalı diye düşünüyorum illa olacaksa. (...). 10 yıl olursa yöneticiler bir okulda... Zaten her yöneticinin okullarda hedefleri var. Diyor ki; “Ben bu okulda şunları, şunları, şunları başarmalıyım. Başarmam gerekiyor.” (...). Onu eğer okuldaki diğer çalışanlar da hedef birliğine varırsa, bu başarıyı yakalıyorlar. Bunun için 5 yıl az. Bu şimdi, bu okul kültürünü de etkiler. Öğrenciyi de etkiler. (...). Hani aidiyet duygusu dedik ya. Öğrenci, “Ben bu okuldan mezunum.” Öğretmen, “Ben bu okulda çalışıyorum.”, diyebilir. (...). Bu da okul kültürünü olumlu etkiliyor. Bir yere ait olma. Bir şeyi başarma. Onun için bunları hani okul kültürünü olumlu etkilemek, başarıyı arttırmak için hani ekibin uzun süre birlikte çalışması gerekiyor.” (s.17, satır: 528-542).

Örnek ifade değerlendirilecek olursa, M2, müdürün hedeflerini gerçekleştirmek için personelle hedef birliğine varması gerektiğini, bunun için de rotasyonun 10 yılda bir yapılması gerektiğini söylemiştir. M2 ayrıca rotasyon 10 yılda bir yapılsa öğrenci ve öğretmenlerde okula karşı aidiyet duygusu oluşturulabileceğini, okul başarısının arttırılabileceğini ve okul kültürünün de olumlu etkileneceğini belirtmiştir. Okul müdürlerinden M5 ve M9, okul kültürünün rotasyondan daha olumlu etkilenmesi için, müdürler için branşa uygun ve emsal okula atama yapılmasını şu şekilde önermişlerdir:

(M5) “Dediğim gibi; eğer bir lise müdürünü alıp ilköğretime vererseniz, hiç çalışmamış, hiç bilmeyen... Bir ilköğretim okulu müdürünü alıp liseye

verirseniz... (...). Ama o okulla ilgili hiçbir yönetmeliği, hiçbir işleyişi bilmiyorsunuz. (...). Bildiği, hitap etmeyi bildiği yaştaki öğrencilerle bir arada olmalı. (...). Ya şimdi ben Y (!) Anadolu Lisesi'nden kalkıp, işte atıyorum, F (!) Anadolu Lisesi'ne gidersem... (...). Sadece değişecek olan tek şey benim için, o kurumu tanımak. Kurum kültürüne bir faydam olabilir mi, onu görmektir. (...). Herkes daha önce çalıştığı, bildiği şekilde bir yere giderse, oradaki herkesin o zaman görmek isteyeceği o olur. 'Bu okulda olumsuz neler var?' Onları bir geleyim, göreyim. Zayıf yönlerimi göreyim. Bütün yönlerimi göreyim. Ona göre biraz daha zayıfları güçlendirmeye çalışayım. Onları ön plana çıkarayım. Bunu yapar." (s.51, satır: 1713-1741).

Okul müdürlerinin, emsal bir okula atanması ve hitap etmeyi bildiği yaştaki öğrencilerle bir arada olması gerektiğini vurgulayan M5'e göre, lisede çalışan müdürler liseye, ilköğretimde çalışan müdürler ilköğretime atanmalıdır. M5, emsal bir okula atanan müdürün, okulun zayıf yönlerini güçlendirmeye ve okul kültürünü geliştirmeye çalışacağını belirtmiştir. Katılımcılardan M2 de, M5'in görüşlerini destekler nitelikte görüş bildirmiştir. Okul kültürünü daha iyi anlayıp, daha iyi bir şekilde geliştirebilmek ve başarılı olabilmek için müdürlerin atandığı okulda branşının olması gerektiğini dile getiren M9, özellikle mesleki ve teknik okullarda müdürün atölye ve meslek dersi öğretmeni olması gerektiğinin önemine değinmiştir. Okul müdürlerinden M6 da M9'u destekler nitelikte görüş bildirmiştir. M9'un konuyla ilgili görüşleri aşağıdaki gibidir:

(M9) *"Yani örgüt kültürünün rotasyon... (...). Atanan yöneticilerin o okulda branşının olması lazım. (...). Mesela; mesleki... eğitim veren bir okulda mutlaka o okul kültürünü daha iyi anlayıp, daha iyi geliştirebilme noktasında... Mutlaka bir meslek lisesinin o okulda branşı olan bir müdürün atanması gerektiği düşüncesindeyim. (...). Yani o atölye ortamını, laboratuvar ortamını görmeyen, bilmeyen bir genel kültür dersi öğretmenin Mesleki ve Teknik okullarda çok fazla başarılı olacağını sanmıyorum. Yani her ne kadar kendi branşı da olsa bile... Örneğin; İngilizce branşında. (...). İngilizce dersi var. Ama İngilizce dersi bizim derslerimizin arasında % 5'lik bir kısmı oluşturuyor. (...). Ama bir mesleki ve teknik okulda derslerin % 60'ına yakını meslek derslerinden oluşuyor. (...).*

Ve ayrıca özellikle mesleki ve teknik okullarda mutlaka atölye ve meslek dersleri öğretmenini olmalı ilgili okul yöneticisi.” (s.111-112, satır: 3761-3790).

Katılımcılardan M6 ve M10 rotasyonun okuldaki bütün personele uygulanması gerektiği yönündeki önerilerini şöyle paylaşmışlardır:

(M6) *“E bu okulda 20 senedir çalışan öğretmen var. (...). Belli bir şeye alışılmış. Onun dışına çıkmamak. Yeni bir şey yapacağınız zaman fren koyuyorlar. İşte ben bu okulun eski öğretmeniyim. Ben bu okulun bilmem neyim. Biz burada böyle yaparız, gibi. Yani yeniliğe açık değil, kapanmış. Gelen de okul iklimine uyuyor ya. Onlar ne derse yeni gelen öğretmenler de onlara göre şey yapıyor. (...). Öğretmenlere de madem, onları da mağdur edilmeden, yani il içinde ayarında okullarda yerlerinin değişmesinde fayda var. (...). Sırf burada okul müdürleri değil. Okulun müdür yardımcıları, başyardımcıları değil. (...). Öğretmenlerin de bir yerde 10 yıl çalışıyorsa artık öğretmenlere de yapılsın. (...). Onlar da mağdur olmasın.” (s.63-71, satır: 2128-2403).*

M6 yeni okulundaki öğretmenlerin uzun yıllar o okulda çalıştıklarından, belli bir düzene alıştıklarını, yeniliğe kapalı olduklarını, yenilik yapılacağı zaman karşı çıktıklarını ve yeni gelen öğretmenlerin de eski öğretmenlere göre hareket ettiğini belirtmiştir. Bu nedenle M6 bir okulda 10 yıl çalışan öğretmenlere de il içerisinde, eşdeğer okullar arasında rotasyon uygulanması gerektiğini ama rotasyonda onların da mağdur edilmemesi gerektiğini dile getirmiştir. Çalışmak isteyen öğretmenlerin merkezdeki okulları, çalışmak istemeyen öğretmenlerinse kenar mahallelerdeki okulları tercih ettiğini düşünen M10’a göre, il içinde, merkez ilçeler arasında öğretmenlere de 5 yılda bir rotasyon uygulanmalıdır. M10, öğretmenlere de il içinde 5 yılda bir rotasyon uygulanması durumunda, okulda olumlu bir çalışma ortamı ve olumlu bir çalışma kültürü oluşturulabileceğini savunmaktadır:

(M10) *“Önlem şu olur: rotasyonun tüm okullarda, tüm ülkede yapılabilmesi için il, il bazında öğretmenlere de rotasyon... İller arası değil. İl içinde. (...). Çalışmak istemeyen öğretmen kenar okullarda toplanıyor. Mesela bende 5-6 tane 38-39 yıllık öğretmen var. (...). Çalışmak isteyen merkezdeki okulları ister.*

Ha siz rotasyon uygularsanız, bazı merkezi okullarda veli ve oradaki çevre sizi ya çalışmaya zorlar, ya emekliye zorlar, ya kendinizi geliştirmeye zorlar. İl içindeki öğretmenlere de rotasyon uygularsanız müdürlere uyguladığınız gibi... (...). 5 yılda bir öğretmenlere... (...). Çünkü müdürle öğretmen dağılır. Herkes bunun farkına varır. “Ya gittiğim yerde de ben bunları yapmak zorundayım.” (...). Ben kesinlikle çok iyi olacağına inanıyorum örgüt kültürünün. (...). Merkez ilçeler arasında.” (s.122-123, satır: 4125-4145).

Okul müdürlerinden M4, okul kültürünün rotasyondan daha olumlu etkilenmesi için müdür seçilme ölçütlerinin değiştirilmesi gerektiğini düşünmektedir:

(M4) “İşte yukarıdan, işte senin durumun şudur, çok iyisin, iyi not almışsın, hadi okuldan çıkıp seni idareci olarak atayalım. Böyle değil. Yani o çalıştığı, belli bir dönem çalıştığı, o kurumdaki insanlar, çalıştığı insanlar onu değerlendirmeli. (...). Demeliler ki, idareciliği layıkıyla yapabilir, olabilir. Ve öğretmenlik, müdür yardımcılığı, müdür, ondan sonra da ilçede şube müdürü, ilçe müdürü olabilir insanlar. (...). Kişilerin iyi olması, yetişmesi lazım. (...). İyi bir öğretmen, iyi bir idareci lazım. (...). Öğretmen o şekilde atandıktan sonra, o idareci başka bir yere de gitse o okulun kültürünü olumsuz etkilemez. (...). İdareci kadrosu iyi olduktan sonra, nitelikli insanlar olduktan sonra ... Problem değil.” (s.38-39, satır: 1287-1308).

Atanacak müdürlerin iyi yetişmiş, nitelikli müdürler olması gerektiğini ifade eden M4, belli bir dönem birlikte çalıştığı kişilerin öğretmeni değerlendirmesini ve yöneticiliği layıkıyla yapıp yapamayacağına o kişilerin karar vermesini önermektedir. O şekilde seçilmiş yöneticilerin de daha sonra müdür yardımcısı, müdür, ilçe şube müdürü, ilçe müdürü şeklinde görevde yükselebileceğini söyleyen M4, bu şekilde atanan öğretmen ve müdür/müdür yardımcılarının, okul kültürünü olumsuz etkilemeyeceğini savunmaktadır. Okul kültürünün olumlu etkilenmesi için okul müdürünün profesyonel bir müdür ve bir lider olabilmesi gerektiğini söyleyen M8 ve M11’in bu konuyla ilgili görüşleri şu şekildedir:

(M8) “Bu biraz yönetici yeterlilikleriyle ilgili bir şey, diye değerlendiriyorum. Rotasyonun gidilen yeni kurumlarda istenilen kültürü yaratması büyük oranda yöneticinin liderlik özellikleriyle ilgili bir şey. (...). Profesyonel bir yöneticilik anlayışı oluşturulması ile oluşabilir. (...). Böylece okul yöneticileri yer değiştirdiğinde... Nedir adı? Gittiği kurumda örgüt kültürünün işlerliğini önemser ve değerlendirir. Şu anda çok rahat hiç idarecilik yapmayan birisi, sınava girip ikinci ayında idareci olarak atanabilmektedir. Hiçbir yetiştirme süreci olmadan. Bu sayede örgüt kültürü geliştirmek zordur, diye düşünürüm. (...). Yönetici rotasyonuyla kültür geliştirilebilmesi ancak yönetici yeterliliklerinin geliştirilmesiyle olur, diye düşünürüm. (...). Yöneticiler... profesyonel anlamda okul yöneticisi olmalı bir kere. (...). Onu sağlayan bir yapı kuruldu mu bu rotasyonla örgüt kültürünün değiştirilmesi, örgüt kültürünü değiştiren araçların kullanılması zaten yöneticinin bilgisi dâhilinde olacağından daha etkili olur diye düşünürüm.” (s.101-102, satır: 3431-3458).

Rotasyonla okul kültürünün olumlu etkilenmesi ve okullarda istenilen kültürün oluşturulmasının müdürün yeterlilikleriyle ve liderlik özellikleriyle ilgili olduğunu düşünen M8, bu nedenle okul müdürlerinin profesyonel olmasını sağlayan bir yapı oluşturulması gerektiğini belirtmektedir. Profesyonel olarak yetiştirilmiş bir müdürün başka bir okula gittiğinde okul kültürünün işlerliğini önemseyeceğini savunan M8, bu nedenle müdür yeterliliklerinin geliştirilmesi gerektiğini, profesyonel bir yöneticilik anlayışının oluşturulması gerektiğini söylemiştir. Okul kültürünün daha olumlu etkilenmesi için okul yöneticiliğinin bir liderlik olduğunu başta MEB’in kabul etmesi lazım diyen M11 ise, okul müdürlerinin liderlik donatılarıyla, liderlik özellikleriyle donatılabilmeleri gerektiğini belirtmiş, bunun için de müdürlerin en azından eğitim yönetimi üzerine bir yüksek lisans eğitimi almaları gerektiğine vurgu yapmıştır. M11 bu şekilde okul kültürünün de daha olumlu etkileneceğini şu şekilde anlatmıştır:

(M11) “Okul kültürünü bana göre daha olumlu yönde etkilemesi için bir defa okul yöneticiliğinin, okul müdürlüğünün ya da müdür yardımcılığının yani yönetim kademesinin bir liderlik olduğunu başta Milli Eğitim Bakanlığı’nın kabul etmesi lazım. (...). Burada ülkenin geleceğini belirleyecek, bir neslin de

yetişmesi için aracı konumundasınız. O aracı konumunda, siz de liderlik özellikleriyle donatılı olabilmemiz lazım. (...). Bence kesinlikle okul yöneticilerinin, okul liderlerinin en azından bir yüksek lisans eğitiminden geçmesi gerektiğini düşünüyorum. Eğitim yönetimi üzerine. (...). Olumlu etkileyeceğini düşünüyorum. (...). Lider olarak doğmamış olabilir. Ama okul liderliği donatılarıyla donatılmışsa bir kişi o özelliklere kavuşabilir diye düşünüyorum.” (s.133-135, satır: 4507-4553).

Okul müdürlerine göre, öğretmenlere müdürlerinin gitmesini isteyip istemedikleri, kaç yılda bir değişmesini istedikleri, hangi müdürle çalışmak istedikleri sorulmalıdır ve müdürün personelle hedef birliğine varabilmesi, öğrenci ve öğretmenlerde okula karşı aidiyet duygusu oluşturulabilmesi, böylece okul başarısının ve kültürünün olumlu etkilenmesi için rotasyon 10 yılda bir yapılmalıdır. Benzer biçimde Gültekin ve Göktürk (2012)’ın araştırmasında okulda kültür ve güven oluşturma süreçlerini ve müdürün okula bağlılığını olumlu etkilemesi için, rotasyon süresinin uzatılması önerilmiştir. Bu açıdan, okulda kültür ve güven oluşturma süreçlerini ve müdürün okula bağlılığını olumlu etkilemesi için rotasyon süresinin uzatılabileceği önerilebilir.

Okul müdürleri, okulun zayıf yönlerini güçlendirmek, okul kültürünü daha iyi anlayıp, daha iyi bir şekilde geliştirebilmek ve başarılı olabilmek için branşa uygun ve emsal okula atama yapılmasını önermişlerdir. Uzun yıllar aynı okulda çalışan öğretmenlerin yeniliklere kapalı olmaları, direnç göstermeleri, yeni gelen öğretmenlerin de eski öğretmenlere göre hareket etmesi nedeniyle ve okulda olumlu bir çalışma ortamı ve olumlu bir çalışma kültürü oluşturulması açısından okuldaki bütün personele rotasyon uygulanması önerilmiştir. Müdürlerin rotasyonda emsal okula atanmaları gerektiği yönündeki bulguyu destekler nitelikte Kaplan (2011), bazı il müdürlüklerinin müdür rotasyonunda ‘emsal okul’ kuralını dikkate almadığı, Anadolu Lisesi müdürlerini ilköğretim okullarına adeta sürgüne yollar gibi gönderdiklerini söylemiş, bu müdürlerin her birinin yargı kararıyla eski görevlerine döndüğünü, ama bu süreçte kaos yaşandığını belirtmiştir. Bu açıdan, okul müdürlerinin bu süreçte sıkıntı yaşayacakları, bu durumun da öğretmenlere ve okul geneline olumsuz yansıtacağı göz önünde bulundurulması ve rotasyon uygulamalarında müdürlerin emsal okullara atanmalarının sağlanması yerinde

olacaktır. Rotasyonun okuldaki tüm personele uygulanması gerektiği yönündeki bulguyu destekler nitelikte Akbaşı ve Balıkçı (2012)'nin araştırmasında katılımcılar rotasyon uygulamasının, tüm eğitim personeline uygulanması gerektiğini söylemişlerdir. Benzer biçimde, Nural ve Çıtak (2012) da okullarda dinamizmi ve verimliliği artırmak için sadece müdür ve müdür yardımcılara değil, okullardaki tüm personelin, belirli sürelerle rotasyon uygulamasına tabi tutulmalarını önermiştir.

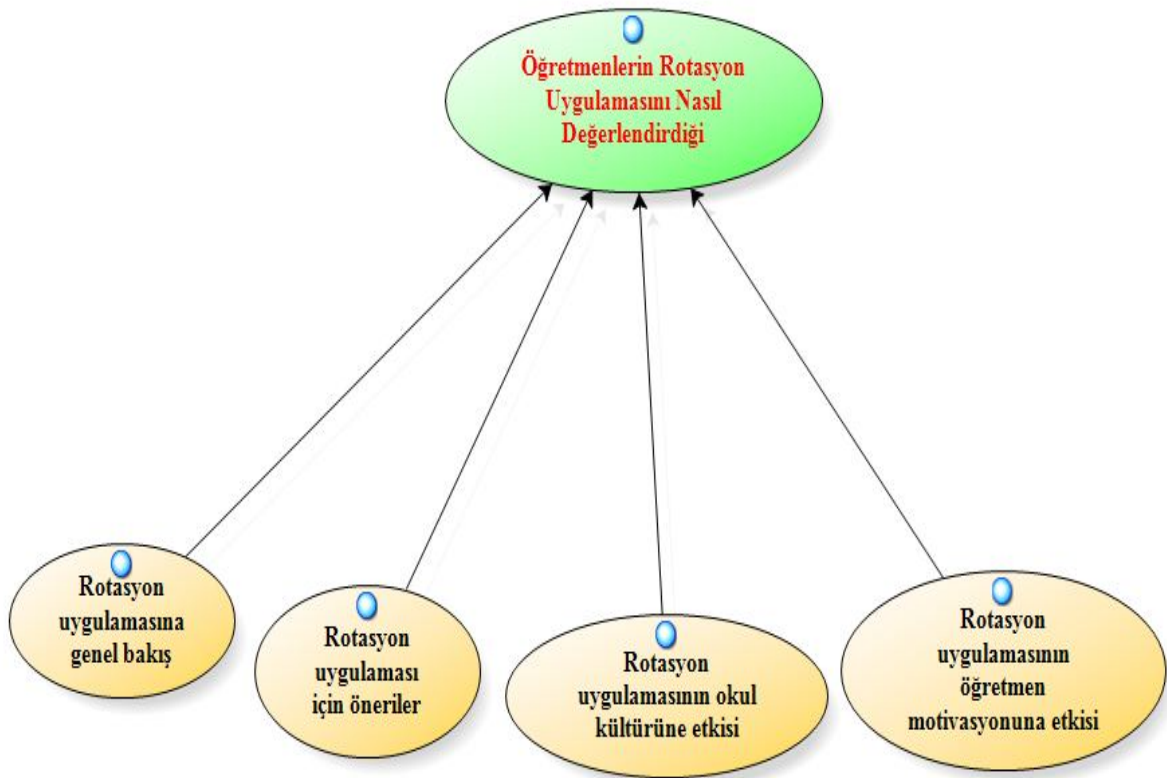
Müdürlerin nitelikli ve iyi yetişmiş olmaları için, müdür ve müdür yardımcılığı seçimlerinde belli bir süre birlikte çalıştığı kişilerin söz sahibi olmaları gerektiği söylenmiştir. Ayrıca okul müdürlerine göre, müdür yeterlilikleri geliştirilmeli, profesyonel olmalarını sağlayan bir yapı oluşturulmalı, liderlik özellikleriyle donatılabilmeleri için eğitim yönetimi üzerine bir yüksek lisans eğitimi almaları sağlanmalıdır.

Çelik (2002), gelişmiş ülkelerin eğitim yöneticisi yetiştirme politikasının, klasik yöneticilik rollerini geliştirmekten daha çok, eğitimsel liderlik üzerinde yoğunlaştığını, eğitim yöneticisi yetiştirme yerine, eğitim liderlerinin yetiştirilmesi anlayışının ön plana çıktığını belirtmiştir. Aynı çalışmada, Türkiye’de okul müdürlerinin ve müdür yardımcılarının atanmasında eğitim yönetimi ve denetimi alanında yüksek lisans yapmanın yasal bir zorunluluk haline getirilmesi ve bu amaçla eğitim yönetimi ve denetimi alanındaki tezsiz yüksek lisans programlarının yaygınlaştırılması gerektiği vurgulanmıştır. Bakioğlu, Özcan ve Hacıfazlıoğlu (2002), okul müdür ve müdür yardımcılarının profesyonel davranabilmeleri için, iyi yetişmiş olmalarının gerektiğini, bu eğitimin de hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimlerle sınırlandırılmaması gerektiğini vurgulamış, A.B.D., İngiltere, Singapur, Kanada v.b, ülkelerde olduğu gibi okul müdürü ve müdür yardımcısına sürekli, sistemli bir şekilde mentor olacak, güvendiği ve daha önce eğitim yöneticiliği yapmış, değişime açık, teknolojik okuryazar, eğitim yönetimindeki yenilikleri takip eden mentor/mentorlara gereksinim duyulduğunu belirtmiştir. Araştırma sonuçlarına dayalı olarak, mentorluk sürecinin ülkemizde de uygulanmaya başlanması ve bunun sistematik bir hale getirilmesi önerilmiştir. Bu bağlamda, ülkemizde okul müdürlerinin ihtiyaç duyduğu, onların profesyonelleşmesini ve birer eğitim liderleri olabilmelerini sağlayacak mentorluk, vs. bir yapının oluşturulmasının gerektiği söylenebilir. Okul müdürlerine göre, rotasyon uygulamasının okul kültürü açısından daha etkili olması için rotasyon 10 yılda bir uygulanmalı,

öğretmen görüşü alınmalı, okuldaki bütün personele uygulanmalı, branşa uygun ve emsal bir okula atama yapılmalı, müdür seçilme ölçütleri değiştirilmeli ve müdürlerin profesyonel ve lider olması sağlanmalıdır.

Rotasyon Uygulamasını Öğretmenlerin Nasıl Değerlendirdiğine İlişkin Bulgular

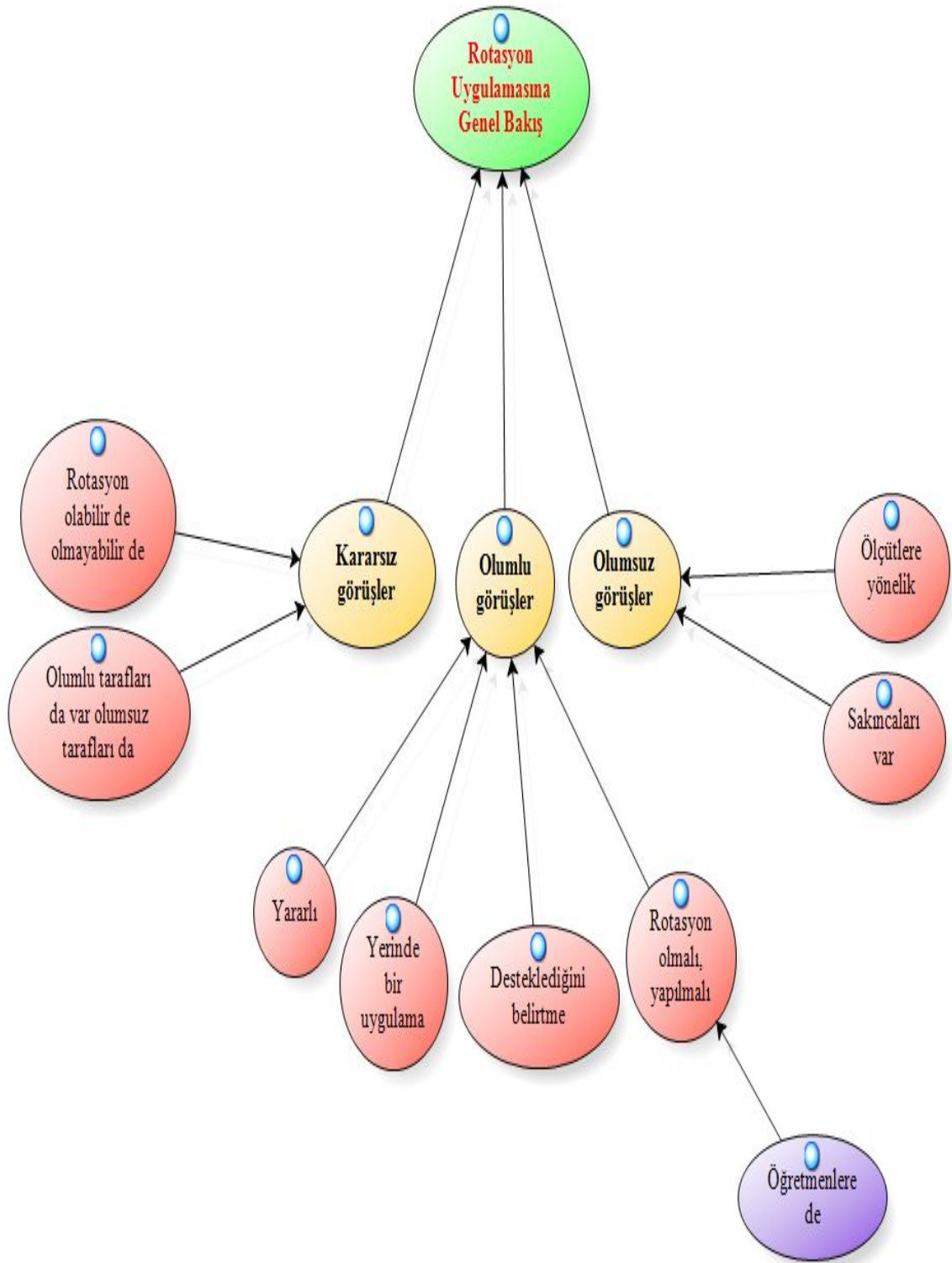
Araştırmanın bu bölümünde rotasyona tabi olmuş okul müdürlerinin çalıştığı okullardaki öğretmenlerin rotasyon uygulamasını nasıl değerlendirdiğiyle ilgili bulgular sunulacaktır. Öğretmenler için sunulacak veriler okul müdürlerinde olduğu gibi, 4 ana başlık altında açıklanacaktır. Şekil 7’de görüldüğü gibi; önce öğretmenlerin rotasyon uygulamasına genel olarak nasıl baktıkları ortaya konulacaktır. Daha sonra öğretmenlerin rotasyon uygulamasının motivasyona ve okul kültürüne etkisini nasıl değerlendirdiklerine ilişkin veriler paylaşılacaktır. Son olarak da rotasyon uygulaması için öğretmenler tarafından verilen öneriler ortaya konulacaktır. Bütün temalara ait veriler, her bir tema için ayrı ayrı hazırlanmış olan modellerle birlikte sunulacaktır.



Şekil 7. Öğretmenlerin Rotasyon Uygulamasını Nasıl Değerlendirdiği

Rotasyon Uygulamasına İlişkin Öğretmenlerin Genel Görüşlerine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerle yapılan odak grup görüşmeler için ilk olarak okul öğretmenlerin rotasyon uygulamasını genel olarak nasıl değerlendirdikleri ile ilgili soruya ilişkin yanıt aranmıştır. Bu amaçla öğretmenlerden elde edilen veriler doğrultusunda “Rotasyon Uygulamasına Genel Bakış” teması altında oluşturulan alt temalar ve kategoriler Şekil 8’de gösterilmiştir. Şekil 8’de görüldüğü gibi öğretmenlerin rotasyon uygulamasını genel olarak nasıl değerlendirdiklerine ilişkin görüşler “olumlu görüşler”, “olumsuz görüşler” ve “kararsız görüşler” alt temaları altında ele alınmıştır.



Şekil 8. Öğretmenlerin Rotasyon Uygulamasına İlişkin Genel Görüşleri

Rotasyon Uygulamasına İlişkin Öğretmenlerin Olumlu Görüşlerine İlişkin Bulgular

Öncelikle rotasyon uygulamasına ilişkin öğretmenler tarafından belirtilen olumlu görüşler belirlenmiş, daha sonra bu görüşler içerik analiziyle temalara ayrılmıştır. Her bir temaya ait dağılım Tablo 21’de yüzde ve frekans olarak verilmiştir.

Tablo 21

Öğretmenlerin Rotasyon Uygulamasına İlişkin Olumlu Görüşleri

Temalar	<i>f</i>	%
Rotasyonu genel olarak olumlu değerlendirme	6	14.2
Yerinde bir uygulama	5	11.9
Yapılması gereken bir uygulama	27	64.2
Öğretmenlere de rotasyon uygulanmalı	4	9.5
Yararlı bir uygulama	16	38.0
Rotasyonu desteklediğini belirtme	2	4.7

Öğretmenlerin rotasyon uygulamasını genel olarak nasıl değerlendirdiği ile ilgili bulgular incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunun rotasyon uygulaması ile ilgili olumlu görüş belirttiği görülmektedir. Araştırmaya katılan 42 öğretmenden 6’sı rotasyon uygulamasını genel olarak olumlu değerlendirdiğini belirtirken, 5 öğretmen rotasyonun yerinde bir uygulama olduğunu, 27 öğretmen yapılması gereken bir uygulama olduğunu dile getirmiştir. Öğretmenlerden 4’ü öğretmenlere de rotasyon uygulanması gerektiğini düşünmektedir. 16 öğretmen rotasyonun yararlı olduğuna değinirken, 2 öğretmen ise rotasyon uygulamasını desteklediklerini ifade etmişlerdir. Tablodaki 21’deki veriler değerlendirilecek olursa, araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunun rotasyonu yapılması gereken ve yararlı bir uygulama olarak gördükleri anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerden Ö5 ve Ö23 rotasyonu genel olarak olumlu değerlendirdiği yönündeki düşüncelerini şöyle açıklamıştır:

(Ö5) “Ben de aynı şekilde motivasyon açısından yönetici rotasyonunun olmasını olumlu buluyorum. Bu yönetici rotasyonunun 5 yılda bir değişmesi, en azından

bulundukları okulu sanki tapulu malı gibi gören idarecilerin, değişik değişik yerlere giderek hem bilgi ve birikimlerini oraya aktarmaları, hem de oralarda uzun süre çalışmamaları ... Dediğim gibi yani bu tapulu malı gibi gördüğü zaman öğretmen açısından da bazı olumsuzlukları oluyor. Yani oranın sahibi o, öğretmen her ne derse onu dinleyecekmiş gibi bir hava da yaratılabiliyor.” (s.3, satır: 81-87).

Yukarıdaki ifade incelendiğinde, Ö5’in öğretmen motivasyonunu olumlu etkilediği için, müdürlerin bilgi ve birikimlerini farklı okullara taşıyabilmelerine imkan sağladığı için ve müdür uzun süre bir okulda çalıştığı zaman o okulu kendi mülkü gibi görebildiği için rotasyon uygulamasını olumlu değerlendirdiğini belirttiği görülmektedir. Rotasyonun yapılması gerektiğini, genel olarak olumlu değerlendirdiğini söyleyen Ö23 ise, gelen müdürün kişiliğine ve öğretmenlerle kurduğu iletişime bağlı olarak rotasyonun olumsuz sonuçlar da doğurabileceğine değinmiştir:

(Ö23) *“Yapılması gerek. Tabi ki. Arkadaşların dediği gibi, olumsuz sonuçlar da doğurabilir. O biraz idarecinin kişiliğine bağlı. Öğretmenlerle diyaloguna bağlı. Ama olumlu olduğunu düşünüyorum. Yeni kan, taze kan gelmesi okula. Farklı bakış açılarının ortaya çıkması açısından. Olumlu.”* (s.77, satır: 2488-2491).

Ö23’ün, kan değişimini sağlaması, farklı bakış açılarının ortaya çıkması açısından rotasyonun olumlu olduğunu belirttiği görülmektedir. Rotasyonun yerinde bir uygulama olduğunu düşünen öğretmenlerden Ö11, Ö19 ve Ö21, bu konuyla ilgili düşüncelerini aşağıdaki şekilde paylaşmışlardır:

(Ö11) *“Rotasyon uygulaması bence de yerinde bir uygulama.”* (s.48, satır: 1529).

(Ö19) *“Ben çok yerinde bir uygulama olduğunu düşünüyorum.”* (s.76, satır: 2446).

(Ö21) *“Yerinde bir uygulama. Çünkü eğer idareci iyi bir okuldaysa, bazen oradan emekli olabiliyor. 20 yıl çalışabiliyor. Ve diğer köylerde yaşayan, idareci*

olarak da çalışan arkadaşlar açısından, idareciler açısından da bir türlü iyi okula gelme ihtimali yaratmıyor.” (s.77, satır: 2469-2472).

Yukarıdaki ifadeler incelendiğinde, Ö11, Ö19 ve Ö21’in rotasyonun yerinde bir uygulama olduğunu belirttikleri görülmektedir. Ö21 ise eğer rotasyon olmadığı takdirde, müdürler arasında çalışma şartları açısından adaletsizlik yaşandığı için, rotasyonun yerinde bir uygulama olduğuna vurgu yapmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerden Ö7, Ö30 ve Ö32’nin rotasyonun yararlı bir uygulama olduğuna dair görüşleri aşağıdaki gibidir:

(Ö7) *“Bence yapılmalı. Çünkü insan belli bir yerde uzun süre çalıştıktan sonra oradaki eksiklikleri artık görememeye başlıyor. Eksiklikleri göremeyince de, alışıyor yani herkes oraya. Eksiklikler o şekilde devam edip gidiyor. Dolayısıyla, yeni bir göz gelip de 5 yılda bir okulları görmesi faydalı.” (s.21, satır: 680-683).*

(Ö30) *“Hani veliler açısından olsun. Yüz göz oluyor bazı hani müdürler. Belki o yönden bir kan değişikliği iyi olabilir. Belki. Yüz göz olunuyor. O her şeyi yapmak istiyor. Yapmayınca farklı tepkiler oluyor. Veliler açısından belki öyle olabilir.”(s.111, satır: 3543-3545).*

Öğretmenlerden Ö7, okul müdürü aynı okulda uzun süre çalıştığında, okula alışması ve artık okuldaki eksiklikleri görememeye başlaması nedeniyle, Ö30 ise bazı müdürlerin zamanla velilerle fazla yüz göz olması, bunun da bazı sorunlara yol açması nedeniyle okula yeni bir okul müdürünün atanmasının, yani rotasyonun faydalı olduğunu belirtmişlerdir. Eğer müdürle öğretmen arasında negatif bir ilişki varsa, bu durumun öğretmenin çalışma motivasyonunu olumsuz etkilediğini, öğretmenin okula zorla geldiğini, derse zorla girdiğini belirten Ö32 ise, bu durumda rotasyonun faydalı olduğunu söylemektedir:

(Ö32) *“Çünkü zaten çalışma motivasyonunu da etkiliyor. Eğer negatif bir idareci varsa başınızda, ... (...). o zaman hani gelmeniz... Zorla geliyorsunuz. (...). Derse zorla giriyorsunuz. Bir şey yapsam acaba bunu tepki mi gösterir,*

diye tedirgin oluyorsunuz. O açıdan değişmesinde fayda var bence de.” (s.111-112, satır: 3563-3569).

Rotasyon uygulamasının yapılması gereken bir uygulama olduğunu ifade eden öğretmenlerden Ö36 ve Ö40’ın bu konudaki görüşleri şu şekildedir:

(Ö36) *“Ben kesinlikle rotasyonun olmasının taraftarıyım. Geçmiş dönemde uzun süreli çalışan müdürler okulun önüne geçiyor. Örneğin; okulun ismi yerine, ‘İşte şu Ali’nin okulu’, gibi anıldığı için kesinlikle rotasyon olmalı.” (s.132, satır: 4205-4207).*

(Ö40) *“Aslında rotasyon uygulaması gerçekten olması gereken bir uygulama. Hani bazen müdür, müdür yardımcıları zaten okulda bir hakimiyet unsurları. Bunun üstüne bir de çok uzun yıllar aynı okulda kaldıklarında bu sefer okul kendi mallarıymış gibi bir hale geliyor. (...). Bu her müdür, müdür yardımcısıyla değil. Ama bir kısmıyla bazen ciddi sıkıntılar yaşanabiliyor. Bu yüzden idarede değişimlerin genelde olumlu yanları var.” (s.158, satır: 5018-5023).*

Yukarıdaki görüşler değerlendirildiğinde, Ö36, uzun süre aynı okulda çalışan müdürler için, okul ismi yerine müdürün isminin kullanılması nedeniyle rotasyonun yapılması gerektiğini dile getirmiştir. Ö40, okulda hâkimiyet ögesi olan müdür ve müdür yardımcılarının, uzun süre bir okulda çalıştıklarında orayı mülkü gibi görebildiklerini ve bu nedenle bazı müdür, müdür yardımcılarıyla okulda ciddi sıkıntıların yaşanabildiğini söylemiş, bu nedenle rotasyonun genelde olumlu tarafları olduğunu belirtmiştir. Ö34 ve Ö39, rotasyonun yapılması gerektiği ama süresinin 10 yıla çıkarılması gerektiği yönündeki düşüncelerini şu şekilde ifade etmişlerdir:

(Ö34) *“Ben bir kişinin çok uzun süre... 20 yıl, 25 yıl gibi... Aynı kurumda durduğu zaman monotonlaşacağına, artık o düzene oturduğu için de biraz rehavete kapılacağına inanıyorum. (...). Çünkü müdür okula geliyor. Tam böyle sistemi tanıyor. Okulu tanıyor. Çevreyi tanıyor. Bir şeyler yapmaya başlıyor. Belki o 5 yıl bence kısa bir süre. (...). Ama süre, süre 5 yıl yetersiz. (...). Mesela; müdür bey buraya geldi. (...). Yeni bir sistem kuracak. O sistemi oturtuktan*

sonra da “Ben gidiyorum. Allahaismarladık.”, diyecek. Bu da yanlış bir sistem. Ama böyle 20 yıl, 25 yıl gibi böyle bir kişinin aynı okulda kalması da yanlış bir şey. Çünkü rehavete kapılmaya başlıyor. Düzensizlik olmaya başlıyor. Disiplin bozuluyor, falan. Onun için bence 10 yıl gibi bir süre ideal bir süre. Bu süre ayarlanarak uygulanmış olsa belki bu zamanla oturacak. Ve daha verimli ve randımanlı bir sistem olacak.” (s.131, satır: 4157-4173).

Bir müdürün 20-25 yıl gibi uzun bir süre aynı okulda çalışmasının monotonluğa neden olacağını, müdürün rehavete kapılacağını, okulda düzensizlik ve disiplinsizlik başlayacağını söyleyen Ö34, bu nedenle rotasyonun yapılması gerektiğini ifade etmiştir. Ö34 bununla birlikte, bir müdürün okulu, çevreyi tanıyıp, yeni bir sistem oturtuktan sonra hedeflerini gerçekleştirmesi için 5 yılın kısa bir süre olduğunu ve rotasyon süresi 10 yıla çıkarılırsa daha verimli bir sistem olacağını sözlerine eklemiştir. Ö34’ün ifadesine benzer biçimde Ö39’un ifadesi ise şu şekildedir:

(Ö39) *“Şimdi yapılması gerekli. (...). Süresel olarak bir sıkıntı var. Mesela; siz ortaya bir şeyler koyduğunuz zaman bunun meyvesini almak bir 5 yıllık, 10 yıllık bir süreç olabilir. Şimdi müdürler 5 yılda bir değişim yapıyor. (...). Mesela; buraya gelen müdür çalışmaları yapıyor. Tam bir şeyler alacak, verim alacak yer değişikliği oluyor. Diğer kişi gelip onun yaptığını bozma durumu ya da daha farklı bir durumlar ortaya çıkabilir. (...). Hani 10 yıllık olabilir belki bu. Şimdi bir şeyler ortaya konduğu zaman, işte bir 5 yıllık süreçte belki meyvesi alınacak. Tam meyvesi alınacağı sırada... yer değişikliği.” (s.158-159, satır: 5038-5048).*

Ö39 ise rotasyonun yapılması gereken bir uygulama olduğunu belirtmiş, ancak rotasyon süresinin 5 yıl olması nedeniyle müdürün okuldaki çalışmalarının verimini alacağı sırada rotasyona tabi olduğunu dile getirmiştir. Ö39 rotasyon süresi 10 yıla çıkarılırsa müdür açısından, okuldaki hedefleri gerçekleştirmek, hedeflerin sonuçlarını görmek veya verimini almak açısından daha iyi olacağına vurgu yapmıştır. Ö34’ün zamanla müdürlerde monotonluk ve rehavet başlayacağı için rotasyon uygulamasının olması gereken bir uygulama olduğu yönündeki görüşe benzer şekilde Fink ve Brayman (2004)’a göre, Ontario’daki kıdemli yöneticiler, müdürlerin motivasyonunu korumak ve

öğrenmelerini arttırmak için 5-7 yıl arası rotasyona tabi olmaları gerektiğini düşünmektedirler. Rotasyonun öğretmenlere de uygulanması gerektiğini belirten Ö5 ve Ö12'in düşünceleri şu şekildedir:

(Ö5) *“Hatta öğretmenlerin de rotasyona uğraması, 5 yılda bir değişik okullara gitmesi, bilgi ve birikimlerini değişik kimselerle paylaşmasında fayda olacağını düşünüyorum.” (s.3, satır: 87-89).*

(Ö12) *“Bence yapılması gerekir. Rotasyonun hatta ben öğretmenlere de uygulanması taraftarıyım. Çünkü yeni genç nesil merkezde çalışmıyor bu yüzden.” (s.48, satır: 1540-1541).*

Ö5, öğretmenlerin bilgi birikimlerini farklı kişilerle paylaşabilmesi için, Ö12 ise çalışma şartları açısından öğretmenler arasındaki adaletsizliğin giderilmesi için öğretmenlere de rotasyon uygulanması gerektiğini düşünmektedirler. Ö1 ve Ö4'ün rotasyon uygulamasını destekledikleri yönündeki düşünceleri aşağıdaki gibidir:

(Ö1) *“Ben rotasyon uygulamasını destekliyorum. Okul müdürleri uzun yıllar aynı okulda çalışmamalı. Desteklediğimi özellikle belirtmek istiyorum. Çünkü uzun yıllar aynı okulda çalıştıklarında, çalışanlarla farklı ilişkilere geçilip, resmi ilişkiler dışında farklı ilişkiler oluşabiliyor. O yüzden rotasyonu destekliyorum. (...). Uzun yıllar birlikte çalışılanlara kıyasladığımda daha sağlıklı olduğunu düşünüyorum.” (s.1-2, satır: 28-37).*

(Ö4) *“Ben de rotasyonu destekliyorum. Bence değişiklik her zaman iyi.” (s.3, satır: 73).*

Yukarıdaki sözlerden de anlaşıldığı gibi, Ö4, değişikliği yararlı bulduğu için, Ö1 ise okul müdürleri uzun yıllar aynı okulda çalıştıklarında müdür ve personel arasında resmiyetin dışında farklı ilişkiler gelişebildiği için rotasyon uygulamasını desteklediklerini ifade etmişlerdir.

Öğretmenlerin, müdürlere bilgi, birikimlerini farklı okullara taşıyabilmesine imkan sağlaması, öğretmen motivasyonunu olumlu etkilemesi, müdürün okulu kendi mülkü gibi görmesini, uzun süre aynı okulda çalışan müdürler için okul ismi yerine

müdür isminin kullanılmasını ve müdürler arasındaki çalışma şartları açısından var olan adaletsizliği önleyecek olması, farklı bakış açılarının ortaya çıkması, kan değişimini sağlaması açılarından rotasyonu yerinde ve olumlu bir uygulama olarak değerlendirdikleri ve rotasyonun olmasından yana oldukları söylenebilir. Ayrıca öğretmenlerin, zamanla müdürlerde monotonluk, rahatsızlık, örgütsel körlük oluşması, müdürle personel arasında resmiyetin dışında farklı ilişkiler gelişmesi, müdürlerin velilerle fazla yüz göz olması, değişikliği yararlı bulma gibi nedenlerle ve müdürle öğretmenler arasında negatif bir ilişki olması durumunda rotasyonu yararlı buldukları ve destekledikleri ve rotasyonun olmasından yana olduklarını söylemek mümkündür. Elma, Şener ve Çiftli (2011)'nin, Nartgün, Bayraktar ve Akkulak (2012)'in ve Koç (2012)'un araştırmasında benzer bulgulara ulaşılmıştır. Elma, Şener ve Çiftli (2011)'nin okul müdürleri, müfettişler ve öğretmenlerle yaptıkları çalışmada, 8 öğretmenden 6'sının kan değişimini sağlaması nedeniyle rotasyonu uygun bulduğu, rotasyon uygulamasının değişimi başlatması ve örgütsel (yönetsel) körlüğe çözüm olması gibi avantajlarının olduğu ortaya konulmuştur. Nartgün, Bayraktar ve Akkulak (2012), müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcılarının oluştuğu toplam 25 kişiyle yaptıkları çalışma yapmışlardır. Bu çalışmada, monotonluğu ortadan kaldıracağı, değişimin örgütte heyecan uyandıracığı, yeni fikirlerin ortaya çıkmasına ve uygulanmasına imkân vereceği ve müdür yardımcıları veya müdür personele karşı haksız, yanlı ve siyasi bir tutum sergiliyorsa ve bu durum örgütte stres kaynağıysa değişikliğin örgütü rahatlatacağına ilişkin bulgulara ulaşılmıştır. Koç (2012)'un araştırmasında öğretmenler, rotasyonun okula dinamizm getireceğini ve rotasyonla okuldaki monotonluğun kalkacağını, yeni atanan müdürün veya müdür yardımcısının okuldaki eksiklikleri daha kolay fark edeceğini belirtmişlerdir.

Öğretmenlerin bilgi birikimlerini farklı kişilerle paylaşabilmesi ve çalışma şartları açısından öğretmenler arasındaki adaletsizliğin giderilmesi için öğretmenlere de rotasyon uygulanması gerektiğini düşünen 4 öğretmen vardır.

Rotasyon uygulamasıyla ilgili olumlu görüş bildiren öğretmenlerin genel olarak rotasyonun olması gerektiğinden yana oldukları, yararlı ve yerinde bir uygulama olduğunu, öğretmenlere de uygulanması gerektiğini düşündükleri ve rotasyonu destekledikleri söylenebilir.

Rotasyon Uygulamasına İlişkin Öğretmenlerin Olumsuz Görüşlerine İlişkin Bulgular

Rotasyon uygulamasına ilişkin öğretmenler tarafından belirtilen olumsuz görüşler belirlenmiş, daha sonra bu görüşler içerik analiziyle temalara ayrılmıştır. Her bir temaya ait dağılım Tablo 22’de yüzde ve frekans olarak verilmiştir.

Tablo 22

Öğretmenlerin Rotasyon Uygulamasına İlişkin Olumsuz Görüşleri

Temalar	<i>f</i>	%
Rotasyonun sakıncaları olduğunu belirtme	4	9.5
Rotasyondaki ölçütlerle ilgili olumsuz yönde görüş belirtme	4	9.5

Rotasyon uygulamasına ilişkin öğretmenler tarafından belirtilen olumsuz görüşler “sakıncaları var” ve “ölçütlere yönelik” kategorileri altında ele alınmıştır. Rotasyona ilişkin öğretmenler tarafından belirtilen olumsuz görüşler incelendiğinde, araştırmaya katılan 42 öğretmenden 4’ünün rotasyonun sakıncaları olduğunu belirttiği, bildirilen diğer olumsuz görüşlerin uygulamada yaşanan sıkıntılardan kaynaklandığı görülmektedir. Araştırmaya katılan 4 öğretmen rotasyondaki ölçütlerle ilgili olumsuz yönde görüş bildirmişlerdir. Tablodaki 22’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan 42 öğretmenden sadece 4’ü rotasyonun sakıncalarını olduğunu düşünmektedir. Öğretmenler tarafından belirtilen diğer olumsuz görüşler yapılan uygulamanın ölçütlerine yöneliktir. Rotasyonun sakıncaları olduğunu belirten Ö31 ve Ö33, bu konuyla ilgili düşüncelerini aşağıdaki gibi aktarmışlardır:

(Ö31) “Şimdi ilk yapılan hani rotasyon uygulamasının şeyinde, müdür ilk gittiği yerde uyum sağlaması açısından bir ilk yılı verim düşüklüğü olarak görüyorum ben yani. (...). Bir yerde kendine bir yer edinmiş, makam mevki edinmiş bir kişinin orada çok verimli bir çalışması varsa, onun oradan rotasyonla alınması bence sakıncalı. Yani o zaten orada... potansiyel elde etmiş. Şimdi rotasy... 5 yıl sonra gidecek. Bulunduğu yeri çok da sahiplenmeyebilir yani kişi. Nasılsa 5 yıl sonra gideceğim, düşüncesi niyetinde de olabilir. (...). Yani verimli çalışanı engelleyebilir. (...). Yani tanıma aşaması... Diyorum ya işte. İlk 1 yıl hem

öğretmenler hem de idareci açısından bence verimsiz geçer yani. Müdür bize alışınca kadar.” (s.112-115, satır: 3576-3675).

Rotasyonun ilk 1 yılını, yani alışma dönemini müdür ve öğretmenler için verim düşüklüğü olarak gören Ö31’e göre, başarılı ve verimli bir şekilde çalışan bir müdüre rotasyon uygulandığında, müdür yeni okulunu çok sahiplenmeyebilir ve rotasyon onun verimli çalışmasını engelleyebilir. Öğretmenlerden Ö29 da, Ö31 gibi başarılı, performansı iyi olan bir müdüre rotasyon uygulanmasının yanlış olduğunu belirtmiştir. Rotasyonla ilgili düşüncelerinin ilk etapta olumlu olduğuna değinen Ö33 ise, sonradan rotasyonun sakıncalarının da olduğunu düşünmeye başladığını şöyle anlatmıştır:

(Ö33) *“Yönetici rotasyonunu aslında ilk etapta iyi değerlendiriyordum. Fakat uygulamada bunların sakıncaları olduğunu gözlemliyorum şu anda. Mesela; en çok da Müdür Bey’in bu sıkıntıları yaşadığını gözlemliyorum. Okulda, 10 yıl bir okula emek vermiş. Oradaki çalışmaları yarım kalmış. Tamamlayamamış bazı çalışmalarını. Dolayısıyla bir, yöneticilerde mutsuzluk olarak... Sonucunun o şekilde yorumlandığını düşünüyorum.” (s.130, satır: 4125-4129).*

Ö33, rotasyonla okullarına atanan müdürlerinin eski okuluna 10 yıl emek verdikten sonra rotasyona tabi olduğunu ve bazı çalışmalarının yarım kaldığını söylemiş, bu nedenle rotasyonun sonucunun müdürlerde mutsuzluk olarak yorumlandığını belirtmiştir. Öğretmenlerden Ö35 de, başarılı müdürlerin eski okullarındaki çalışmalarının rotasyon nedeniyle yarım kaldığına değinmiştir. Ö2, Ö5 ve Ö11 rotasyondaki ölçütlere yönelik olumsuz görüşlerini şu şekilde belirtmişlerdir:

(Ö2) *“Ben de Banu (!) hocamın aksine rotasyonun okulları daha geriye düşüreceğini düşünüyorum. (...). İlk başta Banu (!) arkadaşımın dediği gibi öğretmeni tanıyacak, öğrenciyi tanıyacak, okul çevresini tanıyacak. (...). Ama yönetimle biz birçok işi beraber götürebildiğimiz için, biz önce onlara bazı şeyleri kanıtlayıp göstermemiz gerekiyor. (...). Tam dönüt almaya başladığımız dönemde rotasyon zamanı gelmiş oluyor. Onun için ben yararlı olacağını veyahut bir şeyleri toparlayacağını hiçbir zaman düşünmedim. (...). Geldiği*

kişilerle çalışma süresi kısa, bence çok kısa. 5 yıl içinde birilerini tanıyıp, birileriyle birlikte hareket etmek çok zor. Tam her şey oturdu derken tekrar rotasyonla dönülüyor. Ya onun için sadece gelen kişi “ben bir şeyler yapabilir miyim, ne bırakırım?” deyip, hiçbir amaç sonuç vermiyor diye düşünüyorum.” (s.2, satır: 40-55).

(Ö5) *“Mesela bayanların atamalarında... Ki bu çok konuşuluyor. Bayanların malum atamalarında kız yurdu varsa 20 puan ek puan veriliyor. (...). Pozitif ayrımcılık. Yani ayrımcılık ayrımcılıktır. Bunun pozitifini negatifini olmaz.” (s.18, satır: 577-582).*

Yukarıdaki ifadelere göre, rotasyonun okullar için yararlı olmadığını belirten Ö2’ye göre rotasyon süresi olarak 5 yıl çok kısadır. Ö2’ye göre, 5 yılda müdürün öğretmeni, öğrenciyi, okul çevresini tanınması ve birlikte çalışmak için bir çalışma düzeni ve takım ruhunun oluşması çok zordur. Ö5, kadınların kız yurduna atanmalarında 20 puan ek puan verilmesinin doğru olmadığını yönündeki düşüncesini paylaşmıştır. Ö5’in bahsettiği ek puan 2011 yılında uygulanmıştır ve ek puanı 15 puandır. Rotasyondaki ölçütlere yönelik olumsuz görüş aktaran Ö11’in ifadesi ise aşağıdaki gibidir:

(Ö11) *“İşte bence süre belki biraz daha uzatılabilir. Ama Neşe (!) Öğretmen’in dediği gibi belki şey anlamında... İlk seferde belki bu yapılabilirdi. Çünkü insanlar hazırlıksızdı. Ama bundan sonra hani 5 yıl olduğunu bildiği için, tabi insanlar ona göre plan program yapacaklardır. Bir sorun çıkmayacaktır. (...). Benim 7 demem de şey... Hani ilk çıktığı için. (...). Olabilirdi belki. İnsanlar hazırlıksızdı. (...). Bence de yani bundan sonra 5 olmasında bir şey yok. (...). Yarım kalan işler tamamlanabilirdi belki.” (s.49-52, satır: 1574-1680).*

Ö11, 2010’da genelge yayınlandıktan hemen sonra rotasyon uygulandığı için müdürlerin hazırlıksız olduğunu belirtmiş, yarım kalan çalışmalarını tamamlaması için müdürlere biraz daha süre tanınabilirdi, diye söylemiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerden Ö13 de, Ö11’in bu düşüncesini desteklemiştir.

Öğretmenlerin rotasyonun ilk yılını müdür ve öğretmenler için verim düşüklüğü olarak görmeleri, başarılı ve verimli çalışan müdüre rotasyon uygulandığında, müdürün yeni okulu çok sahiplenmeyebileceğini ve rotasyonun onun verimli çalışmasını engelleyebileceğini, eski okuluna emek veren müdürlerin çalışmalarının yarım kalmasının müdürleri mutsuz ettiğini düşünmeleri gibi nedenlerle rotasyonu sakıncalı gördükleri söylenebilir. Holle ve Belton Emergency Services (2005)'in araştırması, başarılı ve verimli çalışan müdüre rotasyon uygulandığında, müdürün yeni okulu çok sahiplenmeyebileceği ve rotasyonun onun verimli çalışmasını engelleyebileceği yönündeki bulguyu destekler niteliktedir. Bu çalışmadaki katılımcılar, mevcut görevlerinde performansı iyi olan personelin örgütsel verimliliği arttırmak adına rotasyona tabi olduklarında, motivasyonlarının bozulabileceğini, o kişilerin çalışmama moduna girebileceklerini ve verimliliğin düşebileceğini belirtmişlerdir. Rotasyonun ilk yılını, yani alışma dönemini müdür ve öğretmenler için verim düşüklüğü olarak gören Ö31'in görüşünü destekler nitelikte Kılıç (2008), rotasyona tabi personelin alışma süresinde zaman ve verim kaybına neden olabileceklerini bildirmiştir. Eski okuluna emek veren müdürlerin rotasyon nedeniyle çalışmalarının yarım kalmasının müdürleri mutsuz ettiğine ilişkin bulguya benzer şekilde, Hargreaves, A., Moore, S., Fink, D., Brayman, C. ve White, R. (2003), eski okulunu geliştirmeye çalışırken, rotasyon nedeniyle eski okulundan tamamlanamamış hedeflerle ayrılmanın, okul müdüründe kaybetme, eksiklik, suçluluk ve terk etmenin yarattığı olumsuz duygulara sebep olabileceğini ifade etmişlerdir. Bu bağlamda, başarılı müdürlere, başarılı olduğu sürece rotasyon uygulanmayabileceği veya belirli süre ertelenebileceği önerilebilir. Ayrıca, rotasyonun ilk yılının, yani alışma döneminin müdür ve öğretmenler için verim düşüklüğüne neden olmaması için, müdürlerin yeni atandıkları okulların 1 yıl önceden açıklanabileceği söylenebilir. Bu açıdan, başarılı müdürlere, başarılı olduğu sürece rotasyon uygulanmayabileceği veya belirli süre ertelenebileceği önerilebilir.

Ölçütlere yönelik olumsuz görüş belirten öğretmenlerin 5 yılda müdürün öğretmeni, öğrenciyi, okul çevresini tanıdıktan sonra, bir çalışma düzeninin ve takım ruhunun oluşmasının zor olduğunu, Kadınların Kız Yurdu'na atanmasında 15 puan ek puan verilmesinin yanlış olduğunu düşündükleri görülmektedir. Bazı öğretmenlerinse rotasyonun 2010'da genelge yayımlandıktan hemen sonra uygulanması nedeniyle müdürlerin çalışmalarının yarım kaldığını düşünmeleri nedeniyle ölçütlere yönelik

olumsuz görüş bildirdikleri söylenebilir. 5 yılın yeterli bir süre olmadığı ile ilgili bulguyu Kaya (2012)'nin araştırması ve Oplatka (2011)'nin görüşleri destekler niteliktedir. Kaya (2012)'nin araştırmasında rotasyon süresi olan 5 yılı uygun bulmayan katılımcılar, okul müdürlerinin 5 yıl içinde verimli çalışamayacakları yönünde görüş bildirmişlerdir. Oplatka (2011) ise, 5 yılın personel arasında derin ilişkiler kurmak için ya da önemli değişiklikler gerçekleştirmek için yeterli olmadığını belirtmekte, kadınların rotasyonda dezavantajlı olduğunu, rotasyon politikalarının birçok kadının liderlik pozisyonuna geç girmeleri nedeniyle kariyerleri boyunca çok fazla rotasyon deneyimleri olmadığı gerçeğini göz ardı ettiğini dile getirmektedir. Benzer şekilde ülkemizde de rotasyon kapsamlı bir şekilde yeni uygulanmaya başlanan bir uygulama olduğundan, hem erkek hem de kadın müdürlerin çok fazla rotasyon deneyimlerinin olmadığını söylemek mümkündür. Rotasyon süresiyle ilgili daha fazla araştırma yapılması gerektiği ve araştırma sonuçları doğrultusunda rotasyon süresinin yeniden belirlenmesi gerektiği söylenebilir.

Rotasyon uygulamasına ilişkin olumsuz görüş belirten öğretmenlerin 4'ünün rotasyonun sakıncaları olduğunu düşündüğü, 4 öğretmeninse rotasyondaki ölçütlere yönelik olumsuz görüş bildirdiği söylenebilir.

Rotasyon Uygulamasına İlişkin Öğretmenlerin Kararsız Görüşlerine İlişkin Bulgular

Rotasyon uygulamasına ilişkin öğretmenler tarafından belirtilen kararsız görüşler belirlenmiş, daha sonra bu görüşler içerik analiziyle temalara ayrılmıştır. Her bir temaya ait dağılım Tablo 23'te yüzde ve frekans olarak verilmiştir.

Tablo 23

Öğretmenlerin Rotasyon Uygulamasına İlişkin Kararsız Görüşleri

Temalar	<i>f</i>	%
Rotasyon olabilir de olmayabilir de (kararsız görüşler)	5	11.9
Rotasyonun hem olumlu hem olumsuz taraflarının olduğunu belirtme	3	7.1

Rotasyon uygulamasına ilişkin öğretmenlerin kararsız görüşleri, “olumlu tarafları da var olumsuz tarafları da” ve “rotasyon olabilir de olmayabilir de”

kategorileri altında ele alınmıştır. Rotasyon uygulamasına ilişkin öğretmenlerin kararsız görüşleri incelendiğinde, araştırmaya katılan 42 öğretmenden 5'inin rotasyon yapılması konusunda kararsız olduğunu gösteren görüşler ifade ettiği, 3 öğretmeninse rotasyonun hem olumlu hem olumsuz taraflarının olduğunu belirttikleri görülmektedir. Katılımcı öğretmenlerden Ö18 ve Ö33 rotasyonun olumlu taraflarının da olumsuz taraflarının da olduğu yönündeki düşüncelerini aşağıdaki şekilde aktarmışlardır:

(Ö18) *“Ya rotasyon uygulamasını eğer... (...). Yani teoride olduğu gibi uygulanmış olsa gerçekten hani insanın içine sinen bir uygulama. Ama şu anda bizim yaşadığımız kesinlikle teorideki bir uygulama değil. Altında yatan farklı şeyler var. (...). Yani yararlı olabildiği kadar zararı da var aslında. (...). Yani tamamıyla bireysel bir şey bu. (...). Gelen kişiye bağlı tabi. (...). İşte ben rotasyona uğradım. Gideyim, bu okulda yenilik yapayım diye bir şey yok yani. Okulu 20 adım geriye getiren çok da yani idareci var bu konuda. Etrafımızda görüyoruz.” (s.59-60, satır: 1888-1903).*

Yukarıdaki örnek görüş incelendiğinde, Ö18, teorideki gibi uygulanmış olsa rotasyonun iyi bir uygulama olduğunu ama teorideki gibi uygulanmadığını, altında yatan farklı şeyler olduğunu belirttiği görülmektedir. Rotasyonun yararları da var zararları da var, diyen Ö18, rotasyonun okul için yararlı olup olmayacağının gelen müdüre bağlı olduğunu dile getirmiş, atandığı okulu geriye götüren birçok müdür olduğuna vurgu yapmıştır. Uzun süre bir yerde çalışmanın sakıncaları da var ama olumlu tarafları daha fazla diyen Ö33, uzun süre bir yerde çalışan müdürün okulun gelişim sürecini gözlemleyebildiğini, okulu sahiplenebildiğini belirtmiş, sahiplenmenin okulun gelişim sürecindeki önemine değinmiştir:

(Ö33) *“Gerçekten de çok uzun süre bir okulda görev yapmak hem avantaj, hem dezavantaj. Avantaj. Şöyle. Okulun gelişim sürecini adım adım gözlemleyebiliyorsunuz. Sahipleniyorsunuz. (...). O nedenle orada uzun süre görev yapmayı da uygun buluyorum aslında. (...). Yani rotasyonun öğretmenler açısından ve öğretmen, öğrenci, yöneticiler açısından da çok uygun bulmuyorum. (...). Aslında çok da net olarak bunları “evet” veya “hayır”*

şeklinde de değerlendirmek istemiyorum. Sakıncaları da var. Olumlu yanları da var. Olumlu yanlarını daha çok uygun buluyorum. Sahiplenebilmek. O kurumu sahiplenmek, o kurumun gelişmesini sağlar aslında. (...). “Yapıldığı zaman da kötü mü olur?” “ Hayır.” Bir yerde çok başarı gösteren bir arkadaşımızın başka bir kurumda da o başarısının, devam ettirilmesi açısından da gerektiğinde de olması gerektiğini düşünüyorum. Ama bunun çok “evet” ve “hayır” çizgileriyle değerlendirilmesine de karşıyım. (...). Çok net bir... Evet. Görüşüm yok aslında.” (s.130-131, satır: 4132-4155).

Ö33’e göre, rotasyon öğretmen, öğrenci ve müdür/müdür yardımcıları için de çok uygun değildir. Başarılı bir müdürün başka bir okulda başarısının devam ettirilmesi için rotasyon olmalı diyen Ö33, rotasyon olsun ya da olmasın diye çok net ‘evet’ veya ‘hayır’ diyemediğini, bu şekilde değerlendirilmesine de karşı olduğunu ifade etmiştir. Rotasyon yapılması konusunda kararsız olan öğretmenlerden Ö10, Ö15 ve Ö29’un görüşleri aşağıdaki gibidir:

(Ö10) *“Rotasyon konusu olabilir diyorum ben. % 100 olmasın ya da olsun şeklinde bir fikrim yok bu konuda. Çünkü bunu yaparken belli kıstaslara uyulmadığını zannediyorum.” (s.23, satır: 749-751).*

(Ö15) *“Şu an kendi fikrimce herhangi bir sakıncası yok. (...). Olabilir. Evet. Olabilir. (...). Uygulama nasıl yapılabilir? Yapılmaya da bilir mesela. Yani hani...? (...). Yani açıkçası bence yapılmaya da bilir böyle bir şey. (...). Çok da gerekli değil yani. Hani çok da gerekli değil.” (s.58-64, satır: 1865-2038).*

Rotasyonla ilgili, % 100 olsun veya olmasın diye bir fikri olmadığını belirten Ö10, bu düşüncesinin nedeni olarak da rotasyon yapılırken belirli ölçütlere uyulmadığı yönündeki düşüncesini paylaşmıştır. İlk konuşmasında rotasyonun herhangi bir sakıncasının olmadığını, yapılabilir bir uygulama olduğunu belirten Ö15, Ö18’in rotasyonla ilgili olumsuz konuşmalarından sonra, rotasyonun çok da gerekli olmadığını, yapılmayabileceğini dile getirmiştir. Bu konuyla ilgili Ö29’un görüşleri ise aşağıdaki gibidir:

(Ö29) “İyi oldu. Rotasyon oldu işte. Yöneticiler değişsin. Değişmeleri gerekiyor diye öyle düşünmedim. (...). Yöneticiyle öğretmen arasında ya da çalışanlar arasında sıkıntı olduğu zaman, rotasyonun... gerekeni de olabilir yani. (...). Ha bence de kişiye bağlı. (...). Anlaşıyorsa yapılmasın. Rotasyon olmasın. (...). Bir öğretmen arkadaş gibi de düşünebilirsin. Nasıl böyle birinin tayini çıktığı zaman üzülüyoruz. İyi anlaştığımız bir arkadaşımız. İdareci de öyle gibi geliyor bana. (...). Ama idareci yanlış davranıyorsa, öğretmenler arasında ayırım yapıyorsa, bunu direkt gözlemleyebiliyorsak... gittiğine sevinirsin. (...). Ya gittiğine sevinirsin de demeyeyim de bunu.” (s.109-110, satır: 3499-3527).

‘Rotasyon iyi oldu, müdürler değişmeli’, diye düşünmediğini aktaran Ö29, öğretmenlerin rotasyonun yapılmasını isteyip istememesinin müdürle ilişkilerinin olumlu veya olumsuz olmasına göre değiştiğini belirtmiştir. Ö29, eğer müdür ve öğretmenler iyi anlaşıyorsa rotasyonun olmasını istemediklerini ifade etmiş, ama müdür ve öğretmenler arasında sorun yaşandığı zaman rotasyonun gerekli olabileceğini de sözlerine eklemiştir. Öğretmenlerden Ö30 da, Ö29’un ifadesini desteklemiş, öğretmenlere iyi davranan, her zaman her olayda öğretmene destek olan, arkasında olan müdürü asla kaybetmek istemediklerini, ama rotasyona karşı da olmadıklarını söylemiştir.

5 öğretmenin rotasyon yapılması konusunda kararsız olduğu, 3 öğretmeninse rotasyonun hem olumlu hem olumsuz taraflarının olduğunu söylediği görülmektedir. Rotasyonun olumlu ve olumsuz taraflarının olduğunu düşünen öğretmenlerden Ö18’e göre, rotasyonun okul için yararlı olup olmayacağı gelen müdüre bağlıdır. Ö33 ise uzun süre bir yerde çalışan müdürün okulun gelişim sürecini gözlemleyebildiği, okulu sahiplenebildiği için rotasyonu olumsuz gördüğünü, ama başarılı bir müdürün başka bir okulda başarısının devam ettirilmesi için rotasyonun olması gerektiğini belirtmektedir. Rotasyonun okul için yararlı olup olmayacağının gelen müdüre bağlı olduğu yönündeki bulguyu destekler nitelikte, Elma, Şener ve Çiftli (2011)’nin araştırmasında, rotasyon uygulamasının okul ve paydaşlara olumlu ve olumsuz şekilde etkilerinin olabileceğine değinilmiş, katılımcıların bir kısmı uygulamanın olumlu ve olumsuz etkilerinin müdürün yeterliği ve hedeflerine bağlı olduğunu vurgulamışlardır. Yılmaz ve Yılmaz (2012), 4 ilköğretim ve 4 ortaöğretim okul müdürüyle yaptıkları araştırmalarında, 1 okul

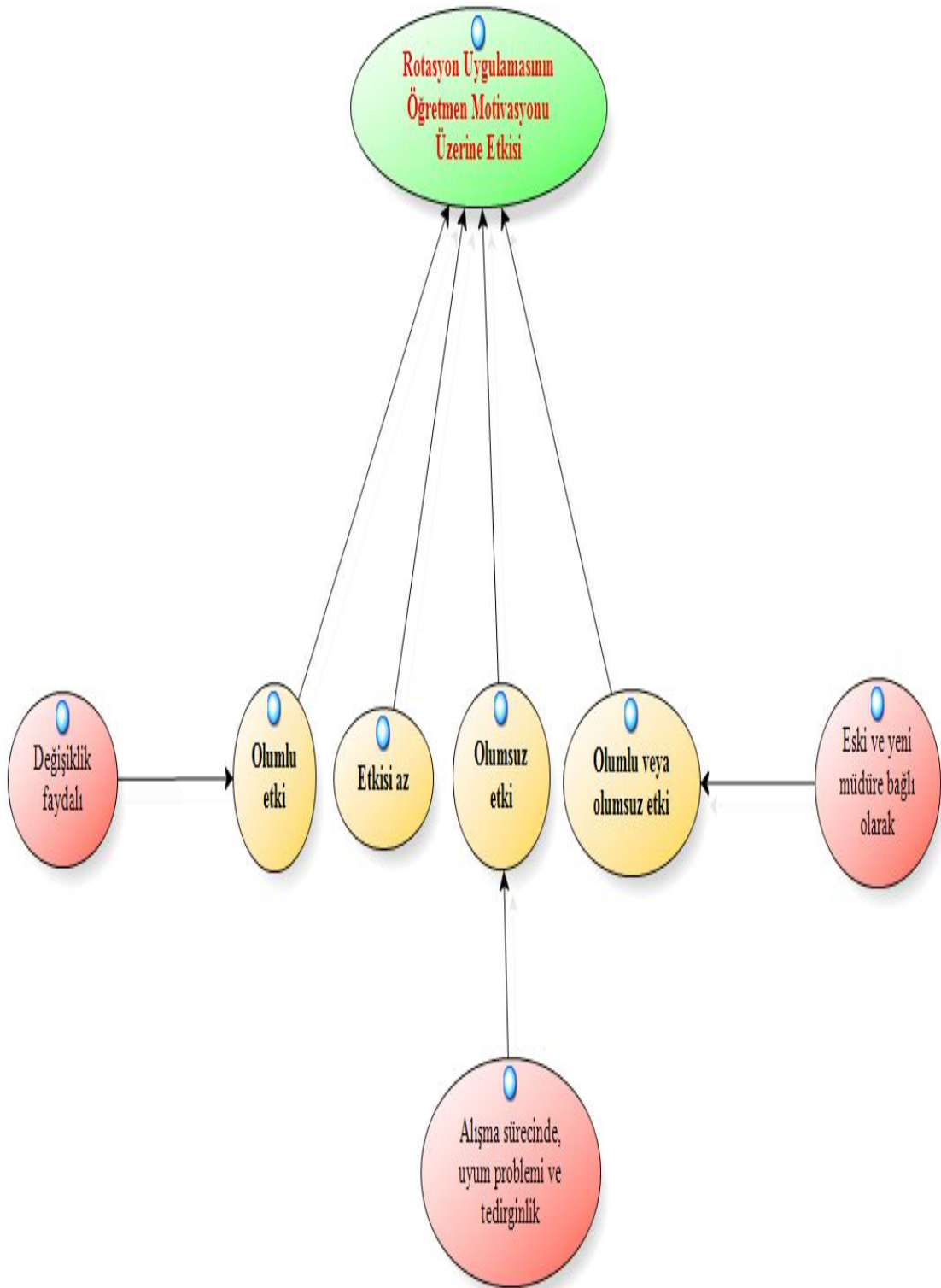
müdürünün rotasyonun hem olumlu hem olumsuz taraflarının olduğunu söylediği ve bu okul müdürünün rotasyon olması konusunda kararsız olduğu belirlenmiştir.

Rotasyon yapılması konusunda kararsız olan öğretmenlerin, rotasyon yapılırken belirli ölçütlere uyulmadığını düşündüğü, başka bir öğretmenin rotasyonla ilgili olumsuz konuşmalarından etkilendiği, bazı öğretmenlerinse rotasyonun yapılmasını isteyip istememesinin müdürle ilişkilerinin olumlu veya olumsuz olmasına bağlı olduğu görülmektedir. Bazı öğretmenlerin rotasyonun yapılmasını isteyip istememesinin müdürle ilişkilerinin olumlu veya olumsuz olmasına bağlı olduğu yönündeki bulguya benzer şekilde, Gültekin ve Göktürk (2012)'in araştırmasında öğretmenler, 'iş odaklı' müdürlere kıyasla 'insan odaklı' müdürlerin ayrılışında 'babalarını' kaybetmiş gibi hissettiklerini ve bu nedenle yeni atanan müdüre olumlu yaklaşmadıklarını belirtmişlerdir. Bu araştırmayı destekler nitelikte olan, Guest (1962)'in araştırmasında, bir grup personelin eski müdürle samimi ilişkileri olduğunu, onun makamına değil kendisine saygı duyduklarını belirtmiştir. O personel grubu eski müdüre aşırı derecede bağlı oldukları için, okula yeni atanan müdürün makamına saygı duyulmasını sağlama konusunda sorun yaşadığını anlatmıştır.

Rotasyonun sonuçlarının olumlu veya olumsuz olabileceği, ayrıca bazı öğretmenlerin eski müdürle ilişkilerinin olumlu veya olumsuz olmasının öğretmenlerin rotasyonu destekleyip desteklemediklerini etkileyebileceği söylenebilir.

Rotasyon Uygulamasının Öğretmen Motivasyonu Üzerine Etkisini Öğretmenlerin Nasıl Değerlendirdiğine İlişkin Bulgular

Bu bölümde rotasyon uygulamasının öğretmen motivasyonu üzerine etkisini öğretmenlerin nasıl değerlendirdiğine ilişkin bulgular sunulacaktır. Bu amaçla öğretmenlerden elde edilen veriler doğrultusunda "Rotasyon Uygulamasının Öğretmen Motivasyonu Üzerine Etkisi" teması altında oluşturulan alt temalar ve kategoriler Şekil 9'da gösterilmiştir. Şekil 9'da da görüldüğü gibi rotasyon uygulamasının öğretmen motivasyonu üzerine etkisini öğretmenlerin nasıl değerlendirdiğine ilişkin görüşler "olumlu etki", "olumsuz etki", "olumlu veya olumsuz etki" ve "etkisi az" alt temaları altında ele alınmıştır.



Şekil 9. Rotasyon Uygulamasının Öğretmen Motivasyonu Üzerine Etkisini Öğretmenlerin Nasıl Değerlendirdiği

Rotasyon Uygulamasının Öğretmen Motivasyonu Üzerine Olumlu Etkisi Olduğuna İlişkin Bulgular

Rotasyon uygulamasının öğretmenlerin motivasyonuna etkisinin olumlu olduğu yönündeki görüşler belirlendikten sonra bu görüşler içerik analiziyle temalara ayrılmıştır. Her bir temaya ait dağılım Tablo 24’te yüzde ve frekans olarak verilmiştir.

Tablo 24

Rotasyon Uygulamasının Öğretmen Motivasyonunu Olumlu Etkilediğine İlişkin Öğretmenlerin Görüşleri

Temalar	<i>f</i>	%
Değişikliğin faydalı olduğunu düşünmeleri nedeniyle	7	16.6

Rotasyon uygulamasının öğretmen motivasyonu üzerine etkisinin olumlu olduğu yönündeki görüşler incelendiğinde, araştırmaya katılan 42 öğretmenden 7’sinin değişikliğin faydalı olduğunu düşündüğü için, rotasyonun öğretmen motivasyonunu olumlu etkilediğini düşündükleri görülmektedir. Bu tablodaki veriler değerlendirilecek olursa, araştırmaya katılan az sayıda ($\frac{1}{4}$ ’ünden daha az) öğretmen değişikliğin faydalı olduğunu düşündükleri için rotasyonun öğretmen motivasyonunu olumlu etkilediğini düşünmektedirler. Araştırmaya katılan öğretmenlerden Ö4, Ö26, Ö34 ve Ö38 ‘değişiklik faydalıdır’ diye düşündükleri için rotasyonun öğretmen motivasyonunu olumlu etkilediği yönündeki düşüncelerini aşağıdaki şekilde paylaşmışlardır:

(Ö4) “Farklı insanlar değişik enerjiler yaratırlar. Bence bu motivasyonu arttıran bir şeydir. Çünkü bir süre sonra öğretmenlikte bir tekdüzelik sorunu başlıyor. Bence en ciddi sorunumuz da bu. Her gelen yeni yöneticinin bu tekdüzeliği kırdığını düşünüyorum ben. İşte o çalışma sürecindeki o tedirginlikler bile bence öğretmenin işiyle ilgili en azından enerjisini ve motivasyonunu yüksek tutmasını sağlıyor ki o da bence okul adına iyi bir şey.”
(s.3, satır: 75-79).

(Ö26) “Ben yararlı olduğunu düşünüyorum. Değişimde fayda var olduğunu düşünüyorum. Uygun buluyorum. Ve motive olarak da; motive olamayan bazı

arkadaşların yeni gelenlerle daha çok motive olabileceğini düşünüyorum. (...). Olumlu etkileyebileceğine inanıyorum yani.” (s.92, satır: 2927-2931).

Yukarıdaki ifadeler değerlendirilecek olursa, Ö4’ün farklı kişilerin değişik enerjiler yarattığını, bunun da motivasyonu arttıran bir şey olduğunu söylediği görülmektedir. Her yeni atanan müdürün öğretmenlerdeki tekdüzeliği kırdığını aktaran Ö4, ilk etapta yaşanan tedirginliklerin bile öğretmenin işe karşı enerji ve motivasyonunu yüksek tutmasını sağladığını belirtmiştir. Rotasyonun yapılması gerektiği ve yararlı bir uygulama olduğu yönündeki düşüncesini aktaran Ö26, rotasyonla okula yeni bir müdürün atanmasıyla motive olamayan bazı öğretmenlerin daha çok motive olabileceğini düşünmektedir. ‘Değişiklik faydalıdır’ diye düşündükleri için rotasyonun öğretmen motivasyonunu olumlu etkilediğini savunan Ö34 ve Ö38’in bu konuyla ilgili düşünceleri aşağıdaki gibidir:

(Ö34) *“Rotasyon uygulaması... (...). Öğretmenlerin motivasyonunu bir miktar etkiliyor tabi yani. Mesela nasıl etkiliyor? Olumlu yönde etkiliyor bence. (...). Ama ister istemez her insan yeni bir ekiple çalışırken onun çalışma şartlarına uymak zorundadır. Dolayısıyla kendi şeylerini de tazelemiş oluyor. Bilgilerini tazeliyor. Duruşunu, hareketini, tutumunu tazeliyor. Bence öğretmenin gelişimi açısından da bu tür rotasyonların faydası var. Çünkü 20 yıl mesela bir müdür... Aynı müdürle çalıştığınız zaman artık onunla bir arkadaş gibi oluyorsunuz. (...). Bizim daha önceki müdürümüzle, şimdiki müdürümüz arasında mutlaka bir farklılıklar oluştu. Bu farklılıklar bazen olumlu yönde, bazen olumsuz yönde de olabilir belki. Ama bizim okulumuzda şu ana kadar olumlu bazı şeyler oldu. Ben bunun o şekilde olacağına inanıyorum.” (s.134, satır: 4259-4270).*

Örnek ifadeden de anlaşıldığı gibi, Ö34’e göre, rotasyonla yeni bir müdür atandığında, öğretmen yeni müdürle uyumlu bir şekilde çalışabilmek, onun çalışma şartlarına uygun davranabilmek için, bilgilerini, tutumunu, davranışlarını tazelemek durumundadır ve bu nedenle rotasyon öğretmenlerin gelişimi açısından da faydalıdır. Rotasyonun öğretmen motivasyonunu olumlu yönde etkilediğini bildiren Ö34, okula yeni atanan müdürleriyle eski müdürleri arasında farklılıklar olduğuna değinmiş, kendi

okullarındaki öğretmen motivasyonunun olumlu etkilendiğini belirtmiştir. Yeni bir müdürün okula değişiklik getireceğini ve yeni bir hava getireceğini ifade eden Ö38 ise, bu anlamıyla rotasyonun öğretmen motivasyonunu olumlu etkilediğini söylemiştir:

(Ö38) “Yönetici rotasyonu... Öğretmen motivasyonu bence olumlu olur. Yeni bir idareci her zaman... Yani daha değişik bir şeyler... Hoca hanım da dedi. Yeni bir şey getirir okula. Yeni bir hava getirir. (...). Ya olumlu yönde etkileyeceğini ben sanıyorum yani. (...). Olumsuz yönde etkileyeceğini sanmıyorum.” (s.159, satır: 5063-5069).

‘Değişiklik faydalıdır’ diye düşündükleri için rotasyonun öğretmen motivasyonunu olumlu etkilediğini düşünen öğretmenlerin, farklı kişilerin değişik enerjiler yarattığını, her yeni atanan müdürün öğretmenlerdeki tekdüzeliği kırdığını, okula değişiklik ve yeni bir hava getirdiğini, öğretmenin yeni müdürle uyumlu bir şekilde çalışabilmek için, bilgilerini, tutumunu ve davranışlarını tazelemek durumunda olması nedeniyle kendisini geliştirdiğini ve motive olamayan bazı öğretmenlerin yeni bir müdür atanmasıyla daha çok motive olabileceğini düşündükleri söylenebilir.

Ortega (2001), iş rotasyonunun motivasyonu arttırdığını dile getirmekte, personelin monotonluğunu azaltan bir mekanizma olarak görüldüğünü belirtmektedir. Öğretmenlerin ifadeleri değerlendirilecek olursa, müdürlerin rotasyona tabi olması öğretmenlerin de motivasyonunu arttıran ve onlar için de monotonluğu önlemeye yardımcı bir mekanizma olarak değerlendirilmektedir.

Öğretmenin yeni müdürle uyumlu bir şekilde çalışabilmek için, bilgilerini, tutumunu ve davranışlarını tazelemek durumunda olması nedeniyle kendisini geliştirdiği yönündeki bulguyu Coşgel ve Miceli (1999)’nin görüşleri, Kurtulmuş, Gündaş ve Ardiç (2012)’in araştırmaları ve Yılmaz ve Yılmaz (2012)’in araştırmaları destekler niteliktedir. Coşgel ve Miceli (1999), iş rotasyonu ile personelin bir örgütte farklı görevlerde çalışarak, bilgilerini bir birimden diğer birime taşıyabildiğini, yeni yöntemler geliştirebildiğini, böylece örgütte yenilikler başlatabildiğini savunmaktadır. Kurtulmuş, Gündaş ve Ardiç (2012)’in araştırmasında rotasyona tabi olmuş katılımcılar rotasyonun öğretmenler için yenilik getirdiğini ve yeniliklerin de öğretmenlerin motivasyonunu arttırdığını belirtmişlerdir. Yılmaz ve Yılmaz (2012)’in araştırmalarında

okul müdürleri rotasyonun öğretmenlerin kendisini yenilemesini sağladığı yönünde bulgulara ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin genel olarak rotasyonla atanan yeni müdürün okula değişiklik ve yenilik getireceği, monotonluğu önleyeceğini düşündükleri için, rotasyonun öğretmen motivasyonunu olumlu etkilediğini ifade ettikleri söylenebilir.

Rotasyon Uygulamasının Öğretmen Motivasyonu Üzerine Olumsuz Etkisi Olduğuna İlişkin Bulgular

Rotasyon uygulamasının öğretmenlerin motivasyonuna etkisinin olumsuz olduğu yönündeki görüşler belirlendikten sonra bu görüşler içerik analiziyle temalara ayrılmıştır. Her bir temaya ait dağılım Tablo 25’te yüzde ve frekans olarak verilmiştir.

Tablo 25

Rotasyon Uygulamasının Öğretmen Motivasyonunu Olumsuz Etkilediğine İlişkin Öğretmenlerin Görüşleri

Temalar	<i>f</i>	%
Alışma döneminde bir süre uyum problemi ve tedirginlik yaşanması	15	35.7

Rotasyon uygulamasının öğretmen motivasyonu üzerine etkisinin olumsuz olduğu yönündeki görüşler incelendiğinde, araştırmaya katılan 42 öğretmenden 15’inin rotasyondan sonraki alışma döneminde bir süre uyum problemi ve tedirginlik yaşandığı gerekçesiyle rotasyonun öğretmen motivasyonunu olumsuz etkilediğini belirttikleri görülmektedir. Tablo 25’teki veriler incelendiğinde, odak grup görüşmeye katılan öğretmenlerin rotasyonun öğretmen motivasyonunu olumsuz etkileyeceğini düşünmedikleri, araştırmaya katılan 42 öğretmenden sadece 15’inin alışma döneminde bir süre uyum problemi ve tedirginlik yaşanacağını düşündükleri anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerden Ö12, Ö13, Ö31 ve Ö40 rotasyondan sonraki alışma döneminde, öğretmenlerin bir süre uyum problemi ve tedirginlik yaşadığı yönündeki görüşlerini aşağıdaki şekilde aktarmışlardır:

(Ö12) “İlk başta tabi bir endişe doğuyor. Hani daha önceki alışılmışlık var. Belli bir düzen var. Acaba o düzene ayak uyulacak mı yoksa sil baştan yeni bir

düzen mi gelecek, diye tabi endişeler oluyor. Ama yenilik de her zaman için iyidir.” (s.47, satır: 1507-1509).

(Ö13) *“Böyle bir düzene alışılıyor. Ama rotasyon olması taraftarıyım. Gelenin veya gidenin arasında farklılıklar olduğunu düşünüyorum. Farklı hani eğitimle ilgili fikirleri oluyor, görüşleri oluyor, uygulamalar oluyor. (...). Öğretmen olarak etkileniyoruz. Ama 1-2 aylık süreçte hemen bu adaptasyon oluşuyor diye düşünüyorum. (...). Motivasyonu etkiliyor. Tabi. Yeni idarecinin beklentileri... 1-2 ay gözlemleyip... Hani bir tedirginlik oluyor. Ama kısa sürede uyum sağlanıyor diye düşünüyorum.” (s.47, satır: 1515-1523).*

Ö12 ve Ö13’ün ifadelerini destekler nitelikte Ö31 ve Ö40’ın ifadeleri ise aşağıdaki gibidir:

(Ö31) *“Arkadaşların dedikleri gibi, Mustafa (!) Bey gittiğinde mesela biz üzüldük. Çünkü... (...). bizi anlayan bir insandı. Müdür beyi tanıyınca kadar da epeyce bir bocaladık. ‘Acaba nasıl şey yapar?’ ... (...). Şimdi ikisinin arasında bizim için hiçbir fark yok. (...). İşte ilk yıl çok şey, zor geçiyor yani. (...). Ondan sonrası yani çalıştıktan sonra, karşılıklı da anlayış gösterdikten sonra hiçbir sorun yok.” (s.115-116, satır: 3677-3698).*

(Ö40) *“Bence ilk değişim sırasında bir süre sancı yaşanabilir. Çünkü yeni bir müdüre alışma süreci var. Onun uygulamalarına alışma sürecinde bazen öğretmenler sıkıntı çekebilirler. Motivasyonlar düşebilir. Onu anlayıp, ona uyum sağlamada sorun çekilebilir. Ama bu süreç bir süre sonra atlatılacaktır. (...). Daha sonrasında olumluya çevrilecektir.” (s.160, satır: 5073-5078).*

Örnek ifadelerde de görüldüğü gibi, Ö12, ilk etapta okuldaki düzen devam mı edecek yoksa yeni bir düzen mi kurulacak diye öğretmenlerde endişe ve tedirginlik olduğuna değinmiş, ama yeniliğin yani rotasyonun her zaman için iyi olduğunu vurgulamıştır. Ö13 ise gelen ve giden müdürün beklentileri, eğitimle ilgili fikir, görüş ve uygulamalarının farklı olduğunu, bu durumun öğretmen motivasyonunu etkilediğini ve tedirginlik yarattığını dile getirmiş, ama kısa sürede uyum sağlandığını ifade etmiştir. Eski müdürlerinin kendilerini anlayan bir müdür olduğunu, ondan ayrılırken

üzüldüklerini anlatan Ö31, yeni müdürü tanıyana kadar epeyce bocaladıklarını ama şimdi ikisinin arasında kendileri için hiçbir fark olmadığını söyleyerek sözlerini sürdürmüştür. Ö31, ilk yılın zor geçtiğine değinmiş, ama öğretmen görevini yaparsa, karşılıklı anlayış varsa hiçbir sorun olmayacağını da belirtmiştir. Rotasyondan sonra, müdüre ve uygulamalarına alışma sürecinde uyum problemi olabildiğini, okulda sancı yaşanabileceğini söyleyen Ö40 ise bu dönemde öğretmen motivasyonunun düşebildiğini belirtmiş, ama bu durumun zamanla olumluya çevrileceğini de sözlerine eklemiştir.

Glasspool (2006), müdür rotasyonunun bir okuldaki öğrencileri ve öğretmenleri etkilediğini ve okulda endişe ve korku yarattığını bildirmektedir. Kaya (2012) yaptığı araştırmada, öğretmenlerin rotasyon sonrasında müdürde yeni duruma uyum sıkıntısı, okul personelinin ise yeni müdüre ve uygulamalarına alışma sıkıntısı yaşadığını belirtmekte, personel tarafından eski müdüre ve uygulamalarına özlem duyulduğunun söylendiğini aktarmaktadır. Kurtulmuş, Gündaş ve Ardıç (2012)'in araştırmasındaki katılımcılar ise, öğretmenlerin yeni müdüre alışmasının zaman aldığı, alışma ve tanıma sürecinin sıkıntılı geçtiği yönünde bulgulara ulaşılmıştır. Benzer şekilde Meyer ve Macmillan (2011), müdür rotasyonu sonrasında, öğretmenler yeni atanan müdüre ve onun getirdiği değişikliklere uyum sağlamaya çalışırken, rotasyonun okulun değerleri, okul personelinin moral ve motivasyonu üzerinde ciddi bir etkisinin olabileceğini belirtmektedir. Okul müdürlerinin yeni atandıkları okulların 1 yıl önceden açıklanarak, öğretmenlerin yeni atanan müdürü tanınması, yeni müdürle ilgili ve rotasyon süreciyle ilgili tedirginliklerinin üstesinden gelmesi sağlanabilir.

Öğretmenler genel olarak rotasyondan sonra ilk etapta bir süre uyum problemi ve tedirginlik yaşandığını, ama zamanla bu duruma zamanla uyum sağlandığını düşünmektedirler. Bu görüşleri destekler nitelikte Haveman (1993), zaman geçtikçe rotasyonun örgüt üzerindeki etkisinin azalacağını iddia etmektedir. Bu bağlamda, müdür rotasyonundan sonraki alışma döneminde, öğretmenlerin bir süre uyum problemi ve tedirginlik yaşayabildiği ve bu durumun da alışma döneminde öğretmen motivasyonunu olumsuz etkilediği, ancak zamanla öğretmenlerin bu duruma uyum sağladıkları söylenebilir.

Rotasyon Uygulamasının Öğretmen Motivasyonu Üzerine Olumlu veya Olumsuz Etkisi Olduğuna İlişkin Bulgular

Rotasyon uygulamasının öğretmenlerin motivasyonuna etkisinin olumlu veya olumsuz olabileceği yönündeki görüşler belirlendikten sonra bu görüşler içerik analiziyle temalara ayrılmıştır. Her bir temaya ait dağılım Tablo 26’da yüzde ve frekans olarak verilmiştir.

Tablo 26

Rotasyon Uygulamasının Öğretmen Motivasyonunu Olumlu veya Olumsuz Etkilediğine İlişkin Öğretmenlerin Görüşleri

Temalar	<i>f</i>	%
Eski veya yeni müdüre bağlı olarak	23	54.7

Rotasyon uygulamasının öğretmen motivasyonu üzerine etkisinin olumlu veya olumsuz olabileceği yönündeki görüşler incelendiğinde, araştırmaya katılan 42 öğretmenden 23’ü, eski veya yeni müdüre bağlı olarak rotasyonun öğretmen motivasyonunu olumlu veya olumsuz etkilediği veya etkileyebileceği değerlendirmesinde bulunmuşlardır. Bu bağlamda, araştırmaya katılan öğretmenlerin (42 öğretmen) yarısından fazlasının, eski veya yeni müdüre bağlı olarak rotasyonun öğretmen motivasyonunu olumlu veya olumsuz etkilediğini düşündükleri söylenebilir. Öğretmenlerden Ö14, Ö22 ve Ö29 eski veya yeni müdüre bağlı olarak rotasyonun öğretmen motivasyonunu olumlu veya olumsuz etkileyebileceği yönündeki düşüncelerini şu şekilde açıklamışlardır:

(Ö14) “Alışmışsanız, düzenine alışmışsanız veya onun kurallarına alışmışsanız, kişiliğine alışmışsanız, sonradan gelen insan... Onunla diyelim ki pozitif ilişki yakalamışsınız, önceki yöneticiyle. Tabi. Sonradan gelenle negatif ilişki yaşadığınız zaman, o zaman tabi olumsuz düşünülebiliyor. (...). Ya tabi gelen kişiye bağlı. Gelen kişinin size yaklaşımına bağlı. Eğer gelen kişi sizin dediklerinizi yerine getirmiyorsa veya geçiştiriyorsa veya sizin isteklerinizi... Ondan sonra eğitimle öğretimle ilgili bir takım eksiklerinizi bildirdiğiniz halde,

bunları yerine getirmiyorsa tabi ki motivasyon düşer yani.” (s.61, satır: 1934-1942).

(Ö22) *“Giden idareciye alışılmış oluyor, kişiliğine. Ya da işte vereceği tepkiler, idare tarzı biliniyor. İşte yeni gelecek olan idarecinin de hem insani bakımdan hem yöneticilik özellikleri bakımından nasıl biri olduğuna bağlı bu motivasyon. (...). Gelen gideni... aratabilir. Ya da işte gelen gidenden çok daha iyi olabilir. Tabi ki. Bir ilişki olduğunu düşünüyoruz. (...). Giden idarecinin vasıflarına, gelen idarecinin vasıflarına bağlı tamamen.” (s.79, satır: 2523-2536).*

Araştırmaya katılan öğretmenlerden Ö14, öğretmenlerin eski veya yeni müdürle ilişkilerinin pozitif veya negatif olmasına, yeni müdürün öğretmene yaklaşımına bağlı olarak, rotasyonun öğretmen motivasyonunu olumlu veya olumsuz etkileyeceği değerlendirmesinde bulunmuştur. Ö14’e göre, eski müdürle öğretmen arasında pozitif bir ilişki varsa, öğretmen eski müdüre alışmışsa, yeni atanan müdürle negatif bir ilişki yaşayan öğretmenin motivasyonu olumsuz etkilenebilir. Ö14 ayrıca, yeni atanan müdürün öğretmenlerin şikayet veya taleplerini geçiştiriyor olmasının öğretmen motivasyonunu düşüreceğine değinmiştir. Öğretmenlerden Ö22 de, eski veya yeni müdürün insani ve yöneticilik özelliklerine bağlı olarak, rotasyonun öğretmen motivasyonunu olumlu veya olumsuz etkileyeceğini belirtmiştir. Bu konuyla ilgili olarak Ö29’un ifadesi ise aşağıdaki gibidir:

(Ö29) *“Yani idareciyle öğretmen iyi anlaşıyorsa, idareci öğretmeni destekliyorsa, her zaman arkasındaysa, velilere karşı... (...). Müdüre alışıyorsun. Yani aranda negatif bir şeyin yoksa, sorun yoksa... rotasyon olduğu zaman sizin de motiveniz bir şekilde bozuluyor. (...). Alıştığınız bir idareci... Böyle mesela bizim bir uzun yıllar, 7-8 yıl aynı okulda beraber çalıştığımız... Yani gittiği zaman bir şey düşüklüğü oluyor. Hani ne olacak? Nasıl olacak bundan sonra? Ya da yeni gelen... yönetici, idareci daha farklı, birbirinden tamamen de zıt olunca biraz tedirgin oluyorsun, zor alışıyorsun. Alışıyorsun ama zor alışıyorsun. O yüzden bir motivasyon düşüklüğü olabilir. (...). idareciyle öğretmen arasında negatif bir şey varsa, olumlu yönde motive olur öğretmen diye düşünüyorum.” (s.113, satır: 3610-3633).*

Katılımcı öğretmenlerden Ö29, öğretmenlerin alıştığı, iyi anlaştığı, öğretmenleri destekleyen, her zaman arkalarında olan bir müdür rotasyona tabi olduğunda, rotasyonla atanan yeni müdür eski müdürden tamamen farklıysa biraz tedirgin olduklarını, motivasyonlarının bozulduğunu belirtmekte, müdür ve öğretmen arasında negatif bir ilişki varsa, rotasyon olduğunda öğretmenin olumlu yönde motive olacağını bildirmektedir. Rotasyonun eski veya yeni müdüre bağlı olarak öğretmen motivasyonunu olumlu veya olumsuz etkileyebileceğini söyleyen Ö8 ve Ö42'nin düşünceleri aşağıdaki gibidir:

(Ö8) *“Özellikle gelen kişinin işini bilmesi, o konuya hâkim olması, artı idealleri olması... Ya o gelen kişiye de çok bağlı. Yani artı veya eksi yönde etkileyebilir. İlla değişimin olumlu olacağı kanaatinde değilim. Kesinlikle etkileyecektir. Ama bu yönü, ... olumlu veya olumsuz olması gelen kişinin sergileyeceği tutuma, konuya hâkim olmasına... (...). Yani rotasyon değil, ... gelen kişi etkileyecek.”* (s.22, satır: 709-730).

(Ö42) *“Bence gelecek olan idareciye bağlı öğretmenin motivasyonu. (...). Yani. Evet. Öğretmenin motivasyonunu düşürecek bir idareci de olabilir. Arttıracak bir idareci de olabilir.”* (s.160, satır: 5087-5090).

Örnek ifadelerde görüldüğü gibi, Ö8'e göre, rotasyon öğretmen motivasyonunu atanan müdüre, müdürün özelliklerine ve sergileyeceği tutuma bağlı olarak olumlu veya olumsuz etkiler. Rotasyondan öğretmen motivasyonunun olumlu veya olumsuz etkileneşinin atanan müdüre bağlı olduğu yönündeki düşüncesini aktaran Ö42'ye göre, okula atanan müdür öğretmen motivasyonunu düşürecek veya arttıracak bir müdür olabilir. Araştırmaya katılan öğretmenlerden Ö30 ve Ö37 kendi motivasyonlarının yeni atanan müdüre bağlı olarak olumlu etkilendiğini, Ö33 ise yeni atanan müdüre bağlı olarak kendi motivasyonunun olumsuz etkilendiğini aşağıdaki şekilde paylaşmışlardır:

(Ö30) *“Müdürümüz daha yeni gelmişti. 20-25 günlüktü. Benim oğlumun sünneti oldu. Müdür Bey'i daha hiç tanımıyoruz. Bir baktım. Geldi. Hem idarecileri de toplamış. Hani şey yapmak gibi değil. Ama Mustafa (!) Bey böyle şeylere bizim katılmazdı. Bu da bizim motivasyonumuzu düşürürdü. Bir 'Okuma Bayramı'*

yapmıştık mesela. Okuma Bayramı kutlamamıza gelmemişti. Bir başarı belgesi, geldiğimiz okullardaki müdürler vermişti. Takdir görmüştük. Bu müdürümüzden bu takdirleri biz görüyoruz. Gerçekten diliyle de olsa söylüyor yani. (...). Bu da beni motive ediyor açıkçası. (...). Bizim, bizim de motivasyonumuz artıyor böyle olunca. İşte mesela işte öğretmenin yanında olduğunu gösterdiğine inanıyorum ben. Böyle yanımızda, her şeyde, yaptığımız etkinlikte yanımızda olunca ister istemez bizi destekliyor. Biz de motive oluyoruz yani.” (s.121-124, satır: 3863-3939).

Örnek görüş değerlendirildiğinde, yeni müdürün okula ilk geldiğinde, birbirlerini fazla tanımamalarına rağmen, müdür yardımcılarıyla birlikte oğlunun sünnetine geldiğini anlatan Ö30, yeni müdürün kendilerinin acı tatlı günlerinde, yaptıkları her şeyde, her etkinlikte yanlarında olduğunu, öğretmenleri desteklediğini, gerektiğinde takdir ettiğini ifade etmiş, bütün bunların öğretmen olarak kendilerinin motivasyonunu arttırdığını dile getirmiştir. Ö30, eski müdürlerinin öğretmenlerin acı tatlı günlerinde, etkinliklerde yanlarında olmamasının, motivasyonlarını düşürdüğünü de sözlerine eklemiştir. Öğretmenlerden Ö29 ve Ö32 de, Ö30’un söylediklerini desteklemişlerdir. Güven (2007)’in görüşleri ve Karakaya ve Ay (2007)’in araştırma sonuçları Ö30’un görüşlerini destekler niteliktedir. Güven (2007)’e göre personel örgütlerinde takdir edilirse ve kendilerini çalıştıkları örgütlerde güvende hissedersen daha iyi motive olurlar. Karakaya ve Ay (2007)’in araştırmasına göre, yapılan işin takdir edilmesi, kişiye önem verilmesi, yönetimle iletişim kurabilme ile ilgili faktörlerin, personelin motivasyonu üzerinde ileri düzeyde önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda, öğretmen motivasyonunun artırılması için, okul müdürlerinin öğretmenlere önem verme, öğretmenlerin yaptığı çalışmaları takdir etme, kendilerini çalıştıkları okulda güvende hissetmelerini ve yönetimle rahatça iletişim kurabilmelerini sağlama ile ilgili konularında özenli davranmaları yerinde olacaktır.

Her yeni atanan müdürle bir önceki müdür döneminden kalan çalışmalar devam ettirilmediği için, rotasyonun bu çalışmaların devam ettirilmesine engel olduğunu düşünen Ö33, kendi okullarının da ilk kalite belgesini alan okul olduğunu ve şu an kalite belgesiyle ilgili herhangi bir çalışma olmadığını söylemiştir. Ö33, bu nedenle kendi motivasyon düzeyinin olumsuz etkilendiğini aşağıdaki biçimde anlatmıştır:

(Ö33) “Yöneticilerin bulundukları yerlerde bir takım yeni gelişmeler ortaya koyuyorlar. Örneğin; biz de ilk kalite belgesi ödülünü alan okulduk. Çok güzel çalışmalar yapıldı. Fakat bu devlet dairelerinde süreklilik olmuyor. Her yeni gelen kendine göre yeni bir düzen oluşturmak istiyor. Bir önceki çalışmaları yok farz ediyor. Dolayısıyla o yapılan çalışmalar çöpe atılıyor. Aynen bizim okulda olduğu gibi. Şu anda kalite belgesiyle ilgili herhangi bir çalışma yok. Çünkü bir önceki... yönetici grubu bunun gereksiz olduğunu düşündü. Hâlbuki yapılan işler devlet dairelerinde birebir standartta ve belirli hedefler doğrultusunda devam etmeli diye düşünüyorum. Ama bu rotasyon onlara bir engel oluşturuyor. (...). Yani beni olumsuz etkiledi.” (s.137, satır: 4354-4366).

Rotasyonun öğretmen motivasyonuna olumsuz etkileri de var, ama olumlu etkileri daha fazla diyen Ö37, yeni atanan müdürlerinin okuldaki bazı uygulamalara, okuldaki düzene yeni bir format getirdiğini, yenilik getirdiğini ve bunun da kendi okullarındaki öğretmen motivasyonunun olumlu etkilendiğini şu şekilde belirtmiştir:

(Ö37) “Mutlaka olumlu yönde etkileri oluyor. Olumsuz da var. Ama olumlu etkileri daha fazla. Örnek vereyim. Mehmet (!) Hocam iki sene önce okulumuzda göreve başladı. Biz ondan önce... Yani çok samimiyetle söylüyorum bunu. Aynı yıllık planları yapıp, Müdür Bey’e imzalattıyorduk. Bazen dersin adını değiştirmeyi unutanlar bile oluyordu. Ama Müdür Bey geldi. Yeni bir format getirdi. Biz tüm yıllık planlarımızı yeniden yazmak zorunda kaldık. Güzel bir şey bence. Öyle değil mi? (...). Ha değişiklik oldu yani. Otomobille aynı hızda giderken birden ivmelenme oluyor gibi geliyor bana. Olumlu görüyorum. (...). Olumlu yönde etkiliyor. Evet.” (s.135-136, satır: 4316-4327).

Öğretmenlerin eski veya yeni müdürle ilişkilerinin pozitif veya negatif olmasına, eski veya yeni müdürün genel özelliklerine, kişilik ve yöneticilik özelliklerine, öğretmene karşı tutum ve yaklaşımına bağlı olarak rotasyonun öğretmen motivasyonunu olumlu veya olumsuz etkilediğini veya etkileyebileceğini dile getirdikleri söylenebilir.

Jones (2000), yüksek lisans çalışmasında kendi okullarına yeni atanan bir müdürün okulda büyük bir karışıklık ve tahribata neden olduğunu, personelin moral ve

motivasyonunun dibe vurduğunu, bazı personelin okuldan ayrıldığını, diğerlerininse okuldan kovulduğunu anlatmakta, bu duruma aileler çok olumsuz bir şekilde tepki gösterdiği için, okul bölge müfettişleri, öğretmen federasyonu temsilcileri ve hatta bir avukatın bile olaya karışmak zorunda kaldığını, okul bölge liderlerinin müdürü görevden aldıklarını ifade etmektedir. Jones (2000), ayrıca geçmişte baktığında, kendisinin öğretmenlik ve liderlik uygulamalarında o müdürün etkisinin olduğunu, kendisinin öğretmenlik uygulamalarında o müdürün olumlu bir etki yarattığını, öğrenme ve öğretme hakkındaki fikir ve inançlarının iyi olduğunu kabul etmektedir. Miskel ve Cosgrove (1985) araştırmalarında, yeni atanan müdürün liderlik tarzı, özgeçmişi, cinsiyeti, davranışları gibi müdüre bağlı özellikler ve ayrıca yeni müdürün okulun yapısı, büyüklüğü, eski müdürü, etkililiği, sosyo-ekonomik ve kültürel geçmişi hakkında sahip olduğu bilgiler ve oryantasyon süreci gibi faktörlerin rotasyon sürecinde olumlu veya olumsuz etkisi olduğu sonucuna varmışlardır.

Meyer, Macmillan ve Northfield (2009), araştırmalarında müdür rotasyonu sürecinin ve yeni atanan müdürün okuldaki uygulamalarının öğretmenlerin ve personelin moral ve motivasyonunu olumlu veya olumsuz etkileme potansiyelinin olduğu sonucuna varmışlardır. Bu araştırmada, kaynak sıkıntısı olan bir okula atanan bir müdürün okula ders materyali sağlayarak, öğretmenlerin mesleki gelişimini maddi ve manevi yönden destekleyerek ve işbirliğini teşvik ederek öğretmenlerin daha önceden düşük olan moral ve motivasyonlarını olumlu etkilediği, müdürün öğretmenlerin ihtiyaçlarını karşılayarak bunu başardığı, öğretmenlerin kendilerine değer verildiğini hissetmelerinin sağlandığı vurgulanmıştır. Aynı araştırmada, başka bir okula atanan müdürün öğretmenlerin eğitimsel ihtiyaçlarını desteklemediğine, öğretmenlerin birbirlerinin derdini paylaşmak dışında işbirliği yapmadıklarına değinmiş, öğretmenlerin sınıflarının dışındaki hiçbir şey üzerinde kontrolünün olmadığına ve yaptıkları işlerin takdir edilmediğine inandıklarını ve bu nedenle öğretmenlerin moral ve motivasyonlarının düştüğünü belirtmiştir.

Rotasyon sürecinde öğretmenlerin eski veya yeni müdürle ilişkilerinin olumlu veya olumsuz olması, eski veya yeni müdürün genel özellikleri, kişilik ve yöneticilik özellikleri, liderlik tarzı, öğretmene tutum ve yaklaşımı ve yeni müdürün okulun yapısı, büyüklüğü, eski müdürü, etkililiği, sosyo-ekonomik ve kültürel geçmişi hakkında sahip

olduğu bilgilerin öğretmen motivasyonunu olumlu veya olumsuz etkileyebildiği söylenebilir.

Rotasyon Uygulamasının Öğretmen Motivasyonu Üzerine Etkisinin Az Olduğuna İlişkin Bulgular

Rotasyon uygulamasının öğretmenlerin motivasyonuna etkisinin az olduğu yönündeki görüşler belirlendikten sonra bu görüşler içerik analiziyle temalara ayrılmıştır. Her bir temaya ait dağılım Tablo 27’de yüzde ve frekans olarak verilmiştir.

Tablo 27

Rotasyon Uygulamasının Öğretmen Motivasyonuna Etkisinin Az Olduğuna İlişkin Öğretmenlerin Görüşleri

Temalar	<i>f</i>	%
Rotasyon uygulamasının öğretmen motivasyonu üzerine etkisi az	10	23.8

Rotasyon uygulamasının öğretmen motivasyonu üzerine etkisinin az olduğu yönündeki görüşler incelendiğinde, araştırmaya katılan 42 öğretmenden 10’unun, rotasyon uygulamasının öğretmen motivasyonu üzerine etkisinin az olduğunu belirttikleri görülmektedir. Tablo 27’de de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan 42 öğretmenden 10’u (yaklaşık ¼’ü) rotasyon uygulamasının öğretmen motivasyonu üzerine etkisinin az olduğunu düşünmektedirler. Araştırmaya katılan öğretmenlerden Ö7, Ö8, Ö24, Ö27 ve Ö30’un rotasyonun öğretmen motivasyonu üzerine etkisinin az olduğu yönündeki görüşleri şu şekildedir:

(Ö7) “Öğretmen motivasyonunu çok etkileyeceğini zannetmiyorum. (...). Ben 5 yıl hiç bir idareciyle çalışmadım. Yani motivasyonum nasıl oldu bilmiyorum ama. Çok etkilemez. Yani beni... O şekilde söyleyeyim. Kişisel olarak etkilemez. (...). Zannetmiyorum etkileyeceğini çok fazla idarecinin değişmesi.” (s.21, satır: 685-694).

(Ö24) “Beni etkilemez motivasyon anlamında. Ben işimi yaparım. (...). Beni etkilemez. Yani insan işine sahip çıkabiliyorsa, işinde belli bir noktaya gelmişse ya da gelmeye odaklıysa, yönetici etkilemez.” (s.92, satır: 2941-2945).

(Ö27) “Ama motivasyonu nasıl etkilediği konusunda fikrim yok. (...). Gelen gelir, giden gider. Biz işimizi yaparız sınıfımıza girip, diye düşünüyorum. (...). Etkilemez beni. Benim işte kiminle çalıştığım önemli değil. Yani işim önemli.” (s.91, satır: 2918-2925).

Yukarıdaki ifadeler incelendiğinde, Ö7, Ö24 ve Ö27’nin rotasyon uygulamasının kendi motivasyonlarını etkilemediğini ifade ettikleri görülmektedir. Ö24 ve Ö27 için önemli olanın öğretmenlik mesleği olduğu, kiminle çalıştıklarını değil, işlerini önemsedikleri ve bu nedenle rotasyon uygulamasıyla motivasyon düzeylerinin değişmeyeceğini belirttikleri söylenebilir. Ö27’nin görüşlerini destekler nitelikte, Meyer, Macmillan ve Northfield (2009)’ın araştırmalarında kıdemli öğretmenlerin okul müdürünün kim olduğuyla ilgili kaygılarının olmadığı, kimin müdür olduğuyla ilgilenmedikleri ve okula yeni atanan bir müdürün yaptığı değişikliklerin hatta müdürün kendisinin bile kıdemli öğretmenlerin moral ve motivasyonlarını değiştirmediği belirlenmiştir. Bu konuyla ilgili olarak Ö8 ve Ö30’un görüşleri ise şu şekildedir:

(Ö8) “Tabi. Öğretmen motivasyonunu etkileyecektir. (...). Gelen idarecinin beni pek etkilediğini zannetmiyorum.” (s.22, satır: 702-704).

(Ö30) “Motivasyon açısından; ilk etapta biraz tedirginlik... Zaten biz kendi işimizi müdür başımızda olsa da olmasa da... Sonuçta girip sınıfımızda dersimizi yapıyoruz yani. Bizi çok çok etkileyen bir şey olmuyor.” (s.114, satır: 3649-3651).

Ö8 ve Ö30’un rotasyonun öğretmen motivasyonu üzerine etkisinin az olduğunu ifade ettikleri söylenebilir. Ö8’in, rotasyon uygulamasının kendi motivasyonunu etkilemediğini ama öğretmen motivasyonunu etkileyeceğini belirtmesi dikkat çekicidir. Ö30, rotasyondan sonraki ilk etapta motivasyon açısından, biraz tedirginlik yaşadıklarını ama onun dışında kendilerini çok fazla etkilemediğini dile getirmektedir. Ö30, “rotasyon uygulamasının öğretmen motivasyonu üzerine olumlu veya olumsuz etkisi olduğuna ilişkin bulgular” bölümündeki ifadesinde, yeni müdürlerinin kendilerinin acı tatlı günlerinde, yaptıkları her şeyde, her etkinlikte yanlarında olduğunu, öğretmenleri desteklediğini, gerektiğinde takdir ettiğini belirtmiş, bütün

bunların öğretmen olarak kendilerinin motivasyonunu arttırdığını dile getirmiştir. Ö30, ayrıca, eski müdürlerinin öğretmenlerin acı tatlı günlerinde, etkinliklerde yanlarında olmamasının, motivasyonlarını düşürdüğünü de sözlerine eklemiştir. Bu açıdan, Ö30'un rotasyonun kendi motivasyonunu fazla etkilemediğini ifade ederken, rotasyon uygulamasının kendisini kastettiği söylenebilir.

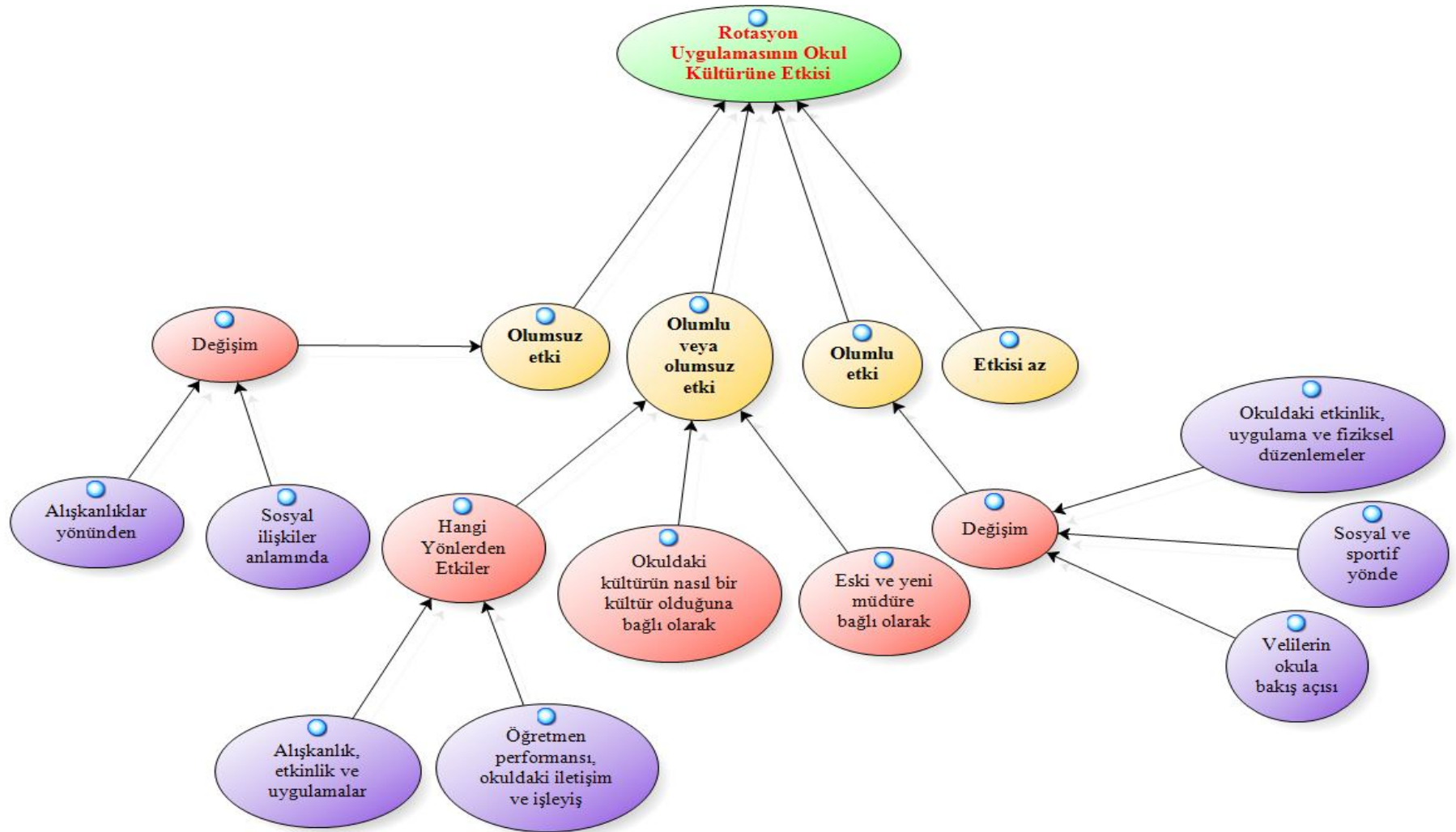
Sümer (2012)'in, Öztürk (2006)'ün ve Kocabaş ve Karaköse (2005)'nin araştırmalarında ise farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Sümer (2012)'in araştırmasına göre, müdürün davranışları, öğretmenlerle kurduğu iletişimi, okulda disiplin sağlamadaki başarısı, tecrübeli ve kıdemli olup olmadığı, yönetim anlayışının adaletli olup olmaması, öğretmenlerin ders programlarının hazırlanmasında öğretmenlerin özel durumlarına ilişkin görüşlerini dikkate alıp almadığı, okul ile ilgili alınacak kararlarda öğretmenlerin katılımlarına imkan sağlayıp sağlamadığı öğretmen motivasyonunu olumlu veya olumsuz etkilemektedir. Aynı çalışmada, yönetim tarafından öğretmenler için sosyal etkinlikler düzenlenip düzenlenmediği, öğretmenlerin yaptığı çalışmaların takdir edilip edilmediği, okulun fiziki yapısının yeterliliği gibi faktörlerin öğretmenlerin motivasyonunu olumlu veya olumsuz etkilediği belirlenmiştir. Öztürk (2006), 'İlköğretim Öğretmenlerinin motivasyonunu artıran ve idame ettiren faktörler (Kağıthane – Levent Uygulaması)' başlıklı tez çalışmasında, araştırmaya katılan personelin yaklaşık olarak tamamı tarafından okullarda müdürlerin tutumu ve çalışma ortamındaki insan ilişkilerinin (müdür/öğretmen ilişkileri, müdürlerin tutumu) öğretmen motivasyonunu olumlu veya olumsuz etkilediği belirtilmiştir. Kocabaş ve Karaköse (2005), okul müdürünün örgüt içindeki tavır ve davranışlarının, personele karşı tutumlarının, örgüt içindeki motivasyonun sağlanması bakımından önemli olduğunu ifade etmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre, okullarda müdürlerin öğretmenlere karşı olan tavır, tutum ve davranışlarının, öğretmenlerle kurduğu iletişimin, yönetim anlayışının adaletli olup olmadığının, alınacak kararlarda ve ders programı hazırlanmasında öğretmenlerin görüşlerini dikkate alıp almamasının ve öğretmenlerin çalışmalarını takdir edip etmemesinin öğretmen motivasyonunu olumlu veya olumsuz etkilediğini söylemek mümkündür. Bu bağlamda rotasyonun kendi motivasyonunu fazla etkilemediğini aktaran öğretmenlerin uygulamanın kendisini kastettikleri ya da öğretmenlerin eski veya

yeni müdürleriyle çok olumlu veya olumsuz bir durum yaşamadıkları için böyle bir değerlendirme yaptıkları söylenebilir.

Rotasyon Uygulamasının Okul Kültürüne Etkisini Öğretmenlerin Nasıl Değerlendirdiğine İlişkin Bulgular

Bu bölümde rotasyon uygulamasının okul kültürüne etkisini öğretmenlerin nasıl değerlendirdiğine ilişkin bulgular sunulacaktır. Bu amaçla öğretmenlerden elde edilen veriler doğrultusunda “Rotasyon Uygulamasının Okul Kültürüne Etkisi” teması altında oluşturulan alt temalar ve kategoriler Şekil 10’da gösterilmiştir. Şekil 10’da da görüldüğü gibi rotasyon uygulamasının okul kültürüne etkisini öğretmenlerin nasıl değerlendirdiğine ilişkin görüşler “olumlu etki”, “olumsuz etki”, “olumlu veya olumsuz etki” ve “etkisi az” alt temaları altında ele alınmıştır.



Şekil 10. Rotasyon Uygulamasının Okul Kültürüne Etkisini Öğretmenlerin Nasıl Değerlendirdiği

Rotasyon Uygulamasının Okul Kültürünü Olumlu Etkilediğine İlişkin

Bulgular

Rotasyon uygulamasının okul kültürünü olumlu etkilediği yönündeki görüşler belirlendikten sonra bu görüşler içerik analiziyle temalara ayrılmıştır. Her bir temaya ait dağılım Tablo 28’de yüzde ve frekans olarak verilmiştir.

Tablo 28

Rotasyon Uygulamasının Okul Kültürünü Olumlu Etkilediğine İlişkin Öğretmenlerin Görüşleri

Temalar	<i>f</i>	%
Rotasyon okul kültürünü genel olarak olumlu etkiler	3	7.1
Rotasyon sonrası okulda genel anlamda olumlu değişim	7	16.6
Rotasyon sonrası okulda sosyal ve sportif yönde olumlu değişim	9	21.4
Rotasyon sonrası velilerin okula bakış açısında olumlu değişim	1	2.3
Rotasyon sonrası okuldaki etkinlik, uygulama ve fiziksel düzenlemeler yönünden olumlu değişim	7	16.6

Rotasyon uygulamasının okul kültürüne etkisinin olumlu olduğu yönündeki görüşler incelendiğinde, araştırmaya katılan 42 öğretmenden 3’ünün rotasyonun okul kültürünü genel olarak olumlu etkileyeceğini düşündükleri görülmektedir. Öğretmenlerden 7’si rotasyon sonrasında okulda genel anlamda olumlu bir değişim olduğundan bahsetmişlerdir. Araştırmaya katılan 42 öğretmenden 9’u sosyal ve sportif yönde, 1’i velilerin okula bakış açısında ve 7 öğretmen okuldaki etkinlik, uygulama ve fiziksel düzenlemeler yönünden olumlu bir değişim olduğunu belirtmişlerdir. Bu tablodaki verilere bakıldığında, rotasyon uygulamasının okul kültürünü olumlu etkilediğini ifade eden öğretmenlerin, rotasyon sonrası okulda sosyal ve sportif yönde, etkinlik, uygulama ve fiziksel düzenlemeler yönünden ve genel anlamda olumlu bir değişim olduğu ile ilgili alt temaları üzerinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerden 38 rotasyonun okul kültürünü genel olarak olumlu etkileyeceği değerlendirmesinde bulunmuştur:

(Ö38) “*Ya olumlu yönde etkileyeceğini ben sanıyorum yani. Okul kültürüne yeni gelen birisi yeni bir şeyler katacaktır mutlaka yani olumlu yönde. (...). Olumlu etkiler diye düşünüyorum.*” (s.166, satır: 5257-5260).

Ö38, okula yeni atanan müdürün okul kültürünü olumlu etkileyeceğini, okul kültürüne olumlu yönde katkı sağlayacağını düşünmektedir. Öğretmenlerden Ö8 ve Ö10 da Ö38’in görüşlerini destekler nitelikte görüş bildirmişlerdir. Öğretmenlerden Ö32 ve Ö42 ise rotasyon sonrasında okullarında genel anlamda olumlu bir değişim olduğunu şu şekilde belirtmişlerdir:

(Ö32) “*En basitinden sabah Bayrak Törenlerinde bile olması... Değil mi? (...). Mustafa (!) Bey’i ben çok fazla görmüyordum mesela. (...). O bile farklılık. (...). Evet. ‘Hani sizden biriyim’... mesajı veriyor.*” (s.124, satır: 3942-3952).

(Ö42) “*Ben bizim şu anki yeni gelen idarecimizle birlikte... Okul kültürü dediniz. Fazlasıyla gelişti. (...). Olumlu yönde gelişti. (...). Daha önce bir okul kültürü diye bir şeyimiz yoktu açıkçası. (...). Oluşturuldu. (...). Gelen idarecinin yapısıyla, kişisel özellikleriyle ilgili. (...). Evet. Yönetici özellikleri, onun kişisel özellikleriyle ilgili. Şimdi şu anda olumlu yönde çok etkilendik. Ama şu anki idarecimizin ayrılmasıyla yeni gelen idarecimizle nasıl bir örgütlenme devam eder mi, kopmalar mı oluşur, bilmiyorum.*” (s.168, satır: 5328-5344).

Eski müdürlerinin Bayrak Törenleri’nde bile okulda olmadığını vurgulayan Ö32, yeni müdürlerinin yaptıkları birçok etkinliğe katıldığını ve bu anlamıyla öğretmenlere sizden biriyim mesajı verdiğini dile getirmektedir. Öğretmenlerden Ö29 ve Ö30 da Ö32’nin söylediklerini desteklemişlerdir. Eskiden okullarında okul kültürü diye bir şey olmadığını vurgulayan Ö42, yeni gelen müdürle birlikte okul kültürü oluşturulduğunu ve olumlu yönde oldukça geliştiğini aktarmıştır. Okul kültüründeki olumlu veya olumsuz değişimin okul müdürüne bağlı olduğu yönündeki düşüncesini bildiren Ö42’ye göre gelen müdürün yöneticilik özellikleri ve kişisel özelliklerinden dolayı okul kültüründe olumlu bir değişiklik olmuştur. Öğretmenlerden Ö39 da Ö42’nin görüşlerini desteklemiştir.

Okul kültüründe rotasyondan sonrasında olumlu bir değişiklik olduğunu söyleyen öğretmenlerden Ö10, rotasyonla yeni müdürün okula gelmesinden sonra velilerin okula bakış açısında belli bir iyileşme görüldüğünü ve bu durumun daha sonra artarak devam ettiğini bildirmiştir. Ö10'un görüşleri şu şekildedir:

(Ö10) *“Şunu söyleyebiliriz. İlk geldiğimiz dönemde, velilerin okula bakış açısı farklıydı biraz. Daha sonra belli bir dönem... Özellikle rotasyondan dolayı değil ama. Yöneticinin, idarecinin değişmesinden dolayı belli bir iyileşme görüldü bu konuda ve bu artarak devam etti.” (s.39, satır: 1244-1247).*

Rotasyon sonrasında okul kültüründeki olumlu değişiklikler için Ö10 velilerin okula bakış açısındaki olumlu değişimi örnek olarak verirken, Ö16, Ö18 ve Ö27 sosyal ve sportif etkinlikler yönünden olumlu bir değişiklik olduğuna şu şekilde değinmişlerdir:

(Ö16) *“Okulun dışa tanıtımı çoğaldı. (...). Tabi. Yani. O çoğaldı. Çünkü faaliyetler arttıkça, işte... Arkadaşlarımız mesela programlar hazırladılar. Sportif faaliyetler çoğaldı. Bu tarz şeylerle okulun isminin daha fazla duyulması, pek çok yerde yer alması söz konusu oldu.” (s.70, satır: 2248-2252).*

(Ö18) *“Evet. Sosyal faaliyetler arttılar. Bu kaçınılmaz bir gerçek. Okulun zaten adı duyurmaya çok ihtiyacı yoktu. Ama çocuklar için iyi hani... Bunlar öğrenci açısından çok iyi. Bu konuda memnunum.” (s.70, satır: 2259-2261).*

(Ö27) *“Şimdi 2 yönetici üst üste değiştirdik. Son gelen yöneticimiz yine sosyal yönü ortaya çıkartmaya çalıştı. Şu anda bir uyum dönemindeyiz. Yani akademik başarıyı hedefleyen veli ve öğrenciler, sosyal yönde de başarıları hedeflemeye başladılar.” (s.100, satır: 3214-3217).*

Ö16'ya göre okuldaki sportif ve sosyal etkinliklerin artması, bu yönde programlar hazırlanması nedeniyle, okulun dışa tanıtımı çoğalmıştır ve okulun ismi daha fazla duyulmaya başlamıştır. Ö18, okullarındaki sosyal faaliyetlerin arttığını ve artan sosyal faaliyetlerin öğrenciler açısından çok yararlı olduğunu bildirmiştir. Son gelen müdürün okulun sosyal yönüne ağırlık verdiğini aktaran Ö27, şu anda uyum

döneminde olduklarını, akademik başarıyı hedefleyen veli ve öğrencilerin, sosyal yönde de başarıları hedeflemeye başladıklarını dile getirmiştir. Ö16'nın, görüşleri değerlendirilecek olursa, yeni okul müdürlerinin okul kültürünü tanıtmak görevini yerine getirdiği söylenebilir. Bu görüşü destekler nitelikte, Çakır (2007), okulun kendini çevreye tanıtmamasının okul kültürünün yönetiminin önemli bir alt süreci olduğunu ve okul müdürünün, özgün bir okul kültürü oluşturmak ve bu kültürü çevreye tanıtmak zorunda olduğunu belirtmektedir. Okuldaki etkinlik, uygulama ve fiziksel düzenlemeler yönünden olumlu bir değişim olduğunu belirten Ö13, Ö23 ve Ö29'un görüşleri aşağıdaki gibidir:

(Ö13) *“Diğer idarecimiz ile ilgili 3 yıl çalıştım işte. 3,5. Ondan sonra bu yıl çalıştığımız idareci arkadaşımız da çok farklı. Örneğin ben Gezi Kulübü öğretmeniyim bu sene. Tesadüf. Oraya vermişler beni idareden. Daha önce yapamamamıza rağmen, bu sene gezi olarak çok aktif bir okul olduk. (...). Evet. İdarecimizin hani biraz çekingenlikleri vardı. Tedirgin olduğu taraflar vardı şehir dışı gezilerinde. Bu konuda bu idarecimizi daha iyi, olumlu yönde geliştirmeler oldu.” (s.51, satır: 1633-1641).*

(Ö23) *“Yani hani zaten fiziksel açıdan ciddi şeyler, değişiklikler var. Son derece olumlu.” (s.86, satır: 2750-2751).*

Eski müdürlerinin şehir dışı gezilerle ilgili biraz çekingenlikleri ve tedirginlikleri olması nedeniyle Gezi Kulübü olarak pek aktif olmadıklarını söyleyen Ö13'e göre, rotasyondan sonra okul gezilerinde (özellikle şehir dışı) olumlu gelişmeler olmuştur ve Gezi Kulübü çok aktifleşmiştir. Ö23'e göre rotasyondan sonra okullarında fiziksel düzenlemeler yönünden son derece olumlu değişiklikler olmuştur. Rotasyondan sonra okulda fiziksel düzenlemeler yönünden olumlu bir değişiklik olduğu yönündeki bulguyu Koç (2012)'un araştırma sonuçları destekler niteliktedir. Bu çalışmada öğretmenler, rotasyonla okulun fiziki yapısında olumlu gelişmeler olacağını, okulun fiziksel eksikliklerinin giderileceğini ve okulun fiziki yapısının çok daha iyi duruma geleceğini ifade etmişlerdir. Ö29 ise, bu konuyla ilgili düşüncelerini şu şekilde açıklamıştır:

(Ö29) “En basitinden şu anda aklıma gelen; işte geçen sene kurul toplantısını bizim Öğretmen Evi’nde... yapmış olmamız. (...). Daha önce yapmamıştık yani. Hep monoton hep aynı şekilde burada, okulda... Gayet de güzeldi. İşte kahvaltı etmemiz. (...). Daha önceden bizim okulumuzun şenlikleri falan olmuyordu mesela. Ya bu da bir mesela eski müdürümüzün eksi yönü. Değil mi? Ya müdürümüz değiştikten sonra artık şenlikler, okul şenlikleri olmaya başladı. İşte biraz daha farklılaştı. (...). Daha sosyalleştik diyebilirim. O açıdan etkiledi mesela. (...). Bizim eski idarecimiz... Onu da çok severdik. (...). Ama çok fazla yanımızda olmazdı. Çok fazla biz bilmeyiz eski idarecimizin, müdürümüzün... Bayramlarda falan okulda olmazdı. Etkinliklerde okulda olmazdı. Dediği gibi, Okuma Bayramları yaptık. Müdürümüzü biz görmezdik. Genelde onun dışarıda işleri olurdu. (...). Ali (!) Bey’in her açıdan normal bir şey gibi, öğretmen gibi, çalıştığını hepimiz gözlemleyebiliyoruz. (...). O açıdan olumlu bir değişiklik oldu.” (s.120-123, satır: 3813-3930).

Daha önceki kurul toplantılarını hep monoton bir şekilde okulda yaptıklarından bahseden Ö29, yeni müdürün gelmesiyle geçen yıl kurul toplantısını Öğretmen Evi’nde yaptıklarını, orada kahvaltı yaptıklarını anlatmıştır. Eski müdürlerinin okuldaki Bayram Törenlerinde (Okuma Bayramı), etkinliklerde öğretmenlerin yanında olmadığını, hep okul dışında işleri olduğunu söyleyen Ö29, yeni müdürlerinin öğretmen gibi çalıştığını gözlemleyebildiklerini, okul kültüründe olumlu bir değişiklik olduğunu belirtmiştir. Ö29 eskiden okullarında şenliklerin olmadığına değinmiş, yeni müdürle okulda şenlikler yapılmaya başlandığını ve daha sosyal bir okul olduklarını ifade etmiştir.

Araştırmaya katılan 42 öğretmenden 3’ünün rotasyonun okul kültürünü genel olarak olumlu etkileyeceğini düşündükleri görülmektedir. Araştırmanın yapıldığı okullarda, müdürün öğretmenlerin yaptığı etkinliklere katılarak onları desteklediğini göstermesi, velilerin okula bakış açısı, sosyal ve sportif etkinlikler, okul şenlik ve gezileri, fiziksel düzenlemeler, okul kültürü oluşturulması, kurul toplantısını okul dışında yapma ve okulun dışa tanıtımının çoğalması yönlerinden ve genel anlamda olumlu yönde bir değişim olduğunu söylemek mümkündür. Öğretmenlerden 3’ü rotasyonun okul kültürünü olumlu etkileyeceğini söylerken, öğretmenlerin yarısından

fazlasının rotasyon sonrasında okullarında okul kültürü anlamında olumlu bir değişiklik olduğundan bahsetmeleri dikkat çekicidir.

Rotasyonla yeni atanan müdürün okulun kültüründe olumlu bir değişiklik yaptığını düşünen öğretmenlerin genel olarak sosyal ve sportif yönde, velilerin okula bakış açısında, okuldaki etkinlik, uygulama ve fiziksel düzenlemeler yönünden veya genel anlamda olumlu bir değişim olduğunu belirttikleri söylenebilir.

Alamur (2005), kültürün zaman içerisinde değişebildiğine, insanlar değiştikçe örgüt kültürünün de değişmesinin mümkün olduğuna değinmekte, ama müdürün değişmesinin yapacağı kültür değişimi ile alt kademelerdeki personelin değişiminin etkilerinin aynı oranda olmayacağını vurgulamaktadır. Buna göre, okul müdürünün değişmesinin kültürü okuldaki personelin değişmesinden daha fazla etkileyeceği ve değiştireceği söylenebilir. Northfield, Macmillan ve Meyer (2011)'in araştırmaları ve Barker (2006)'ın görüşleri rotasyonla yeni atanan müdürün okulun kültüründe olumlu bir değişiklik yaptığı yönündeki bulguyu destekler niteliktedir. Northfield, Macmillan ve Meyer (2011)'e göre, müdür rotasyonu bir okulun kültürünün yeniden değerlendirilmesine imkân sağlamakta ve daha düzenli, daha saygılı bir öğrenme - öğretme ortamı sağlanması için bir girişim olarak algılanmaktadır. Barker (2006)'a göre ise müdür rotasyonu okulun yerleşmiş olan kültürünü ve misyonunu yenilemek ve güçlendirmek için önemli bir imkan sağlamaktadır. Northfield, Macmillan ve Meyer (2011)'in araştırmalarında, öğretmenlerin rotasyonla yeni atanan müdürlerinin okul kültüründe olumlu bir değişiklik yaptığını ilişkin görüşleriyle benzer bulgulara rastlanmıştır. Bu araştırmada, yeni atanan bir müdürün öğretmenlerin girişimlerini ve okul projelerinin başarılarını destekleyerek olumlu görüşteki öğretmenlerin işbirliği yapmalarını ve olumsuz görüşteki öğretmenleri etki altına almalarını sağladığını, böylece olumsuz görüşteki öğretmenlerin gücünün azaldığını belirtmektedir. Yeni atanan müdürün böylece okulda olumlu bir kültür ve olumlu bir iklimin oluşmasını ve personel arasındaki anlaşmazlıkların iyileşmesini sağladığını, zamanla karışık görüşlü personelin de çeşitli aktiviteler başlatmak için girişimde bulunmaya başladıklarını anlatmıştır. Aynı araştırmada, yeni müdürün personelin daha informal bir şekilde bir araya gelmesi için hem okul içinde hem de dışında sosyal aktivitelere imkan sağladığı ifade edilmiştir.

Çelikten (2003)'e göre olumlu okul kültüründeki özellikler okulun amaçları ile uyumludurlar ve bu özellikler öğrenmeyi, okula bağlılığı, motivasyonu kuvvetlendirir. Alamur (2005)' göre, örgüte bağlılık, personelin kendisini örgütle bütünleştirmesi süreci, kendi amaçlarını örgüt amaçları doğrultusunda belirlemesi, örgüt üyeliğini güçlü bir biçimde arzulaması ve örgüt amaçlarının gerçekleşmesi için fazladan çaba sarf etmesidir.

Olumlu okul kültürünün oluştuğu okullarda personelin okula olan bağlılığının ve motivasyonunun artacağı, personelin okulun amaçlarını gerçekleştirebilmek için daha fazla gayret göstereceği, bu durumun da okul başarısını olumlu etkileyeceğini söylenebilir. Bu açıdan öğretmenlerin yarısından fazlasının rotasyon sonrasında okullarında okul kültürü anlamında olumlu bir değişiklik olduğundan belirtmeleri okul kültürü adına önemli bir bulgudur.

Rotasyon Uygulamasının Okul Kültürünü Olumsuz Etkilediğine İlişkin

Bulgular

Rotasyon uygulamasının okul kültürünü olumsuz etkilediği yönündeki görüşler belirlendikten sonra bu görüşler içerik analiziyle temalara ayrılmıştır. Her bir temaya ait dağılım Tablo 29'da yüzde ve frekans olarak verilmiştir.

Tablo 29

Rotasyon Uygulamasının Okul Kültürünü Olumsuz Etkilediğine İlişkin Öğretmenlerin Görüşleri

Temalar	<i>f</i>	%
Rotasyon sonrası okulda sosyal ilişkiler anlamında olumsuz değişiklik	4	9.5
Rotasyon sonrası okulda alışkanlıklar yönünden olumsuz değişiklik	3	7.1

Rotasyon uygulamasının okul kültürüne etkisinin olumsuz olduğu yönündeki görüşler incelendiğinde, araştırmaya katılan 42 öğretmenden 4'ü rotasyondan sonra okullarında sosyal ilişkiler anlamında olumsuz yönde değişiklik olduğundan bahsetmiş, 3 öğretmen ise rotasyondan sonra okullarında alışkanlıklar yönünden olumsuz değişiklik olduğunu bildirmişlerdir. Katılımcı öğretmenlerden Ö21 ve Ö23, eski

müdürleriyle sosyal ilişkiler anlamında daha iyi olduklarını ve rotasyondan sonra bu yönde olumsuz bir değişiklik olduğunu aşağıdaki gibi ifade etmişlerdir:

(Ö21) *“Eski müdür de iletişim açısından daha sıcak bir iletişim içerisindeydi. (...). Bazıları hani çok yakınlaşmaktan... (...). kötüye kullanma... Kötüye kullanma düşüncesinden dolayı herhalde... (...). İdarecimiz... Diğer okulda yani. 10 yıl falan kalmış da. Çok memnun değillerdi. O anlamda diyorum. Süre çok da önemli değil. Eğer... değişime girmiyorsa yaklaşım anlamında, isterse 15 yıl kalsın.”* (s.85-87, satır: 2729-2784).

(Ö23) *“Mesela biz bu açıdan giden müdürümüz de, çok sosyaldi. Oldukça fazla şey paylaştık. Şimdi müdürümüz yeni olduğu için henüz daha birbirimizi tanımıyoruz. (...). Yani eski müdürümüzle çok, oldukça fazla şey paylaştık. Özel sıkıntılarımızı, dertlerimizi de rahatlıkla konuşabildiğimiz bir idarecimiz vardı. (...). O açıdan çok, çok memnunduk gerçekten de. Yeni idarecimiz geldiğinden beri çok yoğun bir şekilde çalışıyor geçekten, yani işleri yoluna koymak için. O yüzden bizle herhalde o yüzden fazla şey olamadı. Ben olacağını düşünüyorum ama. (...). İleride sosyal açıdan da daha farklı olacağına inanıyorum ben. Çünkü öyle bir şeyi var yani.”* (s.84-86, satır: 2695-2752).

Eski müdürle daha sıcak bir iletişimleri olduğunu belirten Ö23, eski müdürle olan sıcak iletişimlerinin nedeninin birkaç yıl birada olmanın getirdiği bir durum olduğunu söylemiş, Ö21 ise müdür yaklaşımını değiştirmedeği sürece müdürün bir okulda ne kadar uzun çalıştığının bir önemi olmadığı yönündeki düşüncesini örnekleyerek açıklamıştır. Ö23, eski müdürlerinin çok sosyal ve anlayışlı biri olduğunu, ondan çok memnun olduklarını, gerilimsiz, özel sıkıntılarını da rahatça konuşabildikleri bir ilişkileri olduğunu belirtmiş, eski müdürleriyle karşılıklı paylaşımlarının oldukça fazla olduğunu söylemiştir. Ö23, yeni müdürün sosyal biri gibi görüldüğünü, zamanla sosyal ilişkiler açısından onunla da daha farklı olacaklarını düşünmektedir. Ö23, yeni müdürün geldiğinden beri okul için çok yoğun bir şekilde çalıştığını ve öğretmenlerle pek samimi olamamasının sebebinin belki de bu olabileceğini düşünmektedir. Ö23 ayrıca, müdürlerin öğretmenlerle daha sıcak ilişkiler kurması gerektiğini ve onlara çok fazla mesafeli davranmaması gerektiğini şu şekilde vurgulamıştır:

(Ö23) “Ya idareci olmak demek illa yani öğretmenlerle arada... çok böyle ciddi sınırlar koymak demek değil yani. (...). O ast üst ilişkisi ister istemez oluyor ama. Tabi ki bir şeyler paylaşmak gerekiyor. Sonuçta burada bir bütünü biz. Tamam. İdareci çok önemli. Ama okulda en önemli işleri yapanlar da öğretmenler tabi ki. O yüzden öğretmenlerle diyalogu daha... (...). Motivasyon açısından, ilişkiler açısından daha sıcak olması gerekiyor.” (s.86, satır: 2762-2770).

Rotasyonda sonra okullarında alışkanlıklar anlamında olumsuz yönde bir değişiklik olduğunu söyleyen Ö1 ve Ö5, bu yöndeki düşüncelerini aşağıdaki şekilde paylaşmışlardır:

(Ö1) “Eskiden bir bahar şenliği vardı ve çocuklar çok seviyordu örnek olsun diye diyorum. Mesela geçmişte bu yapılmadı ve bu bir gelenektir sizin dediğiniz gibi okulda. Yapılmayışı çocukları üzdü. Gerekli ya da gereksiz, onu tartışmıyorum. (...). Ama hani çocukların böyle bir geleneği vardı, bir isteği vardı. Yapılmadı, üzüldü. Ha bu bir değişiklik midir; evet, bir değişikliktir. Bu bir... Yeni idareciyle mi gelmiştir; evet.” (s.11, satır: 348-356).

Ö1, okulun bir geleneği olan Bahar Şenliğinin yeni müdür atanınca yapılmamaya başladığını ve bunun öğrencileri üzdüğünü söylemiştir. Ö2 de aynı konudan bahsetmiş, geçen yıl yapılmayan Bahar Şenliği’nin bu yıl tekrar gündeme geldiğini paylaşmıştır. Okullarda kuralların şeffaf olması gerektiğine vurgu yapan Ö5 ise, eski müdür döneminde açık olan 4 okul kapısının ikisinin yeni müdür atanınca kapatıldığını, bunun gerekçelerinin olabileceğini ama öğretmenler olarak bu durumun nedenini bilmediklerini şöyle ifade etmiştir:

(Ö5) “Kapı meselesi var. Eskiden 4 A,B,C,D dediğimiz bütün kapılar açıktı burada. Öğrenci de, öğretmen de çok rahat istediği yerden girip çıkabiliyordu. (...). 4 tane kapı açıktı. Hocalar da bilir. Eski müdür bey zamanında... (...). Şu kapıyla şuradaki kapı sabahleyin... Şu kapı daima kapalı, şuradaki kapı da sabah geldiğimiz zaman, mesela, ilk saate kadar kapalı. (...). Bu yemekhanenin kapısı kapalı. (...). Gerekçeleri olabilir. (...). Güvenlik nedeniyle olabilir. Aslında

deprem talimatına göre açık olması gereken kapılar da var. (...). Yani işte kapılar eskiden açıktı. Doğru mu yanlış mı bilemiyoruz. Şu anda kapıların ikisi kapalı. Doğru mu onu da yanlış mı bilemiyoruz. (...). Yani kurallar net ve şeffaf olarak uygulanırsa... Gelen, giden müdür zamanında bütün kapılar açıktı. Gelen müdür kapıları kapadı, diyebilir. (...). Şeffaf olarak uygulanırsa, hiçbir öğretmen de “bu niye böyleydi, bu niye böyleydi”, demez.” (s.13, satır: 409-430).

Rotasyondan sonra okullarında olumsuz değişiklik olduğunu söyleyen öğretmenlerden 4’ünün okullarında sosyal ilişkiler anlamında olumsuz yönde değişiklik olduğundan bahsettikleri, 3 öğretmenin ise okullarında alışkanlıklar yönünden olumsuz değişiklik olduğunu bildirdikleri görülmektedir.

Öğretmenlerin eski müdürlerinin çok sosyal ve anlayışlı biri olduğunu, öğretmenler olarak çok memnun olduklarını, onunla daha sıcak, gerilimsiz, özel sıkıntılarını da rahatça konuşabildikleri bir iletişimleri olduğunu, karşılıklı paylaşımlarının oldukça fazla olduğunu anlattıkları ve yeni müdürlerinin öğretmenlere eski müdüre göre daha mesafeli yaklaştığını belirttikleri görülmektedir. Söz konusu öğretmenler bu nedenle rotasyondan sonra okullarında sosyal ilişkiler yönünden olumsuz bir değişiklik olduğunu söylemişlerdir. Rotasyonla öğretmenler ve müdür arasında sosyal ilişkiler yönünden olumsuz bir değişiklik olduğuna ilişkin bu bulguyu Meyer ve Macmillan (2011)’ın araştırmaları ile benzerlik göstermektedir. Bu araştırmada, katılımcılardan biri eski müdürle ilişkilerinin çok iyi olduğunu, eski müdürün adeta babası gibi olduğunu, yeni müdürün ise karar alırken kişisel ilişkilerinin etkisi altında kalmayan biri olduğunu anlatmış, bu nedenle rotasyonun kendisini olumsuz etkilediğini paylaşmıştır. Meyer ve Macmillan (2011), rotasyonun öğretmen üzerindeki etkisini belirlemede, kişisel ilişkilerin önemli bir faktör olduğunu, öğretmenin daha önceki müdürle kişisel ilişkileri olumluysa yeni müdürün öğretmenlerle eski müdür gibi yakın ilişki kurmaması durumunda, bu durumun öğretmen üzerinde olumsuz etki yaptığını, bunun da okuldaki ilişkileri ve okul kültürünü olumsuz etkilediğini belirtmiştir. Erdoğan, Yaman, Şentürk ve Kalyoncu (2008)’ya göre bazı eğitim ortamlarında müdürler öğrencilere ve öğretmenlere karşı mesafeli davranarak, kapalı kapı politikası izlemektedirler ve böyle ortamlarda ast-üst arasındaki mesafeyi azaltmanın, müdürlerin konumunu sarstığı kanaati hâkimdir.

Özbaşar (2002), örgütlerdeki mesafenin her şeyden önce iletişimi engellediğini, mesafe açıldıkça, bilgi akışında tek yönlülüğün artacağını, karşılıklı iletişimde sorunlar yaşanacağını belirtmekte, örgütlerdeki mesafenin ayarının iyi yapılmaması halinde tehlikeli sonuçlar doğurabileceğine vurgu yapmaktadır. Durmuş (2007)'a göre ise, hemen her ortamda insanlar arasındaki ilişkilerde belirli bir mesafe gerekebilir, ancak bu mesafe büyüdüğünde, iletişimde sorunlar ortaya çıkar, gerginlikler artar, hatta bunların uzantısı olarak psikomatik rahatsızlıklar belirir. Okullarda da müdür ve personel arasındaki iletişimin kopmaması, personelin kendisini daha iyi hissetmesi ve müdür ile personel arasında ortaya çıkabilecek gerginliklerin önlenmesi için okul müdürlerinin personelle aralarındaki mesafeyi iyi ayarlamaları gerektiği söylenebilir.

Rotasyonda sonra okullarında alışkanlıklar anlamında olumsuz yönde bir değişiklik olduğunu söyleyen öğretmenler, okulun bir geleneği olan Bahar Şenliğinin yeni müdür atanınca yapılmamaya başlandığını ve bunun öğrencileri üzdüğünü anlatmakta, eski müdür döneminde açık olan 4 okul kapısının ikisinin yeni müdür atanınca kapatıldığını ve bunun gerekçelerinin öğretmenler tarafından bilinmediğini ifade etmektedirler. Öğretmenlerin Bahar Şenliğinin yapılmamaya başlaması ve daha önce açık olan 2 okul kapısının kapatılmasıyla ilgili olumsuz görüş belirtmelerinin nedeninin, okul müdürünün bu değişiklikleri yaparken öğretmenleri bu konuda bilgilendirmemesi ve bu değişikliklerle ilgili öğretmenlerin fikir ve görüşlerine başvurumaması olduğu söylenebilir. Bu bulguyu Genç (1994) ve Argon ve Özçelik (2008)'in görüşleri destekler niteliktedir. Genç (1994), personeli değişim faaliyetiyle ilgili kararlara katmanın, direnmeleri önleme yıllarından birisi olduğunu, kişinin kendisinin verdiği karara itiraz etmesinin zor olduğunu belirtmektedir. Genç (1994)'e göre, kişi kendi payının olduğu kararı savunur ve uygulanmasında da isteyerek rol alabilir, personelin herhangi bir değişim kararında rol almaları böyle bir olumlu sonuç ortaya çıkarabilir. Argon ve Özçelik (2008), öğretmenleri değişim sürecine katmak, yetersiz ve eksik bilgilerin giderilmesini ve ön yargıların kaldırılmasını sağlamak ve bu yolla değişime karşı olabilecek direnci azaltılabilmek için, etkili bir müdürün zaman zaman okul personeliyle bir araya gelerek karşılıklı fikir alışverişinde bulunup bilgi, beceri ve deneyimlerini paylaşması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu açıdan müdürlerin okulla ilgili bir karar alırken veya okul kültüründe değişiklik yaparken, müdürlerin, bu kararlar veya değişiklikle ilgili öğretmenleri bilgilendirerek öğretmenlerdeki önyargıları

giderebileceği söylenebilir. Ayrıca müdürlerin bu kararlar ve değişikliklerle ilgili öğretmenlerin fikir ve görüşlerine başvurarak, onların değişim faaliyetiyle ilgili kararlara katılımını sağlayarak, değişime karşı oluşabilecek direnci azaltabileceği ve kararların veya değişimin uygulanmasında rol almalarını sağlayabileceğini söylemek mümkündür. Okul müdürlerinin okulla ilgili konularda karar alırken veya var olan durumla ilgili değişiklik yaparken personelin fikir ve görüşlerine başvurmaları, personelin direnç göstermesini önleyecek ve personelin de bu karara veya değişikliğe katılımını sağlayacaktır.

Rotasyon Uygulamasının Okul Kültürünü Olumlu veya Olumsuz Etkilediğine İlişkin Bulgular

Rotasyon uygulamasının okul kültürünü olumsuz etkilediği yönündeki görüşler belirlendikten sonra bu görüşler içerik analiziyle temalara ayrılmıştır. Her bir temaya ait dağılım Tablo 30’da yüzde ve frekans olarak verilmiştir.

Tablo 30

Rotasyon Uygulamasının Okul Kültürünü Olumlu veya Olumsuz Etkilediğine İlişkin Öğretmenlerin Görüşleri

Temalar	<i>f</i>	%
Rotasyon okul kültürünü olumlu veya olumsuz etkiler		
<i>Eski veya yeni müdüre bağlı olarak</i>	34	80.9
<i>Okuldaki kültürün nasıl bir kültür olduğuna bağlı olarak</i>	1	2.3
Rotasyon uygulaması aşağıdaki yönlerden olumlu veya olumsuz etkiler		
<i>Öğretmen performansı, okuldaki iletişim ve işleyiş</i>	8	19.0
<i>Okuldaki alışkanlık, etkinlik ve uygulamalar</i>	7	16.6

Rotasyon uygulamasının okul kültürüne etkisinin olumlu veya olumsuz olabileceğine ilişkin görüşler incelendiğinde, araştırmaya katılan 42 öğretmenden 34’ünün eski veya yeni müdüre bağlı olarak, 1’inin okuldaki kültürün nasıl bir kültür olduğuna bağlı olarak rotasyonun okul kültürünü olumlu veya olumsuz etkilediğini/etkileyeceğini düşündükleri görülmektedir. Öğretmenlerden 8’i rotasyon uygulamasının öğretmen performansını, okuldaki iletişimi ve işleyişi olumlu veya

olumsuz etkileyebileceğini belirtirken, 7 öğretmen de rotasyon uygulamasıyla okuldaki alışkanlık, etkinlik ve uygulamaların olumlu veya olumsuz etkilenebileceğini dile getirmiştir. Tablo 30’da görüldüğü gibi, odak grup görüşmeye katılan öğretmenlerin büyük çoğunluğu eski veya yeni müdüre bağlı olarak, rotasyonun okul kültürünü olumlu veya olumsuz etkileyeceğini savunmaktadırlar. Rotasyonun okul kültürünü eski veya yeni müdüre bağlı olarak olumlu veya olumsuz etkileyebileceğini düşünen Ö1, Ö2, Ö16 ve Ö18’in bu konuyla ilgili görüşleri şu şekildedir:

(Ö1) *“Gelen kişinin okul kültürüne olumlu etkisi de olabilir, olumsuz etkisi de olabilir. (...). Yani gelen müdür okul kültürünü etkiler ve direkt etkiler bence de. O yüzden hani gelen kişi buna önem veriyorsa, okul kültürünü önem verip... Eskiden beri okulda oluşmuş bir kültür vardır. Onu devam ettirebilir ya da kendisi yeni bir kültür de yaratabilir. (...). Gelen kişi tabi ki burada etkilidir yani. O yüzden kendi kültürünü de, belki okula uymaz, ama kendi de bir kültür yaratmaya çalışabilir okulda. Öğretmenler bunu desteklemezse olumsuz şeyler olur. Ama onun istediği kültürle öğretmenlerin ihtiyaç duyduğu kültür örtüşürse bir sorun olmaz. Ama sonuçta gelen kişi kendi yaşam felsefesini, kendi kültürünü okul kültürüne yansıtır diye düşünüyorum. (...). Dolayısıyla kültür de değişir yani. Olumlu da değişebilir, olumsuz da değişebilir.” (s.8-11, satır: 248-365).*

Ö1 ve Ö2 rotasyonun okul kültürünü olumlu veya olumsuz direkt olarak etkileyeceğini belirtmektedirler. Ö1, müdürlerin kendi yaşam felsefesini, kendi kültürünü okul kültürüne yansıtacağını düşünmektedir. Okula atanan müdür okulun kültürünü devam da ettirebilir, yeni bir kültür de yaratabilir diyen Ö1’e göre, müdürün okul kültürüyle ilgili yaptığı değişiklikleri öğretmenlerin destekleyip desteklememesi de okul kültürünü olumlu veya olumsuz etkilemektedir. Ö2, her gelen yönetimle okul kültürünün bir çalkalanma yaşadığını ve tekrar farklı bir kültür yerleştiğini söylemiştir:

(Ö2) *“Ya ben de okul kültürünü direkt etkilediğini düşünüyorum. (...). Yine bir çalkalanma yaşıyor, mutlaka yaşıyor. (...). Bir şeylere ara vermek zorunda kalıyorsunuz. Sonra kabul ediliyor, tekrar sil baştan yerleştirmeye*

çalışıyorsunuz. Ya ben, bence her gelen yönetimle okul kültürü... Çalkalanıyor, tekrar farklı bir kültür yerleşiyor diye düşünüyorum.” (s.8, satır: 261-269).

Bu konuyla ilgili olarak Ö16 ve Ö18’e ait görüşler aşağıdaki gibidir:

(Ö16) *“Gelen kişinin iyi niyetine bağlı. İleri de götürebilir kültür, oluşan bir kültür varsa, katkıda bulunup da farklı şeyler de çıkarabilir. Ya da bunu olumsuz yönde etkileyip, olanı da yok edebilir. Tamamen kişinin kişiliğine ya da iyi niyetine bağlı diye düşünüyorum.” (s.68, satır: 2183-2186).*

(Ö18) *“Okul kültürünü... (...). Yani daha önceki, kendi okulumuzda dediğimiz gibi sosyal faaliyetlerimiz yoktu. Gelen bunu yaptı. Bu nedir? İşte rotasyonla gelen bir değişiklik ve olumlu bir değişiklik. Tam tersi de olabilirdi. Yani bizim okulda soysal faaliyetler çok iyiydi. Müdürümüz gider. Yeni gelen müdür de bunları tamamıyla kaldırabilirdi. (...). Yani ne oluyor? Göreceli bir kavram. (...). Gelen kişiyle alakalı.” (s.68-69, satır: 2199-2220).*

Ö16, atanan müdürün kişiliğine ve iyi niyetine bağlı olarak okuldaki var olan kültürü daha da geliştirebileceğini veya olumsuz etkileyip var olan kültürü yok da edebileceğini belirtmektedir. Ö18 ise, eski veya yeni müdüre bağlı olarak rotasyonun okul kültürünü olumlu veya olumsuz etkilediğini anlatmıştır. Rotasyonun okul kültürünü eski veya yeni müdüre bağlı olarak olumlu veya olumsuz etkileyeceği yönündeki düşüncelerini aktaran diğer öğretmenlerden Ö19, Ö22, Ö34 ve Ö42 bu konudaki düşüncelerini aşağıdaki gibi aktarmışlardır:

(Ö19) *“Rotasyonun böyle bir şeyi etkileyeceğini düşünmüyorum. (...). O okulda 1 yıl çalışıyor olsanız, eğer o zihniyete, o şeye sahipseniz bunu uygularsınız. 20 yıl da çalışıyor olsanız, eğer sahip değilseniz böyle bir zihniyete bir şey fark etmez. O yüzden rotasyonla alakalı değil. Yani ben burada 1 yıl çalışacaksam ya da 20 yıl çalışacaksam da hani bu benim tamamen kendi, sahip olduğum özelliklerle alakalı idareci olarak. (...). “İşte 5 yıl çalışacağım. 5 yıl içinde bunu oturtmam gerekiyor.”, bakış açısıyla da yaklaşılabilir. “Ben nasıl olsa 5 yıl*

sonra gideceğim. Bunlar çok önemli şeyler değil.”, deyip, şey de, olumsuz da etkileyebilir. (...). Kişiye göre...”(s.82-83, satır: 2639-2662).

Örnek görüş değerlendirildiğinde, okul kültürünün rotasyona bağlı olarak değil, atanan müdüre bağlı olarak etkileneceğini anlatan Ö19, müdüre, müdürün bakış açısına ve yöneticilik özelliklerine bağlı olarak okul kültürünün olumlu veya olumsuz etkileneceği yönündeki düşüncesini aktarmıştır. Ö22’ye göre, eski ve yeni müdürün özellikleri, yönetici kimliği, kişiliği, öğretmenlere karşı tutumu, branşı, çalışma tarzı, bakış açısı, yönetim tarzı, vasıfları okul kültürünü olumlu veya olumsuz etkilemektedir:

(Ö22) *“Yani yönetici kimliği, güçlü kişiliği, branşı... (...). İdareci diyelim ki sporla ilgiliyse, okulun kültüründe spor ön plana çıkar. Ne bileyim? İşte estetik duygular ön plana çıkabilir. Kesinlikle. Öğretmenlerle işbirliği, bakış açısı, yönetim tarzı, her şeyi okulun kültürüne bir etki olarak yansır bence. Giden kişi kötü bir yöneticiyse, gelen kişi iyi bir yöneticiyse ona bağlı olarak olumlu ya da olumsuz olabilir. Gelen yönetici iyi vasıflara sahipse, birleştirici bir rol üstlenecekse, ayrımcı değilse, insanları politik bakış açılarına göre gruplandırmayacaksa tabi ki okul kültürüne olumlu bir etkisi olur. Tam tersi niteliklere sahipse, o zaman da olumsuz yansıyacaktır.” (s.84, satır: 2684-2692).*

Ö34 ve Ö42 ise bu konuyla ilgili görüşlerini şu şekilde paylaşmışlardır:

(Ö34) *“Buna önem veren bir şahsiyetse bundan olumlu yönde etkilenir. Bence kişinin şahsiyetiyle alakalı bir olay. (...). gelen müdürün bu konuya duyarlı olup olmamasıyla alakalı. (...). duyarlıysa o okulun kültürünü araştırır. Bunların daha da geliştirilmesi, güzelleştirilmesi için çalışır. Ama kendisi anti sosyal bir insansa, bu tür olaylara karşıysa, zaten... Araştırmayı bırakın. Olan şeyleri bile daha geriye doğru götürebilir. (...). Yani diyorum ya, tamamen kişiye bağlı. Yani kişi eğer sosyal bir kişiyse, o kültürleri tespit edip, onları daha iyiye, daha zengin hale getirebilir. (...). Yöneticiyle ilgilidir.” (s.144-145, satır: 4599-4627).*

(Ö42) *“Kesinlikle gelen idareciye bağlı. Çünkü öyle idarecilerle çalışıyoruz ki en önemli günümüz, Öğretmenler Günü’nün bile hatırlanmadığı,*

hatırlatılmadığı, kutlanılmadığı... kutlanılmadığı bir dönem de geçiriyorsunuz. Tamamen idareciye bağlı.” (s.166-167, satır: 5281-5286).

Örnek ifadeler incelendiğinde, Ö34, rotasyonun okul kültürünü gelen müdürün kişiliğine, sosyal yönüne ve okul kültürüyle ilgili duyarlılığına bağlı olarak olumlu veya olumsuz etkileyeceğini bildirmiştir. Ö42 de rotasyonun okul kültürünü atanmış müdür ve müdürün kişisel özelliklerine bağlı olarak olumlu veya olumsuz etkileyeceğini dile getirmiştir. Öğretmenlerden Ö27 ise rotasyonun okul kültürünü nasıl etkilediğinin okuldaki kültürün nasıl bir kültür olduğuna da bağlı olduğunu şu şekilde anlatmıştır:

(Ö27) “Okul kültürünün nasıl olduğuna da bağlı. Okul kültürü eğitim-öğretim hizmetlerine olumlu yönde bir kültürse, oluşturulan kültür, gelen kişi de buna uyum sağlayıp devam ettirebilir. Ama olumsuz bir kültür de geliştirilmiş olabilir. Öğretmenlerin derse geç girmesi alışkanlık haline gelmiş olabilir ya da diğer olumsuz etkenler... Gelen kişi böyle bir kültürü değiştirmek adına da bir fırsat olabilir. Yani o yüzden kültürün durumuna göre, iyi olur ya da kötü olur diyebiliriz. (...). Kişinin karakterine, kişinin yöneticilik anlayışına + kültürel uyuma göre değişir, diye düşünüyorum. (...). Valla öyle bir şeye net bir ayrım yapamam ben, olumlu-olumsuz. Kültüre göre de değişir, kişiye göre de değişir yani. Şu anda olumlu dersek, kültür nasıl bir kültür? (...). O zaman gelmesi olumlu olur, değiştirmesi. Yani iyi bir kültürse, değiştirmesi olumsuz olur.” (s.94-95, satır: 3024-3041).

Ö27'e göre, rotasyon okul kültürünü gelen müdür, müdürün karakterine, yöneticilik anlayışına, kültürel uyuma ve okuldaki kültürün nasıl bir kültür olduğuna bağlı olarak olumlu veya olumsuz etkilemektedir. Rotasyon uygulamasıyla öğretmen performansı, okuldaki iletişim ve işleyiş yönünden olumlu veya olumsuz değişiklik olabileceğini dile getiren Ö1 ve Ö8 bu konuyla ilgili görüşlerini şu sözlerle açıklamışlardır:

(Ö1) “Mesela bir öğretmen o müdürle rahatça gidip bir derdini anlatamazken, yeni gelen müdürle de anlatıyor olabilir. (...). Öğretmenlerin birebir ilişkileri de

değişebilir. Ama kurumdaki kimlik de değişebilir. Kültür kimliği. Velilere yaklaşım değişebilir. Öğrencilere yaklaşım değişebilir. Kişi farklı olduğu için. Farklı bir müdür olduğu için.” (s.11, satır: 357-364).

Yukarıdaki örnek ifade değerlendirilecek olursa, Ö1 rotasyonla okuldaki kültürel kimlik, öğretmenler arası ilişkiler, öğretmen-müdür ilişkileri, velilere ve öğrencilere yaklaşım biçimi yönlerinden olumlu veya olumsuz değişiklik olabileceğine değinmiştir. Ö8 ise bu konuyla ilgili düşüncelerini şu şekilde açıklamıştır:

(Ö8) *“Okul idarecisi etkiler. Okul kültürünü etkiler. İşleyişini etkiler. (...). Motivasyonunu etkiler... (...). Burada eğer faal bir insansa, sosyal bir insansa, öğretmenler arasındaki diyalogu pozitifçe çevirebiliyorsa bu, otomatikman okul kültürüne yansıdığı gibi... (...). Öğrenciye de yansıyacaktır. Ben derse huzurlu girdiğim zaman, performansım yükselecektir. Yani benden hizmet alan birey, daha fazla faydalanacaktır. Okula belki benim, o tavrımdan dolayı daha çok sevecektir. Okulunu daha çok severek, okuluna gelecektir. (...). Aa tersi de olabilir. Yani anti sosyalse veyahut işte her şeye... (...). Ben etkileneceği kanaatindeyim. Şiddeti için bir şey demiyorum. Çok az... Bilmiyorum. Olumlu, olumsuz bilmiyorum. Gelen kişiye bağlı.” (s.33, satır: 1052-1078).*

Rotasyonun okul kültürünü atanan müdüre bağlı olarak az veya çok, olumlu veya olumsuz etkileyeceğini belirten Ö8’e göre, rotasyon atanan müdüre bağlı olarak okuldaki işleyişi, öğretmen motivasyonunu, öğretmenler arasındaki diyalogu, öğretmen performansını, dolaylı olarak öğrencinin okula olan sevgisini olumlu veya olumsuz etkilemektedir. Öğretmenlerden Ö25 ve Ö26 da, müdürün öğretmen performansı üzerinde olumlu veya olumsuz anlamda çok etkili olduğu konusunda, Ö8’in görüşlerini desteklemişlerdir. Ö31 ve Ö34’ün rotasyonla okuldaki alışkanlık, etkinlik ve uygulamalar yönünden olumlu veya olumsuz değişiklik olabileceği yönündeki düşünceleri ise şu şekildedir:

(Ö31) *“Bunu ben daha önceki çalıştığım okulda yaşamıştım. Biz işte arkadaşlar arasında şey dedik. Bir sandık oluşturalım. Bu sandıktan giden öğretmen*

arkadaşlarımıza bir bileklik yazdırıp verecektik. (...). Birkaç arkadaşımızın tayini çıktı, gitti. Onlara uyguladık. Yeni müdürümüz geldi. ‘Yok. Böyle bir şey dedi. Tamam. Bitti.’ (...). Olumsuz da etkileyebiliyor hani. (...). İşte bizim öyle bir uygulamamız vardı. Sandığımız kapandı.” (s.122, satır: 3878-3890).

Örnek ifade incelendiğinde, Ö31’in, eski okulundaki öğretmenler arasındaki sandık uygulamalarının yeni müdür gelmesiyle son bulduğunu aktardığı görülmektedir. Ö34 bu konuyla ilgili düşüncelerini şöyle dile getirmiştir:

(Ö34) *“Yani diyorum ya, tamamen kişiye bağlı. Yani kişi eğer sosyal bir kişiyse, o kültürleri tespit edip, onları daha iyiye, daha zengin hale getirebilir. (...). Sadece mezunlar bazında kutlanıyorsa diyelim ki bir pilav günü. (...). O senenin mezunlarıyla değil de, geçmiş yıllardan 5-10 yıl önce, 20 yıl önce mezun olanları da çağırıp, onlarla kaynaştırabilir. Veya işte bunu velileri de çağırıp, daha iyi, böyle bir aile kaynaşması sağlayabilir. Yani bu yönden olumlu hale getirir. Ama anti sosyal bir insanın müdür olduğunu düşünün. “Ya bizim pilav gününe ne ihtiyacımız var? Zaten bu bir sürü masraf. Gerek yok. Herkes birbirini tanıyor.”, diye de bakabilir. (...). Yöneticiyle ilgilidir. (...). Ama işte mesela; geziler biraz daha çoğaldı. Öğrencilere yapılan teknik geziler mesela çoğaldı. Daha yeni Uzay Evi’ne falan gitti öğrencilerimiz. İşte tiyatrolara gidiliyor. Sinemaya götürülüyor öğrenciler. (...). Aktiviteler biraz... biraz çoğaldı. Olumlu yönde çoğalmalar.” (s.145-146, satır: 4615-4655).*

Rotasyonun okul kültürünü atanan müdüre, müdürün sosyal yönüne bağlı olarak olumlu veya olumsuz etkileyeceğini düşünen Ö34’e göre, rotasyonla okulda düzenlenen Pilav Günü tarzı etkinlikler veya bu etkinliklerin kapsamı olumlu veya olumsuz etkilenebilir. Ö34, yeni atanan müdürle kendi okulundaki gezilerin ve teknik gezilerin sayısının arttığını, aktivitelerin çoğaldığını, öğrencilerin tiyatroya, sinemaya götürüldüğünü söylemiştir.

Öğretmenlere göre rotasyon uygulaması, eski veya yeni müdürün genel ve yöneticilik özelliklerine, vasıflarına, yaşam felsefesine, kültür anlayışına, kişilik ve karakterine, bakış açısına, öğretmenlere karşı tutumuna, branşına, çalışma tarzına,

sosyal yönüne ve okul kültürüyle ilgili duyarlılığına bağlı olarak okul kültürünü olumlu veya olumsuz etkileyebilmektedir. Bazı öğretmenler örgütteki kültürel uyuma ve kültürün nasıl bir kültür olduğuna bağlı olarak rotasyonun okul kültürünü olumlu veya olumsuz etkileyebildiğini düşünmektedirler. Rotasyonun okul kültürünü olumlu veya olumsuz etkileyebileceği yönündeki bulguyu Macmillan, Meyer ve Northfield (2009), Louis, Leithwood, Wahlstrom ve Anderson (2010), Peterson ve Deal (1998)'ın araştırmaları destekler niteliktedir. Macmillan, Meyer ve Northfield (2009)'ın araştırmasına göre, rotasyon süreci ve yeni atanan müdürün uygulamaları okul kültürünü olumlu veya olumsuz şekilde değiştirebilecek potansiyele sahiptir. Louis, Leithwood, Wahlstrom ve Anderson (2010)'un araştırmalarında ise, müdür rotasyonunun okul kültürüyle, sınıfların ders programlarıyla ve eğitim-öğretimle olumlu veya olumsuz ilişkisinin olduğu yönünde bulguya ulaşılmıştır. Peterson ve Deal (1998) ise okul liderlerinin (müdürlerinin) söylediklerinin, sözel olmayan mesajlarının, eylemlerinin ve başarılarının hepsinin okul kültürünü şekillendirdiğine, okul müdürleri ilgilenmezse okul kültürünün olumsuz ve verimsiz olabileceğine vurgu yapmıştır. Bu bağlamda, rotasyonun okulun eski veya yeni müdürüne bağlı olarak okul kültürünü olumlu veya olumsuz etkileyebileceği söylenebilir. Bu açıdan, okul kültürünün rotasyondan olumsuz etkilenmemesi için okul müdürlerine okul kültürüyle ilgili gerekli beceri ve yeterlilikler kazandırılmalı, bunun içinse uygun hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim programları düzenlenmelidir.

Bazı öğretmenlere göre rotasyon uygulaması, öğretmenler arası diyalog, ilişki ve etkinlikler, öğretmen-müdür ilişkileri, velilere ve öğrencilere yaklaşım biçimi, öğretmen motivasyonu ve performansı, öğrencinin okula olan sevgisi, okuldaki işleyiş, toplantı ve şenlik gibi etkinlikler, okulun sosyalleşmesi gibi yönlerden okul kültürünü olumlu veya olumsuz etkilemektedir. Rotasyonun okuldaki iletişimi, ilişkileri, okulun işleyişini ve etkinlikleri olumlu veya olumsuz etkileyeceği yönündeki bulguya benzer şekilde Miskel ve Cosgrove (1984) ve Miskel ve Cosgrove (1985)'e göre, müdür rotasyonu okuldaki iletişim yollarını değiştirmekte, güç ilişkilerini yeniden yapılandırmakta, karar verme süreçlerini etkilemekte ve genellikle normal etkinlikleri aksatmaktadır.

Okuldaki alışkanlık, etkinlik ve uygulamalar yönünden değişiklik olabileceğini aktaran öğretmenlerse rotasyon uygulamasıyla, öğretmenler arasındaki sandık uygulaması gibi uygulamalar, okulda düzenlenen Pilav Günü tarzı etkinlikler veya bu

etkinliklerin kapsamı, geziler ve teknik geziler ya da öğrenciler için düzenlenen çeşitli aktiviteler yönlerinden olumlu veya olumsuz değişiklik olabileceğini bildirmişlerdir. Öğretmenler okul kültürünü rotasyonun değil, atanan müdürün olumlu veya olumsuz etkileyeceğini düşünmektedirler. Öğretmenlerin eski veya yeni müdüre bağlı olarak, müdürün öğretmenlerle kurduğu iletişime, okuldaki kültürün nasıl bir kültür olduğuna bağlı olarak rotasyonun okul kültürünü olumlu veya olumsuz etkileyeceğini düşündükleri görülmektedir. Bazı öğretmenlerin rotasyon uygulamasının öğretmen performansını, okuldaki iletişimi ve işleyişi bazılarının ise okuldaki alışkanlık, etkinlik ve uygulamaları olumlu veya olumsuz etkileyebileceğini dile getirdikleri söylenebilir.

Rotasyon Uygulamasının Okul Kültürüne Etkisinin Az Olduğuna İlişkin Bulgular

Rotasyon uygulamasının okul kültürüne etkisinin az olduğu yönündeki görüşler incelendiğinde, araştırmaya katılan 42 öğretmenden 12'sinin rotasyon uygulamasının okul kültürüne etkisinin az olduğunu belirttikleri görülmektedir.

Tablo 31

Rotasyon Uygulamasının Okul Kültürüne Etkisinin Az Olduğuna İlişkin Öğretmenlerin Görüşleri

Temalar	f	%
Rotasyon uygulamasının okul kültürüne etkisi azdır	12	28.5

Katılımcı öğretmenlerden Ö10, Ö17, Ö37 ve Ö40 rotasyonun okul kültürüne etkisinin az olduğu yönündeki görüşlerini şu cümlelerle bildirmişlerdir:

(Ö10) “Çünkü kadrosu sık değişen, öğretmen kadrosu özellikle, sık değişen okullarda bir kültürün oturması mümkün değil. (...). Bu durumda yöneticinin gelmesi, gitmesi zaten bir, önemli değil. Çünkü oturan bir kültürü olmadığı için neyi etkileyecek? (...). Genelde gelen kişiler, orada var olan şeye, yapıya uyum sağlamaya çalışırlar. Gelen yöneticilerin belki de % 90'ı böyle. (...). Kökten bir değişim yaratması biraz zor eğer oturmuş bir kültür varsa.” (s.34-39, satır: 1106-1240).

Yukarıdaki görüş incelendiğinde, öğretmen kadrosu sık değişen okullarda zaten yerleşmiş bir okul kültürü olmadığı için o okullardaki okul kültürünün fazla etkilenmeyeceğini anlatan Ö10, yeni atanan müdürlerin % 90'ının okuldaki var olan kültüre uyum sağlamaya çalışacağını sözlerine eklemiştir. Ö10 ve Ö17 okul kültürünün yerleşmiş olduğu okullarda ise rotasyonun çok büyük bir değişiklik yaratmasının zor olduğunu belirtmişlerdir. Ö17, okul kültürünün yerleşmiş olduğu okullarda, yeni atanan müdür okulda zorla bir şeyleri değiştirmeye kalkarsa personelin bu duruma direnç gösterebileceğini ve böyle bir durumda okul kültüründe değişiklik yapamayan müdürün kendisinin değişmek zorunda kalacağını şu şekilde ifade etmiştir:

(Ö17) *“Ya bence gelen kişiye bağlı olduğu kadar, o okulun oturmuş kültürüne de bağlı diye düşünüyorum ben. Şimdi burada oturmuş bir kültür varsa, gelen kişi başka bir şey yapalım diye uğraşıyorsa, yani taşıma suyla da değirmen dönmez yani. Bir yere kadar belki değiştirebilir. Ama ben çok da değiştireceğini düşünmüyorum açıkçası. (...). Çok fazla etkileyeceğini düşünmüyorum. Yani eğer gelen kişinin değiştirmek istediği, yapmak istediği şeyler gönüllülük esasına bağlıysa, bağlı değilse... (...). Gönüllülük esasına bağlı değilse, bir zorunluluk olursa... (...). Okuldaki arkadaşlar da, ortam kabul etmeyebilir yani gelen kişinin şeyini. Böylece gelen kişi değişmek zorunda kalır bence.” (s.68, satır: 2188-2197).*

Bu konuyla ilgili olarak Ö37 ve Ö40'a ait görüşler ise şöyledir:

(Ö37) *“Örgüt kültürü adına pek bir değişiklik olduğunu sanmıyorum ben. Çünkü belirli kazanımlar var okulda. Onlar kolay kolay değişmez diye düşünüyorum. (...). Bizde vardı zaten. (...). Çok etkilenmedi. Mesela bir tayin olan oluyor. Ona yemek veriliyor. Eve hediye alınıyor. (...). Onlar devam ediyor. Değişiklik olmadı.” (s.146-147, satır: 4676-4694).*

(Ö40) *“Aslında burada sanki şey de var. Hani eğer bir örgüt kültürü cidden çok olumlu halde, öğretmenlerin hepsini sarmışsa eğer gelen yönetici kötü olsa bile geriye gitme çok fazla olmayacaktır.” (s.169, satır: 5354-5356).*

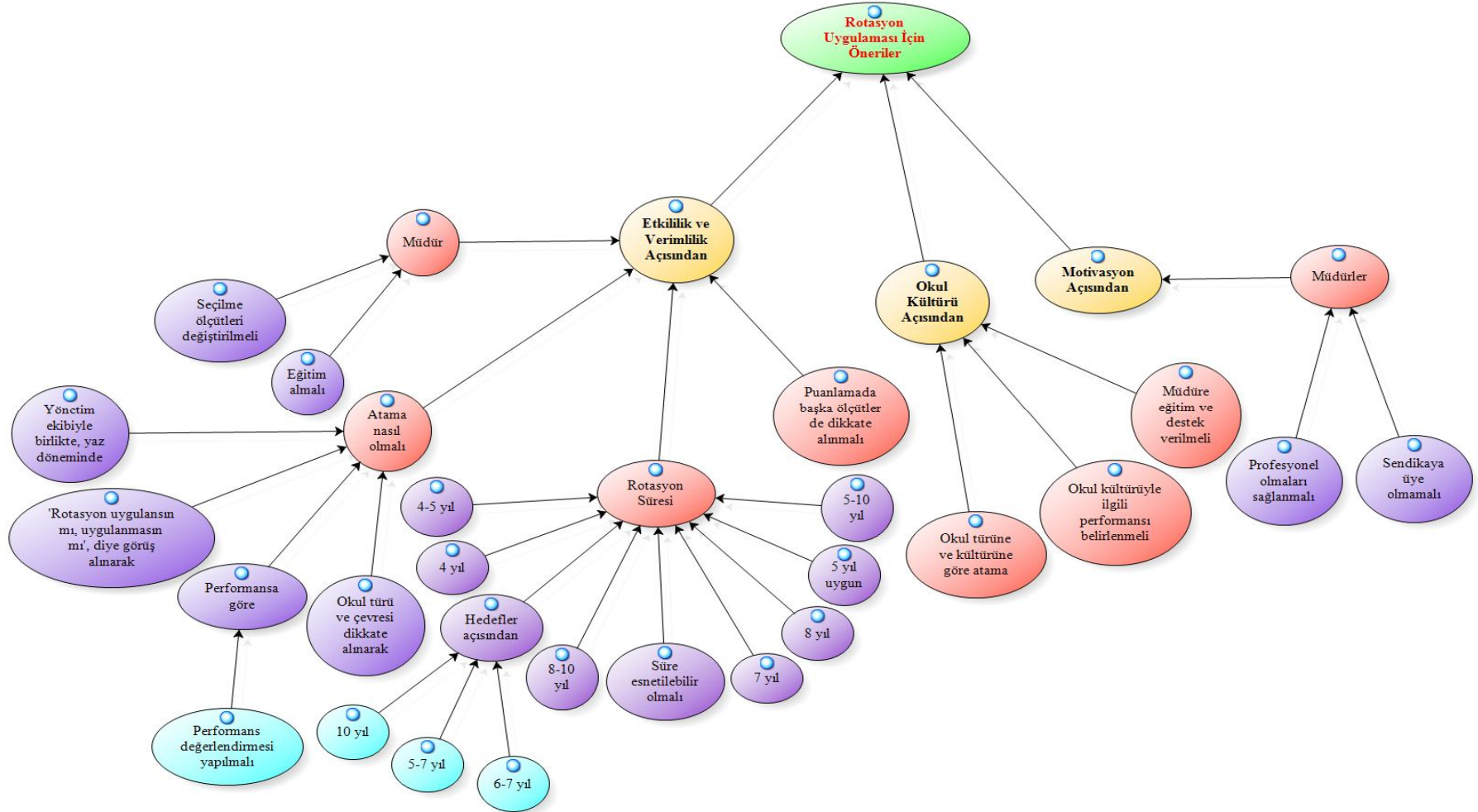
Okul kültürüyle ilgili rotasyondan önceki bazı alışkanlıkları devam ettirdiklerini söyleyen Ö37, bu anlamda okullarında fazla bir değişiklik olmadığını belirtmiştir. Ö40, okulda olumlu, bütün öğretmenlerin paylaştığı, yerleşmiş bir kültür varsa, yeni atanan müdür nasıl olursa olsun okul kültüründe çok fazla geriye gidiş olmayacağı yönündeki düşüncesini paylaşmıştır. Ö42 ise Ö40'ın söylediklerine karşı çıkmış, olumsuz davranışlar sergileyen bir okul müdürünün yerleşmiş, olumlu bir okul kültürünü bile son derece olumsuz etkileyebileceğini söylemiştir.

Öğretmenlerin genel olarak rotasyonla yeni atanan müdürün olumlu ve yerleşmiş bir okul kültürünü çok fazla değiştiremeyeceğini, değiştirmeye kalkarsa personelin bu duruma direnç gösterebileceğini söylediklerini ve ayrıca öğretmen kadrosu sık değişen okullarda zaten yerleşmiş bir okul kültürü olmadığı için fazla bir etkisinin olmayacağını belirttiklerini söylemek mümkündür. Bu bulguları Berry (2004), Meyer ve Macmillan (2011)'in araştırma sonuçları, Berrong (2012) ve Deal ve Peterson (1990)'ın görüşleri destekler niteliktedir. Berry (2004), doktora çalışmasında, rotasyonla yeni atandığı okuldaki bazı resim çerçevelerini kaldırmak üzere olan bir müdüre, müfettişlerden birisi, o çerçeveleri kimin koyduğunu ve neden koyduğunu öğrenmeden onlara dokunmaması gerektiğini, onların okul kültürünün bir parçası olabileceklerini ve bazı şeyleri değiştirmek için 5 yıl beklemesi gerektiğini tavsiye etmiştir. Meyer ve Macmillan (2011) araştırmalarında, öğretmenlerin uzun yıllar aynı okulda çalıştığı, okul kültürünün yerleştiği okullarda, rotasyonla atanan yeni müdürün öğretmen kadrosunda ciddi değişiklikler yapamadığı sürece okul kültüründe çok büyük değişiklikler gerçekleştiremeyeceğini belirtmişlerdir. Berrong (2012), okul reformunun okul kültüründe değişiklik gerektirdiğini ve bunun da zaman aldığını ifade etmekte, ayrıca bir okulun kültürünün okulun yıllar öncesindeki geçmişine dayandığını ve okula yeni atanan bir müdürün okul kültürünü bir yıl gibi bir sürede değiştirmeyi bekleyemeyeceğini vurgulamaktadır. Deal ve Peterson (1990)'a göre ise, kültür çok güçlü bir etkiye sahiptir, kültürü şekillendirmek, değiştirmek veya kültürle mücadele etmek ciddi şekilde olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir ve bir örgütte yeni bir fikir uygulamaya çalışmak veya değişiklik yapmaya çalışmak problemlere neden olabilmektedir. Bu bağlamda, rotasyonla yeni atanan müdürün okulun kültüründe çok büyük değişiklikler yapmasının zaman aldığı, böylesine çok büyük ve köklü değişiklikler

yapmanın (özellikle de öğretmenlerin direnç göstermesi durumunda) çok kolay olmadığı söylenebilir.

Rotasyon Uygulamasına İlişkin Öğretmenlerin Önerilerine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin rotasyon uygulamasını nasıl değerlendirdiğiyle ilgili bu son bölümde öğretmenlerin rotasyon uygulamasına ilişkin olarak verdiği öneriler sunulacaktır. Bu amaçla öğretmenlerden elde edilen veriler doğrultusunda “Rotasyon Uygulaması İçin Öneriler” teması altında oluşturulan alt temalar ve kategoriler Şekil 11’de gösterilmiştir. Öğretmenlerin rotasyon uygulaması için önerilerine ilişkin veriler 3 alt tema başlığı altında ele alınacaktır. Şekil 11’de de görüldüğü gibi rotasyon uygulaması için öğretmenlerin önerilerine ilişkin görüşler “etkililik ve verimlilik açısından”, “motivasyon açısından” ve “okul kültürü açısından” alt temaları altında ele alınmıştır.



Şekil 11. Öğretmenlerin Rotasyon Uygulaması İçin Önerileri

Rotasyon Uygulamasının Daha Etkili ve Daha Verimli Olması İçin Öğretmenlerin Verdiği Önerilere İlişkin Bulgular

Rotasyon uygulamasının daha etkili ve verimli olması için öğretmenlerin verdiği öneriler belirlendikten sonra bu görüşler içerik analiziyle temalara ayrılmıştır. Her bir temaya ait dağılım Tablo 32’de yüzde ve frekans olarak verilmiştir.

Tablo 32

Rotasyon Uygulamasının Daha Etkili ve Verimli Olması için Okul Müdürlerinin Önerileri

Temalar	<i>f</i>	%
Rotasyondaki puanlamada başka ölçütler de dikkate alınmalı	6	14.2
Müdür seçilme ölçütleri değiştirilmeli	12	28.5
Okul müdürleri eğitim almalı	3	7.1
Rotasyondaki atamanın nasıl yapılması gerektiği ile ilgili öneri	25	59.5
Rotasyon süresiyle ilgili öneride bulunma	42	100.0

Rotasyon uygulamasının daha etkili ve daha verimli olması için öğretmenlerin verdiği önerilere ilişkin görüşler incelendiğinde, araştırmaya katılan 42 öğretmenden 6’sının rotasyondaki puanlamada başka ölçütlerin de dikkate alınması gerektiğini, 12’sinin müdür seçilme ölçütlerinin değiştirilmesi gerektiğini, 3 öğretmeninse okul müdürlerinin eğitim alması gerektiğini belirttikleri görülmektedir. Rotasyonun daha etkili ve verimli olması için öğretmenlerin verdiği önerilerin çoğunluğu rotasyondaki atamanın nasıl yapılması gerektiği ile ilgilidir. Buna göre araştırmaya katılan öğretmenlerden 25’i rotasyondaki atamanın nasıl yapılması gerektiği ile ilgili öneride bulunmuşlardır. Öğretmenlerin hepsine bu yönde bir soru yöneltilmesi nedeniyle öğretmenlerin hepsi rotasyon süresiyle ilgili görüş bildirmiştir. Hatta bazı öğretmenler rotasyon süresiyle ilgili 2 farklı yıl önerisinde bulunmuşlardır. Rotasyon uygulamasının daha etkili ve daha verimli olması için öneride bulunan öğretmenlerin rotasyon süresiyle ilgili öneride bulunma ve atamanın nasıl yapılması gerektiği ile ilgili öneride bulunma konuları üzerinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Rotasyondaki puanlamada başka ölçütlerin de dikkate alınması gerektiğini söyleyen Ö8, Ö9 ve Ö34’ün düşünceleri aşağıdaki gibidir:

(Ö8) “Yani hizmet içi eğitime gittim. (...). Çok donanımlı olabilirim. Bunu benim, benden hizmet alacak olan kişilere ne kadar yansıttığım önemli. Yani ben istediğim kadar her gün hizmet içi kursuna gideyim. (...). Ama uygulama çok farklı bir olay. (...). İnsan çok donanımlı olabilir, çok eğitilmiş olabilir, yüksek lisans doktora yapmış olabilir, 30 yıllık olabilir, hizmet puanı çok yüksek olabilir. Ama... uygulaması nasıl? Uyguladığı sahadaki etkiler nasıl? Ya önemli olan bence, en başa o alınması. (...). % 80’e o oturtulması lazım. (...). % 70-80 o oturtulacak. Gerisi teferruat. (...). Yoksa 30 yıllık bir müdürün önüne benim geçmem imkânsız.” (s.31, satır: 991-1009).

(Ö9) “Başarıyla ilgili %’lik koyulabilir. Mesela; işte okul başarısı % bilmem şu kadar etkileyecek müdürlerin atanmasında şeklinde.” (s.31, satır: 986-989).

Ö8 ve Ö9 rotasyondaki puanlama ölçütlerinde, belirli bir %’lik puanın müdürlerin başarısına ayrılması gerektiğini söylemişlerdir. Rotasyondaki puanlamada müdürün ne kadar donanımlı ve eğitilmiş olduğundan çok, uygulamadaki başarısının önemli olduğuna değinen Ö8, puanlamada % 70-80’lik bölümün müdürlerin başarısına ayrılması gerektiği yönünde öneride bulunmuştur. Ö34’ün bu konuyla ilgili görüşleri ise şu şekildedir:

(Ö34) “Bunun yanına işte performans, kariyer, diksiyon, genel kültür bilgisi, yabancı dil seviyesi gibi belli şeylerin eklenmesi lazım. (...). Ama İngilizce seviyesi sıfır. Şimdi Fen Lisesi, Anadolu Lisesi’nde İngilizce eğitimi çok önemli. (...). Şimdi oraya ziyaretçiler gelecek. Bakanlık temsilcileri gelecek. Değişik okullardan gelecek. Belki yurt dışından gelenler olacak. (...). İkincisi çok iyi bir diksiyona sahip olması lazım idarecinin. Çünkü okulun birebir dış ilişkilerini sağlayan genelde müdürdür. Ama hocam biraz önce değindi. İşte 2 kelimeyi bir araya getiremiyor. (...). Çok iyi hizmetler yapmış. Okulun çevresini değiştirmiş. Okula yeni imkânlar kazandırmış. Kantin... İşte mesela diyelim çok düzensizmiş. Çok düzenli hale, sağlıklı hale getirmiş. Derslikler çok düzensiz bir haldeymiş. İşte projeksiyonlu, değişik, akıllı tahta ve benzeri şeylerle donatmış. Daha iyi bir eğitim kalitesi yakalamış. Şimdi buna hiç bakılmıyor. (...). Puanı düşük bile olsa, aktif olan, çalışkan, işi bilen, çevreyle diyalogları iyi olan, diksiyonu düzgün

olan, işte genel olarak performansı iyi olan insanların da artı puanlarının çok olarak değerlendirilmesi lazım.” (s.138-139, satır: 4405-4448).

Ö34, atamada performans, kariyer, diksiyon, genel kültür bilgisi, yabancı dil seviyesi gibi ölçütlerin de göz önünde bulundurulması gerektiğini belirtmiştir. Ö34, bazı okullarda yabancı dil bilgisinin ne kadar önemli olabileceğine değinmiş, bir müdürün diksiyonunun da iyi olması gerektiğine vurgu yapmıştır. Atamada müdürün okula yaptığı hizmetler, katkıları, kazandırdığı imkânlar, eğitim kalitesi adına yaptığı yenilikler, genel performansının göz önünde bulundurulması gerektiğine işaret eden Ö34’e göre müdürün puanı düşük bile olsa, aktif, çalışkan, çevreyle diyalogu iyi, diksiyonu düzgün, genel performansı iyi müdüre artı puan verilmelidir. Görüşmeye katılan 42 öğretmenden 12’si müdür seçilme ölçütlerinin değiştirilmesi gerektiği yönünde öneride bulunmuşlardır. Bu konuyla ilgili görüş bildiren Ö4, Ö18 ve Ö35, önerilerini aşağıdaki şekilde ifade etmişlerdir:

(Ö4) *“Ben yönetici seçilme kriterlerinin belki değiştirilmesi... Yani sınavla diyelim ki müdür oluyorlar ya da müdür yardımcısı oluyorlar. (...). Bir kere yönetici olacak insanların kriterleri çok net belirlenmeli. İşte o kriterleri taşıyan yöneticiler uygun okullara atanmalı. (...). Ama bence en önemli şey tamamen şeyde bitiyor, yönetici kriterlerinde bitiyor. Ya bunu salt bir sınava bağlı, ya da siyasi bir takım şeyler gözetilerek yapılacak bir şey olmamalı.” (s.5-16, satır: 160-525).*

Yukarıdaki örnek görüş incelendiğinde, Ö4, müdür seçilme ölçütlerinin değiştirilmesi gerektiğini, müdürlerin sınava ya da siyasi bir takım ölçütlere bağlı olarak seçilip atanmaması gerektiğini söylemiştir. Öğretmenlerden Ö40 da Ö4’ün görüşlerini desteklemiş, müdürlerin yönetici olarak seçilmesi aşamasının biraz daha irdelenmesi gerektiğini belirtmiştir. ‘Sınava dayalı yönetici ataması olmamalı’, diyen Ö18, yöneticilikte teorik bilginin önemli olmadığını şu şekilde vurgulamıştır:

(Ö18) *“İdarecilik sınava tabi tutulamaz. (...). İşte 80 puan alan iyi okulda iyi idareci oluyor. Böyle bir şey yok. Önce insan ilişkileri... Önce insan olmanın*

özel vasıfları, bunları... (...). Sen bilgiyle mi idare ediyorsun okulu? Hayır. (...). Yani işte “rapor nasıl alınır?, sevk nasıl işlenir?, şu nasıl yapılır?”. Bunu herkes... İnterneti açar, bakarım ben de. Ama bunu sen öğretmenle nasıl paylaşırsın? Öğretmenine nasıl adil davranırsın? Yani öğretmenin ruh hali... O, o çünkü... İşte atıyorum. Çocuğu rahatsız. İşe 1 saat geç gelecek. Onu nasıl anlayabilirsin? Bunlar... (...). Yani bence burada yapılması gereken en iyi şey, idareci, idareci seçerken kriterlerin değiştirilmesi. Eğitim almakla da alakalı değil. (...). Çünkü eğitim dediğimiz ne biliyor musun? Sürekli teorik bilgi. (...). Teorik bilgiden ne olacak? Her yerde var. İyi bir idareci nasıl olunur diye açın interneti. Dünya kadar sayfa açılıyor orada.” (s.65-66, satır: 2065-2100).

Ö18’e göre bir yönetici olarak müdür insani ilişkiler konusunda yeterli olmalı, öğretmene adil ve anlayışlı davranmalı, zor gününde onu idare edebilmelidir. Bu nedenle Ö18, yönetici seçilme ölçütlerinin değiştirilmesi gerektiğini savunmaktadır. Odak grup görüşmeye katılan öğretmenlerden Ö16, Ö18’in görüşlerini desteklemiştir. Ö35 ise bu konuyla ilgili düşüncelerini şu şekilde bildirmiştir:

(Ö35) *“Rotasyon uygulamasının daha etkili olabilmesi için ilk başta, öğretmenliğe başladığı gibi hemen bir yöneticilik sınavına girmemeli. En az bence 10 yıl bir eğitimcilik yapmalı. Daha sonra Bakanlık denetlemelerini yapmalı. Bakanlık’tan not almalı. Performans değerlendirme notlarını almalı. Eğer yöneticiliğe geçecekse... Diyelim ki. Meslek Okulu’nda mı yönetici olacak? Lisede mi yönetici olacak? Ortaöğretimde mi, ilköğretimde mi yönetici olacak? Yani meslek branşı varsa, mesleğin yanında bir de yöneticilikle ilgili yüksek lisans mı yapılacak? Böyle bir uygulama olmalı. Veyahut bir... Yani 4 yıllık bir daha lisans veya şey okumalı. (...). Bakanlık’taki kişiler şunu demeli: ‘İdareci olabilir.’...” (s.140, satır: 4457-4474).*

Müdürlerin yöneticilik öncesi en az 10 yıl eğitimcilik yapması gerektiğini söyleyen Ö35’e göre, öğretmenin performansı, bir öğretmenin yönetici olup olamayacağı, ne tür bir okulda yöneticilik yapacağı ve yöneticilikle ilgili eğitim alıp almayacağı Bakanlık tarafından belirlenmelidir. Odak grup görüşmeye katılan

öğretmenlerden Ö14 ve Ö24 müdürlerin eğitim alması gerektiğini aşağıdaki şekilde paylaşmışlardır:

(Ö14) “Belki senede bir, bir şey gerekir. Belki hani iş ilişkileri konusunda veya insan ilişkileri konusunda. Belki daha iyi birikimler edinebilir adamlar, hani gelecek olan yöneticiler yani. (...). İnsan faktörleri yani... Birebir ilişkilerde veya toplumsal ilişkilerde. (...). Şimdi idarecinin adı üstünde. İdare edecek yani. Gelecek olan kişinin vasıflı olması lazım. Yoksa yani gideceği okula göre, gideceği mekana göre, gideceği çevreye göre bir şekilde bilinçlendirilmesi gerekiyor.” (s.63, satır: 2002-2009).

(Ö24) “Daha etkin olabilmesi için bence bir takım eğitim seminerleriyle, çalışmalarla, bu konuda rotasyon yapılmadan önce ya da yapıldıktan sonra yeni görev yerlerine gitmeden önce, bu anlamda bir seminer ya da benzer bir çalışma olabilir. Bir çalıştay olabilir. Onları yeni görevlerine hazırlama, psikolojik destek gibi bir şey olabilir.” (s.94, satır: 3005-3008).

Müdürlerin vasıflı olması gerektiğini söyleyen Ö14’e göre, müdürler her yıl iş ilişkileri, insan ilişkileri ve toplumsal ilişkilerle ilgili eğitim almalı ve atanacak olan müdür gideceği okula, mekana ve çevreye göre bilinçlendirilmelidir. Ö24’e göre, rotasyondan önce veya rotasyondan sonra, yeni görev yerlerine hazırlama, psikolojik destek için müdürlere çalıştay, eğitim semineri veya benzer bir çalışma düzenlenebilir.

Tablo 33

Öğretmenlerin Rotasyondaki Atamaya İlişkin Önerileri

Temalar	f	%
Rotasyon yaz döneminde yapılmalı ve müdür yönetim ekibiyle birlikte rotasyona tabi olmalı	5	11.9
‘Rotasyon uygulansın mı uygulanmasın mı?’, diye görüş alınmalı	5	11.9
Okul müdürlerine performans değerlendirmesi yapılmalı ve okul müdürleri performansa göre atanmalı	17	40.4
Okul türü ve çevresi dikkate alınarak atama yapılmalı	7	16.6

Atamayla ilgili öğretmenlerin verdiği öneriler incelendiğinde, öğretmenlerden 5'i rotasyonun yaz döneminde yapılması gerektiği ve müdürün yönetim ekibiyle birlikte rotasyona tabi olması gerektiğini söylemiş, 5 öğretmen 'rotasyon uygulansın mı uygulanmasın mı?', diye görüş alınması gerektiğini ifade etmiştir. 17 öğretmen okul müdürlerine performans değerlendirmesi yapılması gerektiğinin ve okul müdürlerinin performansa göre atanması gerektiğinin önemine işaret etmiştir. Atamayla ilgili verilen önerilerle ilgili olarak, 7 öğretmen ise okul türü ve çevresi dikkate alınarak atama yapılması gerektiği yönünde öneride bulunmuştur. Tablo 33'te görüldüğü gibi, rotasyondaki atamanın nasıl yapılması gerektiği ile ilgili öneride bulunan öğretmenler, okul müdürlerine performans değerlendirmesi yapılması gerektiği ve müdürlerin performansa dayalı olarak atanması gerektiği konusu üzerinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Rotasyondaki atamaya ilişkin öneride bulunan öğretmenlerden Ö20 ve Ö36'nın rotasyonun yaz döneminde yapılması gerektiği ve müdürün yönetim ekibiyle birlikte rotasyona tabi olması gerektiği yönündeki düşünceleri şu şekildedir:

(Ö20) *“Yani bunun yaz döneminde kesinlikle olması gerekiyor. Eylül dönemine kesinlikle sarkmaması gerekiyor. Mesela; bu seneki uygulamada okul başladı. (...). Eylülde, bayağı... (...). Ekimdi sanırım. (...). Yani işte... Ortada işte idareci gidecek mi? Gitmeyecek mi? Ne zaman gidecek? Kim gelecek? Nasıl biri gelecek? O ciddi anlamda bir karmaşa yarattı. Bunun yaz döneminde halledilmesi gerekiyor. Eylülde... Eylülde öğretmenler gediğinde yeni müdürün göreve başlamış olması gerekir.” (s.80, satır: 2570-2582).*

(Ö36) *“Bence rotasyon olurken de ekibiyle birlikte olmalı. Yani yalnız müdür değil, idari kadronun tamamının rotasyona tabi olması gerekiyor. Nedeni şu: örneğin; okulumuza gelen bir müdür, orada o müdürle çalışmak istemeyen veya onun düşüncelerine katılmayan veya tam tersi zıt görüşte olan idareciler de diğer arkadaşla çalışmaları çok zor. Bunu biz de okulumuzda da yaşadık. Onun için ben kesinlikle ekibiyle birlikte olmalı.” (s.132, satır: 4207-4212).*

2011'deki rotasyon uygulamasının eylül-ekim aylarında yapıldığını ve bu durumun okulda ciddi bir karmaşa yarattığını anlatan Ö20'ye göre, rotasyon uygulaması eğitim-öğretimin olmadığı yaz döneminde yapılmalı, okul açıldığında rotasyon

yapılmamalıdır. Öğretmenlerden Ö21 ve Ö23, Ö20'nin düşüncelerini desteklemişlerdir. Okula atanan müdürle çalışmak istemeyen müdür yardımcılarının olabileceğini, böyle bir durumda müdür ve müdür yardımcılarının birlikte çalışmasının zor olduğunu aktaran Ö36'ya göre, müdür yönetim ekibiyle yani müdür yardımcılarıyla birlikte rotasyona tabi olmalı veya birlikte çalışacağı yönetim ekibini, müdür yardımcılarını kendisi seçebilmelidir. Öğretmenlerden Ö33 de Ö36'nın görüşlerini desteklemiş, müdürün yönetim ekibiyle birlikte rotasyona tabi olması gerektiği ya da müdürün çalışacağı yönetim ekibini kendisinin seçmesi gerektiği yönünde öneride bulunmuştur. 'Rotasyon uygulansın mı, uygulanması mı?', diye görüş alınarak rotasyon uygulanmalı diyen Ö29 ve Ö37, bu konuyla ilgili düşüncelerini aşağıdaki gibi aktarmışlardır:

(Ö29) *“Okulda çalışanlar, öğretmenlerden... fikir alınabilir. Ona göre rotasyon uygulanabilir. (...). Yani şu anda olan... idareci... (...). idareci olan müdür... İşte değişim... ‘Değişiklik olsun mu olmasın mı? (...). İşte rotasyon uygulansın mı uygulanmasın mı?’, diye. (...). Olan yani şu anda olan müdürlerin... (...). Gitsin mi gitmesin mi, diye çalışanların fikirleri alınabilir.” (s.116, satır: 3704-3723).*

(Ö37) *“Örneğin; 5 yılda bir yerine, 5 yıl sonunda sorulsun. Eğer yönetici okuldan gitmek istiyorsa gitsin. Gitmek istemiyor. Görevine devam etmek istiyor. Yarım kalan işlerini tamamlamak istiyorsa süresi uzatılsın.” (s.133, satır: 4225-4227).*

‘Mevcut müdürle ilgili öğretmenlerin fikri alınıp, ona göre rotasyon uygulanabilir’, diyen Ö29, mevcut müdüre ‘rotasyon uygulansın mı, uygulanmasın mı?’ diye öğretmenlere sorulabileceğini söylemiştir. Bu fikri ilk ortaya atan Ö31'dir. Ö30 ve Ö32, Ö29 ve Ö31'in bu konuyla ilgili düşüncelerini desteklemişlerdir. Ö30, mevcut müdüre rotasyon uygulanmasıyla ilgili öğrencilerin, öğretmenlerin ve velilerin de fikrinin alınabileceğini önermiştir. Ö37'ye göre, 5 yılın sonunda müdüre ‘okuldan ayrılmak istiyor mu’, diye sorulmalı, yarım kalan işlerini tamamlamak istiyorsa süre uzatılmalıdır. Rotasyondaki atamanın okul türü ve çevresi dikkate alınarak yapılmasını öneren Ö13, Ö16 ve Ö34'ün bu konuyla ilgili görüşleri aşağıdaki gibidir:

(Ö13) “Ben de ilçe olarak, bölge olarak, değişiklik olabilir. Mesela Tepebaşı’ndaki bir idareciyi bu sefer Odunpazarı’na atayacağız, diyebilir. Çevre değişsin. (...). Mesela G (!) İlköğretim’deki bir arkadaş, idareci H (!) İlköğretim’e giderse veya yakın bir okula giderse, veliler onu çevrede zaten tanıyorlar. Hani tanımadığı bir bölgeye gidip, çalışmalarını oralarda gösterir veyahut hani çevresi değişsin. İyi olur diye düşünüyorum. Tanıdık çevre olmasın. (...). Velilerden, öğretmenlerden, öğrencilerden... Hani onun hakkında görüşler, fikirler oluşuyor bir bölgede ister istemez. Ondan etkilenebilir veliler de. İdareci de etkilenebilir. (...). Ya da 2 tane ilçe var. Tepebaşı’nda hakkınızı kullandınız. Diğerini, Odunpazarı ilçesine atayacağız sizi. Oradan bir okul seçin diyebilir. Bölge değişikliği olsa bence daha iyi olabilir. (...). Bölge yani. Tepebaşı ... bölge bölge değiştirilebilir.” (s.49-50, satır: 1587-1603).

Öğretmen, veli ve öğrencilerin belirli bir çevrede çalışan müdürü tanıyor olabileceğini, öğretmen, veli ve öğrencilerde o müdürle ilgili bazı görüş ve fikirlerin oluştuğunu belirten Ö13, velilerin ve müdürlerin bu durumdan etkilenebileceğini anlatmıştır. Bu nedenle Ö13’e göre rotasyon müdürlerin farklı çevrelere, farklı eğitim bölgelerine ve farklı merkez ilçelere atanacağı şekilde yapılmalıdır. Ö16 ve Ö34’a ait görüşler ise aşağıdaki şekildedir:

(Ö16) “Mesela biraz önce Demet (!) Hanım’ın söylediği gibi; liseler ilköğretime, ilköğretimden liseye tayinler oluyor. Bu tarz tayinlerin engellenmesi. Yani aynı kurumlardan eş, denk kurumlara tayin olmaları gibi. Çünkü lise yönetmelikleri farklı, ilköğretim yönetmeliği farklı. İdareci de geldiğinde bocalama yaşıyor. O bocalama yaşadığında, öğretmenlere de yansıyor, motivasyona yansıyor, öğrenciye yansıyor. En azından ilköğretimden ilköğretime, liseden liseye olursa rotasyon... (...). Eşdeğer kurumlar şeklinde daha uygun olabilir.” (s.64, satır: 2047-2058).

(Ö34) “Şimdi Teknik bir okula düşünün ki... Bir İlköğretim, Sınıf Öğretmeni’nin müdür olarak atandığını düşünelim. O makineyi, teçhizatı, o atölyenin gereksinimlerini bilmez ki o şahıs. Bilgili olabilir. Kültürlü olabilir. Ama oranın dilinden anlamaz. Veya bir Teknik Öğretmen, bir Fen Lisesi’nde iyi bir müdür

olamayabilir. Çünkü orada Biyoloji, Fen, Fizik, Kimya gibi, bu türlü şeyleri daha ağırlıklı. Yani bence branşının önemli olması lazım.” (s.139, satır: 4421-4426).

Lisedeki müdürlerin ilköğretime, ilköğretimdeki müdürlerin liseye atanmalarının doğru olmadığını anlatan Ö16’ya göre, bu şekilde atanan müdürler okula geldiğinde bocalama yaşamaktadır, o bocalama yaşadığında bu durum öğretmenlere ve öğrencilere de olumsuz şekilde yansımaktadır. Bu nedenle lise müdürlerinin liseye, ilköğretim müdürlerinin ilköğretime atanması gerektiğini söyleyen Ö16’ya göre, rotasyon mevzuatı benzeyen ve emsal okullar arasında yapılmalıdır. Bir Sınıf Öğretmeni’nin Teknik bir okulda, Teknik branşı olan bir öğretmenin de Fen Lisesi gibi bir okulda zorlanacağını belirten Ö34’e göre, rotasyonda müdürlerin branşı, okulun türü ve okulun özelliği dikkate alınarak atama yapılmalıdır. Okul müdürlerine performans değerlendirmesi yapılması gerektiğini savunan öğretmenlerden Ö8, Ö27 ve Ö42 bu konuyla ilgili görüşlerini şöyle dile getirmişlerdir:

(Ö8) “Değişim, ne olursa olsun, ölçülebilir olması lazım. Ölçemediğiniz sürece yapabileceğiniz hiçbir şeyin de zaten bilimsel olarak, ... ben olumlu veya olumsuz değerlendirilmesi kanaatinde değilim. (...). En fazla ikinci denemeden sonra, hep pozitif ve ilerlemeye doğru gidiliyorsa, o adam devam ettirilmeli. Değilse, bence el çektirilmeli. (...). Kesinlikle ölçülmesi lazım. (...). Dediğim gibi, Eskişehir’deki okulları 4 gruba, 5 gruba ayırabilirsiniz benzer ekonomik, sosyal düzeylerine göre. Ondan sonra, ona göre standart bir ölçme sistemi geliştirirsiniz. Onunla ölçersiniz. Müdüre gelirken dersin ki, “Okulun buradadır. Bu okul senin 5 yıl.”. 5 yıl sonra gelir, 3 tane ölçme yaparsınız. O ölçmenin ortalamasına bakarsınız. O bölgedeki okulların ortalaması % 5 geriye gitmiş. Ben % 2 geriye götürmüşsem, ben gene akran... Yani diğer arkadaşına göre başarılıyım.” (s.25-28, satır: 804-899).

Örnek ifade değerlendirilecek olursa, ‘müdür değişim süreciyle ilgili belirli ölçümler yapılarak rotasyon uygulanmalı’ diyen, Ö8, bir ildeki okullar benzer sosyo-ekonomik düzeylerine göre bölgelere ayrılmalı ve okul bölgeleri oluşturulmalıdır. Ö8’e

göre, rotasyondan önce ve 5 yıl sonra, standart bir ölçme yöntemiyle, 3 ölçüm yapılarak, okul aynı bölgedeki diğer okullarla kıyaslanmalı, okulun durumunda olumlu bir gelişme varsa müdür o okulda devam etmeli, geriye doğru bir gidiş varsa başka okula gönderilmelidir. Ö27 ve Ö42'nin bu konuyla ilgili görüşleri ise aşağıdaki gibidir:

(Ö27) *“Her yıl sonunda performans değerlendirmesi yapılmalı. Yöneticiler hem öğretmenler tarafından, öğrenciler tarafından değerlendirilmeli. Artı hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı o yıl için kontrol edilmeli. Performansı tutturamayan yöneticiler alınmalı. Farklı bir okula gitmeli. (...). Yıl sonunda o okulda çalışması, devam edilmesi düşünülen bir ortalama çıkarsa ... Hem öğretmen, öğrenci, veli ve okulun hedefleri bakımından devam edebilir. Yoksa yılda bir değişmesinde fayda var. 5 yıl çünkü ciddi bir rakam. 5 yılda okul çok harika da olur. (...). Çok berbat hale de gelebilir. (...). Ya bu anket olabilir. Belirli somut ... ölçeklere göre. (...). Ama maksimum da ne olabilir? (...). 5 yıl bu şekilde olmalı. 5 yılda zorunlu değişiklik olabilir. Ama her yıl değiştirilme durumunu bilerek yönetici orada çalışmalı.” (s.101, satır: 3233-3259).*

(Ö42) *“Yani o idareci o okulda ne yapmış? Öğretmen memnun mu o idareciyle çalışmaktan? Veli memnun mu o idarecinin gelmesiyle? Ya da öğrenci memnun mu? Okulun çevresi değişmiş mi? Bir şeyler yapılmaya çalışılmış mı? Buna bakılıp, idareci ‘iyi’ ya da ‘çalışmış’ ya da ‘çalışmamış’ diye şey yapılabilir.” (s.165, satır: 5234-5237).*

Ö27, her yıl öğrenci, veli ve öğretmenler tarafından müdürün performansının belirlenmesi gerektiğini, o yılın hedeflerine ulaşıp ulaşılmadığının kontrol edilmesi gerektiğini savunmaktadır. Ö27'ye göre, performansı tutturamayan müdürün her yıl okul değiştirme durumu olmalı, performansı iyi olan müdürlerse o okulda en fazla 5 yıl çalışmalıdır. Ö24 ve Ö26, müdür performansının öğrenci, veli ve öğretmenler tarafından belirlenmesi gerektiği konusunda Ö27'nin görüşlerini desteklemişlerdir. Odak grup görüşmeye katılan öğretmenlerden Ö24 de, Ö27 gibi müdür performansının her yıl belirlenmesi ve performansı tutturamayan müdürün her yıl okul değiştirme durumunun olması gerektiğini düşünmektedir. Ö42 ise, müdürün o okulda neler yaptığı, öğretmen, veli ve öğrencilerin müdürden memnun olup olmadığı göz önünde bulundurularak

müdürün performansının belirlenmesi gerektiğini önermiştir. Öğretmenlerden Ö26, Ö24 ve Ö27'nin görüşlerine karşı çıkmış, müdürün her yıl başka bir okula gönderilme durumunun yanlış olduğunu aşağıdaki şekilde aktarmıştır:

(Ö26) “Ben katılmıyorum. (...). O zaman motivesi düşer. “Nasıl olsa gideceğim. Fark etmez benim için. Ben yöneticiyim. Her yerde de yapabilirim”, yaklaşımı, yaklaşan müdürler olabilir. (...). Yani öğretmen değerlendirecek. Öğrenci değerlendirecek. Tamam. Katılıyorum. (...). 5 yıl bence uygun. 4 yıl da olabilir. Hani 4 yıl değerlendirilir, 4 yılın sonunda. 5. yıl atama olabilir. (...). Ama her yıl motiveyi düşürür. (...). Yönetici motivasyonu düşürür. (...). Biz 3 yılda 3 müdür değiştirdik. Şimdi biri gideceğim diye bıraktı yani bazı şeyleri. Bırakıyorlar yani. (...). Çünkü sonuçta yönetici bu insan. Burada değilse öbür tarafta yapacak. (...). Diğeri de aynı şekilde. Ne olacak? Öyle. Öyle. Öyle. Öyle. Yani motive düşer. Bu sefer okul tamamen boş kalır. Tabi. Çalışan öğretmenler hani... tutabildiği kadar tutar. Ama bir yerden sonra hani saç ayağı şeklinde... Bir ayak kırıldı mı diğerleri de yavaş yavaş kırılır.” (s.102-103, satır: 3264-3294).

Yukarıda ifadeden de anlaşıldığı gibi, müdür performansının öğrenci ve öğretmenler tarafından belirlenmesi gerektiği konusunda Ö27'nin görüşlerini destekleyen Ö26, müdür performansının her yıl belirlenmesinin, müdürün her yıl başka okula gönderilme durumunun müdür motivasyonunu düşüreceğine ve bunun öğretmen motivasyonunu da kötü etkileyeceğine değinmiş, bu durumda müdürün “Nasıl olsa gideceğim. Benim için hangi okul olduğu fark etmez.”, düşüncesiyle çalışmayı bırakabileceğine ve okulun tamamen boş kalacağına işaret etmiştir. Odak grup görüşmeye katılan öğretmenlerden Ö9, Ö31, Ö33 ve Ö40 rotasyondaki atamanın müdürün performansına göre yapılması gerektiğini aşağıdaki şekilde belirtmişlerdir:

(Ö9) “Yani başarısı ölçülmeli. (...). Ya öylesi daha mantıklı olur diye düşünüyorum. (...). Mesela; şimdi burada çalışıyordur mesela. Mesela; başarı yüzdesi çok yüksektir. (...). Şimdi mesela onu köye göndermek... onun motivasyonunu düşürecektir yani. Daha iyi bir okula gidebilir.” (s.29, satır: 925-943).

(Ö31) “Bu rotasyonda bazı şeyler göz önünde bulundurulursa... İşte çalışan, çok verimli, başarılar elde eden kişiler belli yerlere daha yükselttilerek getirilirse, hani daha iyi okullara... Bu okul için konuşuyorsak eğer... Daha iyi okullara getirilirse, bu sefer de çalışmayanlara bir teşvik de olabilir, diye düşünüyorum.” (s.112, satır: 3596-3600).

Yukarıdaki görüşler incelendiğinde, Ö9’a göre müdürün başarısı ölçülmeli ve başarılı bir müdür daha iyi şartlardaki bir okula gönderilmelidir. Ö31’e göre başarılı ve verimli bir şekilde çalışan müdürlerin yükselmelerinin, şartları daha iyi okullara atanmalarının sağlanması, çalışmayan müdürlere teşvik olabilir. Öğretmenlerden Ö36 da Ö31’in görüşlerini destekler nitelikte görüş bildirmiştir. Ö33 ve Ö42 ise, konuyla ilgili düşüncelerini şu şekilde açıklamışlardır:

(Ö33) “Şimdi her şey sınavla yapılıyor veya puanlara göre yapılıyor. Ama biz daha önce de bahsettik. Performans mutlaka burada dikkate alınmalı. Performansa göre okul dağılımları yapılmalı.” (s.137, satır: 4372-4374).

(Ö42) “Bence iyi idarecileri ihtiyacı olan okullara... O zamana kadar çalışılmamış, çok fazla çalışılmamış okullara gönderip, oradaki velilerin, öğrencilerin bu hizmetten alınması için bir çalışma yapılmalı. (...). İyi hizmete ihtiyacı olan okullara gönderilmesi. Değil mi? (...). Onlara da dikte ettirilecek demek ki yani. İdarecilere de bu böyle. (...). Böyle çalışanların da gerçekten ihtiyacı olan okullara gönderilmesi... Ki okullardaki öğrenciler de, veliler de, o çevre de bu şekilde kalkınsın.” (s.163-165, satır: 5162-5240).

Araştırmaya katılan öğretmenlerden Ö33 de, müdür performansının belirlenmesi gerektiğini ve rotasyondaki atamanın müdürün performansına göre yapılması gerektiğini savunmaktadır. Öğretmenlerin çoğu müdür performansının belirlenmesi gerektiğini ve yüksek puanlı, başarılı müdürlerin şartları daha iyi okullara atanmaları gerektiğini savunmaktadır. Bazı öğretmenler ise bu düşüncenin tam tersi yönde görüş bildirmişlerdir. Ö42’ye göre, başarılı, yüksek puanlı müdürler şartları daha kötü olan okullara zorunlu olarak gönderilmeli ki oradaki öğrenciler ve veliler de bu hizmetten

yararlanabilsin, o okullar da gelişsin, kalkınsın. Öğretmenlerden Ö39, Ö40 ve Ö41 de Ö42'nin görüşlerini desteklemişlerdir.

Rotasyon uygulamasının süresine ilişkin öğretmenlerin verdiği önerilere ilişkin görüşler incelendiğinde, araştırmaya katılan 42 öğretmenden 11'inin rotasyon süresine ilişkin verdiği önerilerin okuldaki hedeflerle ilgili nedenlerden kaynaklandığı, 9 öğretmeninse rotasyon süresinin esnetilebilir olması gerektiği yönünde öneri verdikleri görülmektedir. Rotasyon süresi olarak 5 yılın uygun olduğunu söyleyen 16 öğretmen vardır. İkişer öğretmen rotasyonun süresinin 8-10 yıl, 8 yıl, 7 yıl olmasını önerdikleri, birer öğretmeninse 5-10 yıl, 4-5 yıl, 4 yıl olması gerektiğini ifade ettiklerini söylemek mümkündür. Hedefler açısından rotasyon süresi için öneride bulunan öğretmenlerden 8'i rotasyon süresinin 10 yıl olması gerektiğini, 1'i 6-7 yıl olması gerektiğini, 2 öğretmen de 5-7 yıl olması gerektiğini belirtmiştir. Rotasyon süresi için öneride bulunan 42 öğretmenden 11'inin okuldaki hedeflerle ilgili nedenlerden dolayı rotasyon süresi için öneride bulunması ve 16 öğretmenin rotasyon süresi olarak 5 yılı uygun bulması dikkat çekicidir.

Tablo 34

Rotasyon Uygulamasının Süresine İlişkin Öğretmenlerin Önerileri

Temalar	<i>f</i>	%
Okuldaki hedeflerle ilgili nedenlerden dolayı rotasyon süresi önerme	11	26.1
10 yıl	8	19.0
6-7 yıl	1	2.3
5-7 yıl	2	4.7
Rotasyon süresi esnetilebilir olmalı	9	21.4
5 yıl uygun	16	38.0
8-10 yıl	2	4.7
8 yıl	2	4.7
7 yıl	2	4.7
5-10 yıl	1	2.3
4-5 yıl	1	2.3
4 yıl	1	2.3

Rotasyon süresinin esnetilebileceğini düşünen öğretmenlerden Ö16, Ö18 ve Ö36'nın bu konuyla ilgili önerileri aşağıdaki gibidir:

(Ö16) “Eğer gelen kişi okula tam uyum sağladıysa hiç olmasın. Ama uyumsuz bir şey yaşandıysa... (...). Yani Memnuniyet. Evet. Birkaç ay sonra uyum sağlayamıyorsa gidebilir yani. Süreç koyamıyorsunuz çünkü. (...). Hani eğer gelen kişi iyiye zaten onu hiç gitsin istemiyorsunuz. Sürekli kalsın. Ama eğer uyum sağlanamıyorsa, problemler yaşıyorsa... Bir de biraz da kişisel oluyor yani. Ben hemen gitsin istiyorum belki. Kişisel olarak anlaşıyorum. Ama arkadaşım kişisel olarak anlaşıyor. Kalsın istiyor. Biraz da kişilere bağlı yani. (...). Süresi de kişilere bağlı.” (s.71, satır: 2279-2293).

Rotasyon süresiyle ilgili net bir yıl önerisi veremediğini söyleyen Ö16'ya göre müdür okula tam uyum sağladıysa, problem yaşanmadıysa, öğretmenler memnunsal, sürekli kalsın, ama uyum sağlayamıyorsa, problemler yaşıyorsa birkaç ay sonra bile gidebilir. Ö18 ve Ö36, rotasyon süresinin esnetilebileceği yönündeki düşüncelerini şöyle paylaşmışlardır:

(Ö18) “2 yıl çalışacak idareci. Ondan sonra otokontrol sistemi yapılacak. Yani biz soruları belirlemek için, isteklerimizi belirlemek için sürekli birilerine bir şeyler sunuyoruz, onlarla ilgili geri bildirimleri alıyorsak eğer bu okulun müdürü de öğretmenlerden sorulmalı. (...). Güzelce soruları hazırlayacaklar, soracaklar. “Bu idareci kalsın mı, gitsin mi?”, diyecekler. Biz de cevaplayacağız. Ona göre yerlerini belirleyecekler. (...). Ya ben memnun değilsem, arkadaşım memnun değilse, yani okulun % 70'i memnun değilse bu idareciden, gitsin başka okula. Oradakiler memnun olsunlar. Oradakiler de memnun olmaz.” (s.72, satır: 2302-2313).

(Ö36) “Performansa göre değişmeli. (...). Bazı okullarda... Değil mi? 5 sene çok bile. Bazı yerde 10 sene bile yetmez. (...). Yönetici çalıştığı okula faydası olmaya devam ettiği görülüyorsa devam etsin istiyorsa da. Yok. Zarar vermeye başlıyorsa ya da faydası olmuyorsa da bir an önce değerlendirilip, değiştirilmeli.” (s.148-149, satır: 4723-4756).

Ö18, müdür bir okulda 2 yıl çalıştıktan sonra, ‘bu müdür kalsın mı gitsin mi?’ diye öğretmenlere sorulması gerektiğini söylemiştir. Ö18’e göre, öğretmenlerin % 70’i memnun değilse, müdür başka bir okula gönderilmelidir. Rotasyon süresi için, müdürün o okula faydalı olup olmadığına göz önünde bulundurulması gerektiğini öneren Ö36’ya göre, rotasyon süresi müdürün performansına göre değişmeli, süre esnetilmelidir. Hedefler açısından rotasyon süresi öneren Ö10, Ö31, Ö38 ve Ö39 rotasyon süresiyle ilgili önerilerini şu şekilde açıklamışlardır:

(Ö10) “5 yıla 7 yıl arası derken, orada şunu söyleyebiliriz. 5. yıldan sonra bir değerlendirme yapılır, eğer yapılabilecek çalışmalar varsa kesilmemesi için 7. yıla kadar uzatılabilir. Başlamış projeler... (...). Şimdi “Senin 5 yılın bitti. Hadi yallah.”, demek, ... orada yapılabilecek çok güzel bir işi belki yarıda kesmek olur.” (s.40, satır: 1273-1280).

(Ö31) “Şimdi 5 yılda bir yapılması 1 yıl verim kaybı diyorum ben. (...). 4 yıl verimli çalışır kişi gittiği yerde. Son yılda da artık gideceğim, şeyine girerse... 3 yıl kalıyor. (...). Yani bir 10 yıl garanti olmalı.” (s.125-126, satır: 3986-3996).

(Ö38) “6-7. Arkadaş demin demişti. Az geliyor 5 yıllık çalışmada okul müdürü... (...). 6-7 yıl bence daha uygun olur. 10 yıl da uygun da, 6-7 yıl... (...). Daha uygun olur. (...). Biraz daha uzun olmalı.” (s.169-170, satır: 5369-5377).

(Ö39) “Hani 10 yıllık olabilir belki bu. Şimdi bir şeyler ortaya konduğu zaman, işte bir 5 yıllık süreçte belki meyvesi alınacak. Tam meyvesi alınacağı sırada... yer değişikliği. (...). 10 yıl olmalı.” (s.159-170, satır: 5046-5380).

Yukarıdaki ifadeler değerlendirilecek olursa, rotasyon süresinin 5-7 yıl arasında olabileceğini söyleyen Ö10’a göre, 5. yılın sonunda bir değerlendirme yapılmalı, başlamış projeler veya yapılabilecek çalışmalar varsa tamamlanması için 7. yıla kadar uzatılabilir. Ö38, okuldaki çalışmalar açısından rotasyon süresinin 10 yıl da olabileceğini belirtmiş, ama 6-7 yıl arasında olursa daha uygun olacağını anlatmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerden Ö31 ve Ö39 rotasyon süresinin 10 yıl olmasını önermişlerdir. 5 yıllık rotasyon süresinde ilk yılın ve son yılın müdür için verimsiz olabileceğine değinen Ö31, rotasyon süresinin en az 10 yıl olması için öneride bulunmuştur. Ö39 rotasyon süresinin 5 yıl olması nedeniyle müdürün okuldaki

çalışmalarının verimini alacağı sırada rotasyona tabi olduğunu söylemiş, bu nedenle rotasyon süresinin 10 yıl olmasını önermiştir. Rotasyon süresi ile ilgili öneride bulunan öğretmenlerden Ö1, Ö2, Ö5, Ö24, Ö25 ve Ö40'ın görüşleri şu şekildedir:

(Ö1) “5 yıl az. Hani dönüt alması açısından az. Bilemem kaç yıl hani onların da bir mantık şeyi dönüt almak için. (...). 8 yıl olabilir. En azından 2 mezun verilmiş olabilir. (...). 2 mezun anlamında 8 dedim ben.” (s.13-14, satır: 434-446).

(Ö2) “8 ya da 10 yıl olabilir. (...). En az 8 ama.” (s.14, satır: 439-443).

(Ö5) “5 ile 10 arasında uygundur yani. 5 ile 10 arası uygun.” (s.14, satır: 444).

Lise öğretmeni olan Ö1, lisede çalışan müdürlerin kendisiyle birlikte okula başlayan öğrenciler açısından, 2 mezun görmesi için rotasyon süresinin 8 yıl olmasını önermektedir. Ö2, rotasyon süresinin en az 8 yıl olması gerektiğini anlatmış, Ö5 ise rotasyon süresinin 5-10 yıl arasında olmasının uygun olduğunu söylemiştir. Ö24, Ö25 ve Ö40'a ait görüşler ise aşağıdaki gibidir:

(Ö24) “Bence 4 yıla inmesinde fayda var, 4+4 sisteminden kaynaklı. (...). Ama şöyle; bunun yanına bir 4 yıl verilmeli, fakat performans değerlendirmesi her yıl yapılmalı. Yani... “Evet. 4 yılın var. Ama eğer performans değerlendirmesinde düşüksen, 4 yıl sen... (...). Yani önünüzde 4 yıl var. Ama bu kesin 4 yıl değil, havası yaratılabilir. (...). Değerlendirmede aşağıdaysa... (...). Daha erken de yapılabilirmeli bence.” (s.104, satır: 3323-3333).

(Ö25) “5 yılda bir yapılması gerekir. (...). Ya 4 yıl. 5 yıl görev yapabilir. (...). 4-5 yılda değişiklikler olur. Yani 4-5 yılda. Çünkü ancak insanlar birbirlerine bir senede ancak alışır. Yani idareye zamanla alışılır.” (s.103, satır: 3302-3321).

(Ö40) “Ben de hocama katılıyorum. 7 yıl.” (s.170, satır: 5382).

Örnek ifadeler değerlendirildiğinde, 4+4+4 sisteminden dolayı rotasyon süresinin 4 yıl olmasını öneren Ö24'e göre, müdür için performans değerlendirmesi her yıl yapılmalı, müdürün performansı iyi değilse, 4 yıldan önce de rotasyon uygulanabilmelidir. Performansı iyi olmayan müdürlerin her yıl okul değiştirme durumunun olması gerektiği yönündeki görüşü ilk ortaya atan Ö27'dir. Ö24 de Ö27'nin

bu konudaki düşüncelerini desteklemektedir. Ö25'e göre, rotasyon süresi 4-5 yıl olabilir, Ö40'a göre ise rotasyon süresi için 7 yıl uygundur. Rotasyon süresi için 5 yılın uygun olduğunu düşünen Ö6, Ö7, Ö22, Ö28 ve Ö42'ye ait görüşler aşağıdaki gibidir:

(Ö6) “5 yılda bir uygun bence.” (s.39, satır: 1264).

(Ö7) “Yöneticiler açısından 5 uygundur. (...). Yani benim o konuda öyle bir görüşüm yok. 5 yılda bir yapılsın, 6 yılda bir yapılsın diye. Ama 5 yıl bence uygun bir süre.” (s.25-40, satır: 796-1267).

(Ö22) “Şimdi 5 yıl süre de yeterli. (...). Süre de uygun. (...). Uygun. 5 yıl ideal.” (s.77-87, satır: 2474-2794).

(Ö28) “Yani bilemiyorum ki. Kaç yılda bir? 5 yılda bir olabilir yani. (...). Uygun.” (s.100-101, satır: 3229-3231).

(Ö42) “Bence 5 yılda insan istediği pek çok şeyi yapabilir. (...). Yani idareci için 5 yıl uygun.” (s.170, satır: 5386-5388).

2010 ve 2011'deki uygulamalarda rotasyon süresi 5 yıldır. Ö6, Ö7, Ö22, Ö28 ve Ö42'nin rotasyon süresi olarak 5 yılın uygun olduğunu belirttikleri görülmektedir. Hedefler açısından 5 yılın yeterli olmadığını söyleyen öğretmenlerin aksine, Ö22, 5 yılın yeterli ve ideal bir süre olduğuna değinmiş, Ö42 ise müdürün 5 yılda istediği, hedeflediği pek çok şeyi yapabileceğini belirtmiştir.

Öğretmenler rotasyondaki puanlamada, belirli bir %'lik puanın müdürlerin uygulamadaki başarısına ayrılması ve puanlamada müdürün genel performansı, okula yaptığı hizmetleri, katkıları, kazandırdığı imkânlar, eğitim kalitesi adına yaptığı yenilikler, kariyer, diksiyon, genel kültür bilgisi, yabancı dil seviyesi gibi ölçütlerin de göz önünde bulundurulması gerektiğini önermektedirler. Müdür seçilme ölçütlerinin değiştirilmesi gerektiğini öneren öğretmenlere göre, müdürler sınava veya siyasi bir takım ölçütlere bağlı olarak seçilip atanmamalı, yöneticilik öncesi en az 10 yıl eğitimcilik yapmalı ve bir öğretmenin yönetici olup olamayacağı, ne tür bir okulda yöneticilik yapacağı, yöneticilikle ilgili eğitim alıp almayacağı Bakanlık tarafından belirlenmelidir. Öğretmenlerden Ö18'e göre ise bir müdür insani ilişkiler konusunda yeterli olmalı, öğretmene adil ve anlayışlı davranmalı, zor gününde onu idare edebilmelidir. Müdürlerin eğitim alması gerektiğini söyleyen öğretmenlere göre,

müdürler vasıflı olmalı, her yıl iş ilişkileri, insan ilişkileri ve toplumsal ilişkilerle ilgili eğitim almalı, rotasyondan önce veya rotasyondan sonra, atanacağı okula, mekana ve çevreye göre bilinçlendirilmeli, yeni görev yerlerine hazırlama ve psikolojik destek için çalıştay, eğitim semineri vb., bir çalışma düzenlenmelidir. Phillips, Raham ve Renihan (2003)'ın araştırma sonuçları müdür seçilme ölçütlerinin değiştirilmesi gerektiği, müdürlerin eğitim alması gerektiği yönündeki bulguları destekler niteliktedir. Bu araştırmaya göre, müdürlüğe seçilme sürecinin yetersiz olması, hazırlık süreci ve eğitimin yetersiz olması, değerlendirme ve ödül sisteminin dikkatli bir şekilde hazırlanmaması müdürlerin performanslarını olumsuz etkilemektedir. Araştırmacılar, Avustralya'nın Victoria eyaletinde müdürlerin akreditasyon ve değerlendirme süreci olmak üzere iki süreçten geçtiklerini dile getirmektedirler. Buna göre, öğretmenler müdür veya müdür yardımcılığına ilk atandıklarında mesleki gelişim programına alındıklarını, bir yıl boyunca öğretmenlere mesleki yetenek, yeterlilik ve uygulama yeterliliği kazandıran akreditasyon sürecinden geçtiklerini ve akreditasyon sonunda öğretmenlerin değerlendirmeye alındıklarını belirtmekte ve devlette çalışan müdürlerin % 93'ünün bu şekilde akredite edildiğini ifade etmektedirler. Müdürlerin rotasyondan önce veya rotasyondan sonra, atanacağı okula, mekana ve çevreye göre bilinçlendirilmesi, yeni görev yerlerine hazırlama ve psikolojik destek için müdürlere çalıştay, eğitim semineri veya benzer bir çalışma düzenlenmesi gerektiği yönündeki bulguları Berry (2004)'nin doktora çalışmasındaki araştırma sonuçları destekler niteliktedir. Bu çalışmada rotasyona tabi olan müdürler için bir mentor atanmasının müdürlerin ve rotasyonun etkililiğini arttırdığı yönünde bulgulara ulaşılmış, çalışmadaki katılımcılar rotasyon sürecini iyileştirmek için rotasyona tabi olan müdürlere güçlü, iyi ve uygun bir mentor atanması gerektiğine ve bu mentorluk sürecinin en az 2 yıl olması gerektiğine işaret etmişlerdir. Bu açıdan okul müdürlerine mesleki yetenek, yeterlilik ve uygulama yeterliliği kazandırılması için Türkiye'de de benzer akreditasyon ve gelişim programlarının ve değerlendirme süreçlerinin uygulanabileceği ve ayrıca müdürlerin ve rotasyon sürecinin etkililiğini artırmak için okul müdürlerinin deneyimli müdürlerden mentorluk almasının sağlanabileceği söylenebilir.

Rotasyondaki atamayla ilgili öneride bulunan bazı öğretmenlere göre, okulda karışıklığa neden olmaması için rotasyon eğitim-öğretimin olmadığı yaz döneminde

yapılmalı, müdür ve müdür yardımcılarının uyumlu bir şekilde çalışabilmesi için müdür yönetim ekibiyle yani müdür yardımcılarıyla birlikte rotasyona tabi olmalı veya birlikte çalışacağı yönetim ekibini, müdür yardımcılarını kendisi seçebilmelidir. Görüş alınarak rotasyon uygulanması gerektiğini savunan bazı öğretmenlere göre, mevcut müdüre ‘rotasyon uygulansın mı, uygulanmasın mı?’ diye öğretmenlerin, öğrencilerin ve velilerin fikri alınmalı veya 5 yılın sonunda müdüre ‘okuldan ayrılmak istiyor mu’, diye sorulmalı, müdür yarım kalan işlerini tamamlamak istiyorsa süre uzatılmalıdır.

Rotasyon uygulamasının eğitim-öğretimin olmadığı yaz döneminde yapılması gerektiği yönündeki bulguyu Jones ve Weber (2001)’in araştırmaları ve Memişoğlu, Sipahioğlu ve Çelik (2012)’in araştırmaları destekler niteliktedir. Jones ve Weber (2001), rotasyonun yapıldığı zamanın rotasyonun akıbetini etkileyeceğine değinmiş, eğitim-öğretimin yeni başladığı dönemde rotasyon uygulanmaması gerektiğini, eğitim-öğretim dönemi sona erdiğinde yapılması gerektiğini belirtmiştir. Memişoğlu, Sipahioğlu ve Çelik (2012)’in araştırmalarında ise neredeyse bütün katılımcılar mevcut atamaların zamanlamasının yanlış olduğunu, eğitim-öğretim işlerinin gecikmemesi ve uygulanacak kararların okulun yeni müdürünün imzasını taşıması adına rotasyonun yaz tatili içerisinde bitirilmiş olması gerektiğini vurgulamışlardır. Bu açıdan, okulda karışıklığa neden olmaması, eğitim-öğretim işlerinin gecikmemesi ve uygulanacak kararların okulun yeni müdürünün imzasını taşıması için rotasyonun yaz döneminde tamamlanması gerektiği söylenebilir. Fink (2011)’in araştırması, müdürün birlikte çalışacağı yönetim ekibini yani müdür yardımcılarını kendisinin seçebilmesi gerektiği yönündeki bulguyu destekler niteliktedir. Fink (2011)’in Kanada, İngiltere ve Amerika’daki müdür rotasyonu süreçlerini karşılaştırdığı araştırmasında, Amerika’da müdür yardımcılarının seçiminde okul müdürlerinin aktif rol oynadığını ve son kararı okul müdürlerinin verdiğini ifade etmektedir. Bu noktadan hareketle, rotasyona tabi olan okul müdürlerinin yeni atandığı okuldaki müdür yardımcılarıyla uyumlu bir şekilde çalışabilmesi için, müdür, müdür yardımcılarıyla (yönetim ekibiyle) birlikte rotasyona tabi olmalı veya birlikte çalışacağı müdür yardımcılarını kendisinin seçebilmelidir.

Öğretmenler, müdür ve velilerin olumsuz etkilenmemesi için, müdürlerin farklı çevrelere, farklı eğitim bölgelerine ve farklı merkez ilçelere atanmaları gerektiğini, müdürün yeni atandığı okulda fazla uyum sorunu yaşamaması için rotasyonun mevzuatı benzeyen ve emsal okullar arasında yapılması gerektiğini, ayrıca rotasyonda müdürlerin

branşının, okulun türünün ve özelliğinin dikkate alınması gerektiğini önermişlerdir. Bazı araştırmalarda, müdürün yeni atandığı okulda fazla uyum sorunu yaşamaması için rotasyonun mevzuatı benzeyen ve emsal okullar arasında yapılması gerektiği yönündeki öneriden farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Örneğin; Nural ve Çıtak (2012)'ın araştırmasında katılımcılar, müdürlerin farklı özellikte ve nitelikte okullarda çalışması sağlanarak müdürlerin farklı deneyimler ve geniş iş tecrübesine sahip olmasının sağlanması gerektiğini belirtmişlerdir.

Okul müdürlerine performans değerlendirmesi yapılması gerektiğini savunan öğretmenlerden Ö8'e göre, bir ildeki okullar benzer sosyo-ekonomik düzeylerine göre bölgelere ayrılmalı, rotasyondan önce ve 5 yıl sonra, standart bir ölçme yöntemiyle, okul aynı bölgedeki diğer okullarla kıyaslanarak müdürün performansı belirlenmelidir. Diğer öğretmenlere göre, öğrenci, veli ve öğretmenler tarafından çoklu değerlendirme yapılarak, o yılın hedeflerine ulaşıp ulaşılmadığı kontrol edilerek, müdürün o okulda neler yaptığı, öğretmen, veli ve öğrencilerin müdürden memnun olup olmadığı göz önünde bulundurularak müdürün performansı belirlenmelidir. Ö24 ve Ö27'ye göre, performansı tutturamayan müdürün her yıl okul değiştirme durumu olmalıdır. Ö26 ise bu görüşe karşı çıkmakta, rotasyon için 5 yılın uygun olduğunu düşünmekte ve müdüre performans değerlendirmesi yapılması gerektiği konusunda arkadaşlarına katılmaktadır. Müdüre performans değerlendirmesi yapılması gerektiğini savunan öğretmenlerin çoğunluğuna göre, müdürün başarısı ölçülmeli, başarılı, verimli bir şekilde çalışan, yüksek puanlı müdürlerin yükselmeleri, daha iyi şartlardaki bir okula atanmaları sağlanmalı, performansı uygun olmayan müdürün okulu değiştirilmeli, performansı iyi olan müdüre o okulda devam etme veya başka okula gitme hakkı tanınmalıdır. Bazı öğretmenler bu düşüncenin tam tersi yönde görüş bildirmekte, başarılı, yüksek puanlı müdürlerin şartları daha kötü olan okullara zorunlu olarak gönderilmesi gerektiğini, böylece oradaki öğrenci ve velilerin de bu hizmetten yararlanabileceğini, o okulların da gelişebileceğini savunmaktadır.

Müdüre eğitim verilmesi gerektiği ve performans değerlendirmesi yapılması gerektiği yönündeki önerileri Phillips, Raham ve Renihan (2003)'ın ve Yılmaz, Altinkurt, Karaköse ve Erol (2012)'un araştırma sonuçları destekler niteliktedir. Phillips, Raham ve Renihan (2003), müdürün bütün kariyer basamaklarının gereklerini karşılayacak yeterli, nitelikli bir hazırlık süreci olmasının, müdüre eğitim verilmesinin,

profesyonel gelişiminin sağlanmasının, yönetim sisteminde dikkatle planlanmış çoklu değerlendirme sistemi oluşturulmasının, yerel yönetimin müdüre destek vermesinin müdürün etkiliğini arttırdığına vurgu yapmaktadırlar. Araştırmacılar ayrıca okul müdürlerinin 5 yıllık performans değerlendirme sürecinden geçtiklerini, bu değerlendirmenin ‘öz değerlendirme’, ‘akran değerlendirmesi’ ve ‘bölge müdürünün gözden geçirmesi’ süreçlerinden oluşacağını belirtmekte ve bu performans değerlendirmesinin müdürlere % 15 oranında puan getireceğini ifade etmektedirler. Yılmaz, Altinkurt, Karaköse ve Erol (2012)’un araştırmalarında ise katılımcılar, müdüre ve müdür yardımcılara performans değerlendirmesi yapılması gerektiğini ve bu değerlendirmede okulun merkezi sınavlardaki (SBS, ÖSS) başarıları, sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerdeki başarılar, okulun fiziki olarak iyileşmesi, yönetim alanında eğitim alanlara öncelik verilmesi gibi ölçütlerin dikkate alınması gerektiğini vurgulamışlardır. Ayrıca aynı araştırmada bazı katılımcılar tarafından müdür ve müdür yardımcılarının performansının belirlenmesinde okul personelinin, öğrencilerin ve velilerin görüşlerine başvurulması gerektiği belirtilmiştir.

Öğretmenler müdürle ilişkilerinin olumlu veya olumsuz olmasına, öğretmenlerin müdürden memnun olup olmadıklarına, müdürün o okula faydalı olup olmadığına ve müdürün performansına bağlı olarak rotasyon süresinin esnetilebileceğini düşünmektedirler. 16 öğretmen 5 yılın rotasyon için yeterli, ideal ve hedefler açısından uygun bir süre olduğunu düşünmektedir. Ö1’in, lisede çalışan müdürlerin kendisiyle birlikte okula başlayan öğrenciler açısından, 2 mezun görmesi adına rotasyon süresi için 8 yıl olmasını, Ö24’ün 4+4+4 sisteminden dolayı 4 yıl olmasını önerdiği görülmektedir. Ö24 ve Ö27’ye göre, müdür için performans değerlendirmesi her yıl yapılmalı, müdürün performansı iyi değilse, Ö24 için 4 yıldan önce, Ö27 için 5 yıldan önce de rotasyon uygulanabilmelidir. Diğer öğretmenlerin rotasyon süresi olarak en az 8 yıl, 5-10 yıl arası, 4-5 yıl ve 7 yılı uygun gördükleri söylenebilir. Hedefler açısından rotasyon süresi öneren Ö10’a göre, 5. yılın sonunda bir değerlendirme yapılmalı, başlamış projeler veya yapılabilecek çalışmalar varsa tamamlanması için 7. yıla kadar uzatılabilmelidir. Hedefler açısından öneride bulunan diğer öğretmenler, müdürün okuldaki çalışmalarını tamamlaması ve çalışmalarının verimini alması açısından ve rotasyonun daha verimli bir sistem olması açısından rotasyon süresinin 10 yıl, en az 10 yıl, 6-7 yıl olması gerektiğini dile getirmişlerdir. 42 öğretmenden 11’inin rotasyon

süresine ilişkin verdiği önerilerin okuldaki hedeflerle ilgili nedenlerden kaynaklandığı, 9 öğretmen ise rotasyon süresinin esnetilebilir olması gerektiği yönünde öneri verdikleri görülmektedir. 16 öğretmenin rotasyon süresi olarak 5 yılı uygun bulduğu, ikişer öğretmenin rotasyon süresinin 8-10 yıl, 8 yıl, 7 yıl olmasını önerdikleri, birer öğretmenin ise 5-10 yıl, 4-5 yıl, 4 yıl olması gerektiğini belirttikleri söylenebilir. Hedefler açısından rotasyon süresi için öneride bulunan öğretmenlerden 8'i rotasyon süresinin 10 yıl, 1'i 6-7 yıl, 2 öğretmen de 5-7 yıl olması gerektiğini belirtmiştir. Rotasyon süresi için verilen önerilerin çoğunluğunun 5 yılda yoğunlaştığı, ikinci olarak da 8 yılda yoğunlaştığı görülmektedir.

White, Cooper ve Brayman (2006), müdür rotasyonunun 5-7 yıl arasında olmasının bir okul için daha sağlıklı olacağını vurgulamaktadır. Reeves, Mahony ve Moos (1997)'un araştırmalarına göre, okul müdürlerinin çoğu için bir okuldaki hedeflerini tam anlamıyla gerçekleştirmek 4 ila 10 yıl arası bir süre almaktadır ve müdürler 10 yıldan sonra yeni bir okula gitme ihtiyacı hissetmektedirler. Tonbul ve Sağıroğlu (2012), araştırmalarında, rotasyon süresinin ilköğretimdeki 8 yıllık zorunlu öğretim süresi dikkate alınarak, 5 yıldan 8 yıla çıkarılabileceğini önermektedirler. Ayrıca söz konusu araştırmacılara göre, yedinci yılda okullar belirlenebilir, bir yıl müdürün yeni okulunu ve müdür yardımcıları ile öğretmenlerin, yeni müdürlerini tanımaları için uyum süreci olarak değerlendirilebilir. Reynolds, White ve Brayman (2005), kurul yöneticilerinden bazılarının 3-5 yıl arası olan rotasyon süresini 5-7 yıla uzatılmasını düşündüklerini aktarmıştır.

Rotasyon süresi için 5-8 yıl arası uygun olabileceği ama ilköğretim okulları için 8 yılın daha uygun olacağı söylenebilir. Zaten 28.02.2013 tarih ve 28573 sayılı Resmi Gazete' de yayımlanan "Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik" ile okul müdürleri için 5 yıl olan rotasyon süresi 8 yıla çıkarılmıştır. Ancak, bu yönetmeliğin yayınlandığı tarihten itibaren birçok tartışmalara neden olması nedeniyle, 04.08.2013 tarihinde, 28728 sayılı Resmi Gazete'de yeni bir yönetmelik yayınlamıştır. Yayınlanan bu son yönetmelikle birlikte okul müdürleri için rotasyon süresi 6 yıla düşürülmüştür (MEB, 2013a; MEB, 2013b).

Rotasyon uygulamasının daha etkili ve daha verimli olması için öğretmenlere göre, rotasyondaki puanlamada başka ölçütler de dikkate alınmalı, müdür seçilme

ölçütleri değiştirilmeli, okul müdürleri eğitim almalıdırlar. Diğer öğretmenler rotasyondaki atamanın nasıl yapılması gerektiğine ve rotasyon süresine ilişkin öneride bulunmuşlardır.

Rotasyon Uygulamasının Öğretmen Motivasyonu Açısından Daha Etkili Olması İçin Öğretmenlerin Verdiği Önerilere İlişkin Bulgular

Rotasyon uygulamasının öğretmen motivasyonu açısından daha etkili olması için öğretmenlerin verdiği öneriler belirlendikten sonra bu görüşler içerik analiziyle temalara ayrılmıştır. Her bir temaya ait dağılım Tablo 35’te yüzde ve frekans olarak verilmiştir.

Tablo 35

Rotasyon Uygulamasının Öğretmen Motivasyonu Açısından Daha Etkili Olması için Öğretmenlerin Önerileri

Temalar	<i>f</i>	%
Müdürler sendikaya üye olmamalı	1	2.3
Müdürlerin profesyonel olmaları sağlanmalı	2	4.7

Rotasyon uygulamasının öğretmen motivasyonu açısından daha etkili olması için öğretmenlerin verdiği önerilere ilişkin görüşler incelendiğinde, araştırmaya katılan 42 öğretmenden 1’i müdürlerin sendikaya üye olmamaları gerektiğini, 2 öğretmen müdürlerin profesyonel olmalarının sağlanması gerektiğini belirtmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerden Ö5, rotasyonun öğretmen motivasyonu açısından daha etkili olması için, müdürlerin sendikaya üye olmamaları gerektiği yönündeki önerisini şu şekilde sunmuştur:

(Ö5) “Aslında bu sendika olayı, gelen kimsenin de farklı sendikalardan gelmesi, öğretmenin ister istemez bu okuldaki duruşunu, idareye olan mesafeyi, gelen müdüre olan mesafeyi değiştiriyor. (...). İşte A sendikasıdan biri geldiği zaman, o sendikaya üye olanların müdüre olan yaklaşması veya bakışıyla B sendikasıdan olanların farklı olduğu gibi. Bu yani sendika tercihleri... (...). Müdürlerin rotasyon uygulamasında gittikleri okullarda ister istemez öğretmenler tarafından ya pozitif anlamda veya negatif anlamda karşılaştıkları

birinci etken. (...). Yani ben idarecilerin sendikalara üye olmasını taraftar olarak görmüyorum. (...). Rotasyona uğrayan idarecilerin de sendikaya bağlı olmamaları gerekir. Çünkü bağlı olduğu zaman idareciler otomatik olarak okuldaki işleyişi okuldaki öğretmenlerle paylaşmayabilirler. Arkadaki bağlı oldukları kurumlarda... Kime bağlıysa ona danışarak, onunla görüşerek veya kendi arkadaşlarıyla görüşerek, neler yapması konusunda, işte bir istişareye bir karara varabilirler.” (s.6-7, satır: 195-213).

Öğretmenin ve müdürün sendika tercihlerinin aynı veya farklı olmasının, öğretmenin okuldaki duruşunu, yönetime veya okul müdürüne olan yakınlığı değiştirdiğine, öğretmenlerin yönetimle olan ilişkilerini olumlu veya olumsuz anlamda etkilediğine değinen Ö5, müdürlerin ve müdür yardımcılarının sendikalara üye olmaması gerektiğini önermiştir. Ö5 ayrıca, sendikaya bağlı olan müdür ve müdür yardımcılarının okuldaki işleyişle ilgili alınacak kararlarda öğretmenlere danışmak yerine, kendi sendikalarına veya kendi sendikalarından olan kişilere danışacaklarına dikkat çekmektedir. Ö5’in, sendikaların siyasetle ilişkisi olması nedeniyle okul yönetiminden farklı sendikaya üye olan öğretmenlerin, okulda sorun yaşayacaklarını ve bunun da öğretmen motivasyonunu olumsuz etkileyeceğini düşünmesi nedeniyle, okul müdürlerinin ve müdür yardımcılarının sendikalara üye olmamaları gerektiğini belirttiği söylenebilir. Yıldırım (2007), Öğretmen Sendikalarının siyasetle ilişkisini araştırdığı yüksek lisans çalışmasında, Ö5’in görüşünden farklı bulgulara ulaşmıştır. Bu araştırmada, araştırmaya katılan sendika üyelerinden hiç birinin görev yaptığı okul yönetimi tarafından sendika üyeliğinden dolayı güçlük ve sorunlarla karşılaşmadığı vurgulanmıştır. Ancak aynı araştırmada Ö5’in görüşlerini destekleyen bulgulara da rastlanmıştır. Buna göre, araştırmaya katılan sendika üyelerinin, %3,3’ü sendika üyeliği nedeniyle kendisine karşı değişik tutum içinde bulunduğunu, % 6,7’si başka bir sendikaya üye olması konusunda kendisine telkinlerde bulunduğunu, %37,8’i kendisinin belli bir siyasi düşüncenin taraftarıymış gibi düşünüldüğünü, %50’si ise hiçbir güçlükle karşılaşmadığını belirtmişlerdir. Yıldırım (2007), %37,8’inin sendika üyesi katılımcıların belli bir siyasi düşüncenin taraftarıymış gibi düşünüldüğü cevabını, toplumumuzun sendika-siyaset ilişkisini belli bir oranda hissettiği şeklinde yorumlamaktadır. Odak grup görüşmeye katılan öğretmenlerden Ö4, öğretmen

motivasyonunun rotasyondan daha olumlu etkilenmesi için, okul müdürlerinin profesyonel olmalarının sağlanması gerektiğini aşağıdaki biçimde açıklamıştır:

(Ö4) “Eğer o profesyonel bir yöneticiyse o kişilik özelliklerini çalıştığı işine yansıtmaz. O zaman biz daha profesyonel yöneticilerle çalışmalıyız. (...). Mesela üniversitelerde yüksek lisans programları, doktora programları... Böyle koşullar konulmalı. (...). İşte hizmet içi eğitimlerle bunlar sürekli desteklenmeli. Ne bileyim? Yöneticilere her 2 yılda 3 yılda bir gerekiyorsa sınav, gerekiyorsa başka şeylere tabi tutmalıyız ki profesyonellik kişisel bazı şeylerin önüne geçsin. Ve o insanlar sadece o okulu düzgün yönetmek ve buradan iyi sonuçlar çıkarmak adına programlansınlar. (...). Herkes ne yapacağını çok iyi bilirse aslında hani çok fazla başka kaygılar duymaksızın çalışırsanız motivasyonunuz hep bence şey belli bir düzeyde korunur, yüksek kalır. Çünkü herkes kendini güvende hissederse bence daha huzurlu bir çalışma ortamı olur. O zaman siz bilirsiniz ki gelen yöneticiniz ne de olsa bunun eğitimini almıştır, bir takım özelliklerle donanmıştır, ona göre gelecektir. Ve kişilik özelliklerini, insani bir takım zaaflarını sizinle ilişkilerinde devreye sokmayacaktır. (...). Eğer bu şekilde donanımlı bir insan olursa hiçbir sorun yaşamayız bence. 5 yıl olsun, 1 yıl olsun. Ne fark eder?.” (s.5-6, satır: 164-191).

Örnek ifade değerlendirilecek olursa, Ö4’göre, müdürlerin kişilik özelliklerini, insani zaaflarını öğretmenlerle ilişkilerinde devreye sokmamaları için, öğretmenlerin motivasyonunun yüksek tutulması için ve müdürlerin sadece okulu iyi, başarılı bir şekilde yönetmeye programlanmaları için, müdürlerin profesyonel ve donanımlı olmaları gerekmektedir. Ö4’e göre müdürlerin profesyonel ve donanımlı olabilmeleri için, müdürler hizmet içi eğitim almalı, yüksek lisans ve doktora yapmalı, 2-3 yılda bir sınava tabi tutulmalıdırlar. Öğretmen motivasyonunun olumsuz etkilenmemesi için Ö4’ün genel olarak okul müdürlerinin profesyonel olmalarının sağlanması gerektiğine vurgu yaptığı söylenebilir.

Kocabaş ve Karaköse (2005)’ye göre öğretmenleri işlerine karşı motive etme, onların verimini artırma ve bu yolla işlerinde doyuma ulaşmasını sağlama görevi ilk aşamada okul müdürüne düşmektedir. Can (2006)’a göre ise okul müdürleri,

öğretmenleri geliştirme yönünde motive etmeli, isteklendirmeli, öğretmenlerin sınıf içi faaliyetlerini daha etkili öğretim stratejileriyle zenginleştirmelerine ortam hazırlamalıdır.

Ö4'ün okul müdürlerinin profesyonel olmalarının sağlanması gerektiği yönündeki görüşlerini, Balyer ve Gündüz (2011)'ün araştırması destekler niteliktedir. Balyer ve Gündüz (2011), ülkemizde okul müdürlüğünün profesyonel bir meslek olarak kabul edilmediği ve dolayısıyla da bu yöndeki yetiştirme uygulamalarının üzerinde önemle durulmadığını ifade etmekte, bu kapsamda iki müdür yetiştirme modeli önerisi sunmaktadırlar. Bu modellere göre, müdür adayları öğretmenlik eğitimi almış olan adaylar arasından seçilmeli, seçim bağımsız ve tarafsız bir kurul tarafından düzenlenip yürütülecek olan yazılı ve sözlü sınav sonucuna göre olmalı, adaylar Üniversite-Bakanlık işbirliği ile teorik ve uygulamalı yetiştirme programına alınmalıdırlar. Ayrıca çağdaş anlamda bir müdür yetiştirebilmek için, hizmet öncesinde sağlıklı bir program; değişen ve gelişen çağı yakalayabilmek için de hizmet içi eğitim programları uygulanmalıdır. Benzer şekilde Korkmaz (2005), okul müdürlerinin yetiştirilmesinde MEB ile Üniversiteler arasında işbirliği konusunda bir eksiklik olduğuna, müdür hazırlama programlarının bir okul müdürünün karşılaştığı işle ilgili taleplere cevap veremediğine işaret etmekte, bu konuda alınabilecek önlemlerle ilgili olarak bazı önerilerde bulunmaktadır. Bu araştırmaya göre, müdür yetiştirme yerine lider yetiştirme programlarına ağırlık verilmeli, politika yapıcılar, MEB ve Üniversiteler arasında işbirliği kurulmalı, Üniversiteler, müdürlerin hazırlanması konusunda MEB'e daha fazla taahhütte bulunmalı ve Üniversiteler okul müdürünü yetiştirme sürecinde örgütsel bilgilerden daha ziyade uygulamaya ağırlık vermelidirler. Bu kapsamda, okul müdürlerinin öğretmenleri motive edebilmeleri ve okulla ilgili görevlerini profesyonel bir şekilde yerine getirebilmeleri, okulu etkili ve verimli bir şekilde yönetebilmeleri için MEB ile Üniversiteler arasında işbirliği yapılarak, okul müdürlerinin teorik ve uygulamalı yetiştirme programına alınmaları ve profesyonel olmalarını sağlayacak bir sistemin geliştirilmesi gerektiği söylenebilir. Ayrıca bu amaçla müdürlere hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim programları uygulanmalıdır.

Rotasyon uygulamasının öğretmen motivasyonu açısından daha etkili olması için öğretmenlerin genel olarak, müdürlerin sendikaya üye olmamaları gerektiği ve

profesyonel olmalarının sağlanması gerektiği yönünde öneride bulundukları söylemek mümkündür.

Rotasyon Uygulamasının Okul Kültürü Açısından Daha Etkili Olması İçin Öğretmenlerin Verdiği Önerilere İlişkin Bulgular

Rotasyon uygulamasının okul kültürü açısından daha etkili olması için öğretmenlerin verdiği öneriler belirlendikten sonra bu görüşler içerik analiziyle temalara ayrılmıştır. Her bir temaya ait dağılım Tablo 36’da yüzde ve frekans olarak verilmiştir.

Tablo 36

Rotasyon Uygulamasının Okul Kültürü Açısından Daha Etkili Olması için Öğretmenlerin Önerileri

Temalar	<i>f</i>	%
Rotasyondaki atama okul türüne ve kültürüne uygun yapılmalı	6	14.2
Müdürlerin okul kültürüyle ilgili performansı belirlenmeli	12	28.5
Okul müdürlerine eğitim ve destek verilmeli	8	19.0

Şekil 11’de görüldüğü gibi rotasyon uygulamasına yönelik öğretmenler tarafından verilen önerilerle ilgili 3. alt tema başlığı, okul kültürü açısından daha etkili olması için verilen önerilerdir. Rotasyon uygulamasının okul kültürü açısından daha etkili olması için öğretmenlerin verdiği önerilere ilişkin görüşler incelendiğinde, araştırmaya katılan 42 öğretmenden 6’sının rotasyondaki atamanın okul türüne ve kültürüne uygun yapılmasını önerdiği, 12’sinin müdürlerin okul kültürüyle ilgili performansının belirlenmesini önerdiği, 8’inin ise okul müdürlerine eğitim ve destek verilmesini önerdiği görülmektedir. Rotasyon uygulamasının okul kültürü açısından daha etkili olması için öneride bulunan öğretmenlerin müdürlerin okul kültürüyle ilgili performansının belirlenmesi gerektiği konusu üzerinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerden Ö3 ve Ö17, rotasyondaki atamanın okul türüne ve kültürüne uygun yapılması gerektiğini aşağıdaki biçimde belirtmişlerdir:

(Ö3) *“Mesela; Eskişehir’de bir Spor Lisesi var. Spordan anlamayan bir müdürün oraya gidip oturması nasıl şeyse, anlamsızsa, kendini oraya nasıl*

yeterli görebiliyorsa, nasıl bir yeterliliği varsa, burada böyle bir rotasyon olmaması gerekiyor. Ya burada, bu şekilde müdürleri, her okulun bir yapısına göre, potansiyeline göre, bir yeterlilik belki önkoşul olmalı onlarda.” (s.6, satır: 498-502).

(Ö17) *“Valla bence bu rotasyon işini yapan arkadaşların, yapan insanların okulların kültüründen haberdar olup, rotasyona uğrayacak olan idarecilere ona göre bir anket hazırlayıp, daha sonra o anket doğrultusunda uygun yerlere gönderilmeleri ... (...). okul kültürüne uygun yerlere... Yani çünkü o ankette okulların kültürünü bilip, ona göre bir anket hazırlarsan, hazırlarlarsa diye düşünüyorum ... Bu anketin uygulanacağı idareci arkadaşlar da kendi kişiliklerine göre o anketlere cevap vereceklerine göre bence böyle bir ... (...). Uygulamada hani yapılabilir diye düşünüyorum.” (s.74, satır: 2371-2380).*

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşıldığı gibi, Ö3, okulların türüne, yapısına ve potansiyeline uygun müdürler atanması gerektiğini önermiş ve bu konuyla ilgili düşüncesini örnekleyerek açıklamıştır. Öğretmenlerden Ö4 de Ö3’ün görüşlerini desteklemiştir. Ö17 ise, atama yapılacak okulların okul kültürüyle ilgili müdürlere anket uygulanabileceğini ve anket sonuçlarına göre müdürlerin okul kültürüne uygun okullara atanabileceğini önermiştir. Öğretmenlerin rotasyondaki atamanın okul türüne ve kültürüne uygun yapılması gerektiğini söyledikleri, atama yapılacak okulların okul kültürüyle ilgili müdürlere anket uygulanabileceğini ve anket sonuçlarına göre müdürlerin okul kültürüne uygun okullara atanabileceğini önerdikleri görülmektedir.

Rotasyonda okul türüne uygun atama yapılması gerektiği yönündeki bulguyu destekler nitelikte Tonbul ve Sağıroğlu (2012) araştırmalarında, rotasyonla ilgili müdürler tarafından açılan ve kazanılan davaların gerekçelerinden birinin okul türüne uygun atama yapılmaması ile ilgili olduğunu belirtmektedirler. Müdürlerin okul kültürüne uygun okullara atanması gerektiği yönündeki öneriyi destekler nitelikte Louis, Leithwood, Wahlstrom ve Anderson (2010)’ın araştırmasındaki katılımcılar, öğretmenleri ve müdürleri okulun misyonu ve kültürüne uyumlu olacak şekilde eşleştirmenin önemine işaret etmişlerdir. Benzer şekilde, Davidson ve Taylor (1999)’ın araştırmalarında, müdür rotasyonunda, okul müdürlerini ve okul kültürünü en uygun olacak şekilde eşleştirmenin son derece önemli olduğu yönünde bulguya ulaşılmıştır. Bu

bağlamda, okul müdürlerinin okul türüne ve kültürüne uygun şekilde atanmaları sağlanabilir. Rotasyonun okul kültürü açısından daha etkili olması için, Ö8, Ö22, Ö27 ve Ö34 müdürün okul kültürüyle ilgili performansının belirlenmesi gerektiğini söylemişlerdir. Ö8, Ö22, Ö27 ve Ö34'e ait görüşler aşağıdaki gibidir:

(Ö8) *“Atıyorum. Buralarda elde ettiği başarıya göre 5 yılın sonunda eğer önemli bir başarı elde ettiyse. Standart bir ölçme sistemine göre ama. (...). Atıyorum. Yıl başına birer maaş. (...). Yani siz onu motive edersiniz. Öğretmene de motive sağlar. (...). Herkes geliyor. Kendince bir yöntem, bir tarz geliştiriyor. Uygulama o zaman bireye bağlı oluyor. (...). Uygulamaların bir standardının olması lazım ki, onları ölçebilelim ve geliştirebilelim. (...). Yani örgüt kültürünü iyi etkilesin istiyorsanız buraya gönderdiğiniz yöneticinin, o yöneticinin tavrına bırakamazsınız siz onu. Bırakmamanız için, ben diyorum ki, kıstaslarınızı bildirmelisiniz. Ona göre ölçüleceğini bilmeli. O zaman olay keyfiyetten çıkar. (...). Öğretmenini o yöne kanalize edebilmek için, ona liderlik yapabilmek için, onu arkasından sürükleyebilmek için mecbur kalacak kendini geliştirmeye. Onun sonucunda da zaten başarısız olacaksa da, karşılaşacağı şeyin de ne olacağını bilirse, ... (...).” (s.41-42, satır: 1329-1354).*

Örnek ifade değerlendirilecek olursa, Ö8, ‘müdürlerin okul kültürünü geliştirebilmeleri için belirli uygulama standartları, ölçmek için ölçütler belirlenmeli ve bunlar müdürlere bildirilmeli’, diye düşünmektedir. ‘Uygulamaların bir standardı olursa onları ölçebilir ve geliştirebiliriz, böylece uygulamalar kişilere bağlı kalmaz’, diye düşünen Ö8’e göre, müdürler bu uygulama standartlarını ve nasıl ölçüleceğini bilirse çeşitli konularda eğitim alarak kendisini bu yönde geliştirip, okul kültürünü de geliştirmeye çalışabilir. Ö8 ayrıca, ‘müdürler okul kültüründe başarı elde ederse ödüllendirilmeli ki motive olsunlar ve öğretmeni de motive edebilsinler’, diye düşünmektedir. Ö22’ye göre müdür eski okullarına yaptığı hizmetler, okula kattığı yenilikler, okul kültürüyle ilgili yaptığı çalışmalar açısından değerlendirilmeli ve atamada bunlar göz önünde bulundurulmalıdır:

(Ö22) “O zaten yönetmiş olduğu okulların durumundan belli oluyor her şeyiyle. (...). 5 yıl, 10 yıl durmuştur başında o okulun. Öğrenci eğitim seviyesi, ondan sonra işte... (...). Fiziksel şartlarını güzelleştirebilmiş mi? Eğitim kalitesi artmış mı? Öğretmenlere sağladığı koşullar düzelmiş mi? Okulun güncel bir başarısı var mı? Bunlar göz önünde bulundurulmalı. Yani ürünler. (...). Yaptığı çalışmalar diyelim.” (s.89, satır: 2856-2864).

Müdürün okul kültürüyle ilgili performansının belirlenmesini öneren Ö27 ve Ö34’e ait görüşler ise şu şekildedir:

(Ö27) “Uygulama açısından; yine performanstaki ölçeklerden biri, sorulardan birisi bu olabilir. Uyum sağladı mı sağlamadı mı? (...). Yıllık performans yapılmalı. Uyum sağlamadıysa bir görev değişikliği verilmeli. (...). Yani kişisel çıkar... Yani karşılıklı ilişkilere dönmez. Çünkü performans değerlendirmesi tüm geniş kapsamlı olacağı için... Veli, öğrenci, öğretmen ve somut verilere göre yapılacağı için, burada bir eksiklik olduğunda da o görevden alınacağı için zaten bir sorun olmaz. (...). Yani yıllık uygulama yapılmalı. Problem varsa da görevden alınmalı. Ama “bu başka bir okulda müdürlük mü yapar? Arka plana mı çekilir?”, hoca hanımın dediği gibi.” (s.105, satır: 3368-3376).

Veli, öğrenci ve öğretmenler tarafından müdürün yıllık olarak performansının belirlenmesi gerektiğini belirten Ö27’ye göre, değerlendirme ölçütlerinden biri müdürün okul kültürüne uyum sağlayıp sağlayamadığı ile ilgili olmalı ve müdür okul kültürüne uyum sağlayamadıysa görev değişikliği verilmeli veya başka okula gönderilmelidir. Puanlama ölçütlerinde okul kültürüyle ilgili bir madde de olması gerektiğini söyleyen Ö34’e göre, müdür eski okulunda okul kültürünü geliştirmiş mi, yoksa kötüye mi götürmüş?, bu göz önünde bulundurulmalıdır:

(Ö34) “...Yöneticilerin bu değerlendirme kriterleri arasında örgüt kültürü kriterinin de olması lazım. Yani yönetici daha önceki okulunda bu örgüt kültürünü geliştirmiş mi, yoksa kötüye mi götürmüş? (...). Bunun bir kriteri olması lazım. Bir performans değerlendirmesi yapılması lazım. Yani diyelim ki;

çok anti sosyal bir okulu çok sosyal bir hale getiren bir müdür çok artı puanlar alması lazım ki gittiği yerde de, “Bak. Ben bunu yapayım.”, demesi lazım. (...). Kriteri olmalı. Ona göre müdür artı puan almalı.” (s.153, satır: 4861-4875).

Kurtulmuş, Gündaş ve Ardiç (2012) ve Clifford ve Ross (2012)’un araştırmalarında okul müdürlerinin okul kültürüyle ilgili performansının belirlenmesi gerektiği yönündeki bulguya benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Kurtulmuş, Gündaş ve Ardiç (2012)’ın araştırmasında rotasyonun yıl içinde yapılan çalışma ve başarılarla göre yani performansa göre olması gerektiği yönünde bulguya ulaşılmıştır. Clifford ve Ross (2012), birçok ülkenin okul müdürlerinin performansını değerlendirmek için öğrencilerin ulusal sınavlardaki başarısını kullanmaya başladığını, ancak bunun tek boyutlu bir değerlendirme olduğunu, müdürleri değerlendirmede sadece bu ölçütlerin kullanılmasının ciddi şekilde gerçekleri çarpıtabileceğini, ayrıca okullarını ve kendilerini geliştirmek için müdürlere dönüt vermede yetersiz olduğunu belirtmektedir. Clifford ve Ross (2012), mesleki gelişim ve öğrenme, öğrenci başarısı ve gelişimi, okul planlaması ve gelişimi, okul kültürü, mesleki nitelikler ve eğitimsel liderlik, paydaş desteği ve yükümlülükleri boyutları açısından müdürlerin performansının değerlendirmesini önermektedirler. Bu bağlamda, uygun ölçütler belirlenerek okul müdürlerinin okul kültürüyle ilgili performanslarının belirlenmesi gerektiği söylenebilir. Okul kültürünün rotasyondan daha olumlu etkilenmesi için, Ö4, Ö9 ve Ö13 müdürlere eğitim ve destek verilmesi gerektiğini aşağıdaki biçimde aktarmışlardır:

(Ö4) *“Bu insanlar bence hem psikoloji eğitimi almalı, hem iletişim eğitimi almalı, hem işte ne bileyim, maddi anlamda ne bileyim, gerekirse muhasebe, gerekirse bilmem ne. Çünkü okulu idare ediyor. Para işleri ondan dönüyor. Yani bir sürü, bir sürü, bir sürü kriteri taşıyan insanlar olmalı bu insanlar.” (s.16, satır: 534-537).*

(Ö9) *“Ciddi eğitim alması gerekir yani belki. Hizmet içi eğitimler verilmesi gerekli bu konularda yani yöneticilere. (...). Mesela; nasıl davranılır? Öğretmene nasıl davranılır? Mesela; öğretmenlerin bir sürü problemleri oluyor. Bayanlar izin alıyorlar mesela sürekli. Şimdi burada bir erkeğin tavrıyla bayanın izin almasına, bir bayan yöneticinin tavrı daha farklı olabiliyor. (...). O*

şekilde eğitimler alması gerekir diye düşünüyorum ben yöneticilerin.” (s.43, satır: 1370-1386).

Yukarıdaki ifadelere göre, Ö4, müdürlerin psikoloji, iletişim ve muhasebe eğitimi almaları gerektiğini ve birçok niteliğe sahip olmaları gerektiğini düşünmektedir. Ö9’a göre, müdürlerin okul kültürünü geliştirebilmeleri ve öğretmenlerle daha etkili iletişim kurmaları için müdürlere hizmet içi eğitim verilmelidir. Ö13’ün konuyla ilgili görüşü ise şu şekildedir:

(Ö13) “Milli Eğitim Müdürlüklerinden müdür arkadaşlarla, idareci arkadaşlar çağrılıp, seminer gibi... İşte her okulda olması gereken, oluşturulması gereken belli kültür,... standartları getirilir. Bunları işte yapabilirsiniz. Biz sizi onaylıyoruz. Çekinmeyiniz. Hani endişelenmeyiniz. Gerekliği kadar sosyal aktivitelere, sosyal etkinliklere yer veriniz, derlerse belki her müdür arkadaş da onu uygulamaya çalışacaktır. (...). Ama hani müdür beylerin çekindikleri konular varsa onları Milli Eğitim’in onu sık sık toplantı veya seminer şeklinde, onları motive etmeleri bence iyi olur. (...). Bir Tepebaşı İlçe Milli Eğitim Müdürü’nün Tepebaşı’ndaki idarecileri toparlayıp ortak kültür oluşturulması veya... Bunları nasıl yapalım okullarımızda?, demesi gerekiyor. (...). Törenlerde, Bayramlarda falan bazı okullar çok sosyal aktivitelerle yapıyor. Bazı okullar çok daha basite indiriyor. Yani bunu arkadaşlara işte söylemeleri gerekir. Sizler de böyle böyle yapın. (...). Milli Eğitim’in müdür arkadaşlara destek vermesi ve ... sık sık bilgilendirmesi gerekiyor. (...). Yani o, illa ki bir birliktelik sağlanmalı. Her ilçede veya ilde bir ortak kültür oluşturulmalı.” (s.53-55, satır: 1701-1770).

Ö13’e göre, okul kültürünün oluşturulması, geliştirilmesi, ilçedeki okullar için ortak anlayış ve kültür oluşturulması, okulda daha çok sosyal etkinlik yapılması için, İlçe MEM müdür/müdür yardımcılarına sık sık seminer, toplantı düzenlemeli, onları desteklemeli, motive etmeli ve bilgilendirmelidir. Ö13, okullar arasındaki farklılıkların asgariye indirilebilmesi, birliktelik sağlanması için il veya ilçe bazında ortak bir kültür oluşturulması gerektiğine de vurgu yapmıştır.

Okul müdürlerine okul kültürü oluşturma ve geliştirme ile ilgili eğitim verilmesi gerektiği yönündeki öneriyi Uygur ve Yıldırım (2011)'in araştırmaları ve Aksu, Fırat ve Şahin (2003)'in görüşleri ve araştırma sonuçları destekler niteliktedir. Aksu, Fırat ve Şahin (2003), güçlü bir örgüt kültürü oluşturmada, müdürün kültürel liderlik davranışlarının ön plana çıktığına vurgu yapmaktadır. Bu araştırmada öğretmenlerin, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını orta düzeyde algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Söz konusu çalışmanın araştırmacıları, bu sonucun okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını yeterince sergilemediklerini gösterdiğini ve bu durumda okulların kültürel işlevlerini yeteri kadar yerine getirdiklerinin tartışmalı olduğunu düşünmektedir. Aksu, Fırat ve Şahin (2003), okul müdürlerinin yetiştirilmesi programlarına yeniden işlerlik kazandırılmasını, bu programlarda okul müdürü adaylarının kültürel liderlik, okul kültürü vb. konularda yetiştirilmesinin sağlanması gerektiğini önermekte, okul müdürlerine kültürel liderlik davranışı sergileyebilecek yeterliklerin kazandırılması amacıyla hizmet içi eğitim etkinliklerinin düzenlenmesine gereksinme olduğunu vurgulamaktadır. Benzer şekilde, Uygur ve Yıldırım (2011) da araştırmalarında, ilköğretim okulu müdürlerinin kültürel liderlik rollerini geliştirici eğitim programlarının hazırlanıp, okul müdürlerine bu program kapsamında hizmet içi eğitimler verilmesini önermektedir. Söz konusu araştırmacılar, kültürel liderlik rollerinin öğretmenlerin okula bağlılığına olumlu yönde etki ettiğini belirtmekte ve bu nedenle okul müdürlerinin kültürel liderlik hakkında daha fazla bilgi sahibi olmaları gerektiğine vurgu yapmaktadır. Olumlu ve güçlü bir okul kültürü oluşturulması ve sürdürülmesi öğretmen performansına ve okul başarısına olumlu katkı sağlamaktadır. Okul müdürlerinin böyle bir kültür oluşturmada çok önemli bir payının olduğu düşünüldüğünde, kültürel liderlik yapabilecek yeterliklerle donatılabilmeleri adına okul müdürleri için uygun hizmet içi programlarının geliştirilmesi ve uygulanması gerektiği söylenebilir.

Rotasyon uygulamasının okul kültürü açısından daha etkili olması için öneride bulunan öğretmenlerin genel olarak, rotasyondaki atamanın okul tipine, türüne ve kültürüne uygun yapılmasını, müdürlerin okul kültürüyle ilgili performansının belirlenmesini ve okul müdürlerine eğitim ve destek verilmesini önerdikleri görülmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu bölümde, müdür ve öğretmenlerin okul müdürlerinin rotasyonu hakkındaki genel görüşlerinin neler olduğu; rotasyon uygulamasının okul müdürlerinin ve öğretmenlerin motivasyonuna ve okuldaki örgüt kültürüne etkisini öğretmenlerin ve müdürlerin nasıl değerlendirdiklerinin belirlenmesi ve ayrıca rotasyon uygulamasının daha etkili ve verimli olabilmesi için ve motivasyon ve örgüt kültürü açısından daha etkili olabilmesi için müdür ve öğretmenlerin önerilerinin neler olduğunun belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen araştırmanın sonuç ve önerileri sunulmuştur.

Sonuçlar

Araştırmada elde edilen bulgular ve yorumlar doğrultusunda ulaşılan sonuçlar alt amaçlarda yer alan sorulara yanıt olacak şekilde ele alınmış ve bu soruların sonuçlarına göre araştırmanın genel amacına ilişkin genel sonuç açıklanmıştır.

Okul Müdürlerinin Rotasyon Uygulamasına İlişkin Genel Görüşlerine İlişkin Sonuçlar

Araştırmanın birinci alt amacında yer alan “Rotasyon uygulamasına ilişkin okul müdürlerinin genel görüşleri nelerdir?” sorusuna ilişkin sonuçlar aşağıdaki gibidir:

Okul müdürleri genel olarak rotasyonu olumlu değerlendirmekte (5 müdür [M]), rotasyonun olması gerektiğini (10 M), yararlı (7 M) ve doğru bir uygulama (2 M) olduğunu düşünmekte ve rotasyonu desteklemektedirler (1 M). Araştırmaya katılan okul müdürlerinin tamamına yakını rotasyon uygulaması hakkında olumlu görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan ve rotasyon uygulaması hakkında olumsuz görüş belirten okul müdürlerinden sadece 2’si rotasyonun aidiyet duygusuna aykırı bir uygulama olduğunu düşünmektedirler. Rotasyon uygulamasına ilişkin okul müdürleri tarafından belirtilen diğer olumsuz görüşlerin ölçütlerle ilgili olması dikkat çekicidir. Buna göre okul müdürleri genel olarak rotasyondan önce yapılan ve adaletsizlik olarak nitelendirilen bazı uygulamalar (2 M), rotasyondaki puanlama (5 M) ve değerlendirme ölçütleri (3 M), 5 yıl olan rotasyon süresinin kısa olduğu (4 M) ve okul tipine dayalı atama yapılması (3 M) ile ilgili olumsuz görüş aktarmışlardır. Puanlama ile ilgili olumsuz görüş aktaran okul müdürleri sicil puanıyla ilgili (1 M), ödül belgeleri ile ilgili

(1 M), lisansüstü eğitim ve uzman öğretmenlik ile ilgili (3 M) ve kıdem puanı ile ilgili (4 M) olumsuz yönde görüş bildirmişlerdir.

Rotasyon Uygulamasının Müdür Motivasyonu Üzerine Etkisini Okul Müdürlerinin Nasıl Değerlendirdiğine İlişkin Sonuçlar

Araştırmanın ikinci alt amacında yer alan “Müdür rotasyonu uygulaması motivasyon açısından rotasyona tabi olmuş okul müdürleri tarafından nasıl değerlendirilmektedir?” sorusuna ilişkin sonuçlar aşağıdaki gibidir:

2 okul müdürü rotasyonun genel olarak müdür motivasyonunu olumlu etkileyeceği yönünde görüş bildirmiştir. Rotasyonun kendi motivasyonlarını olumlu etkilediğini anlatan okul müdürleri, rotasyonu çeşitli açılardan yararlı bulmaları (2 M), yeni atandığı okulun imkanları, tercih ettiği bir okula atanma veya emsal bir okula atanma gibi yeni okulla ilgili nedenlerden (4 M) dolayı motivasyonlarının arttığını, ayrıca sürekli okul değiştirmeye alışık olma ve yeni atandığı okulun bulunduğu çevreyi tanıyor olma gibi nedenlerden dolayı yeni okuluna çabuk adapte olduklarını (2 M) ifade etmişlerdir. Yeni okulun imkanlarının iyi olması, eski okulunda yapabileceği her şeyi yaptığını düşünme, rotasyonu olumlu görme ve okul kültürünün yeni gelen müdürle değiştirildiğini düşünme gibi nedenlerden dolayı 4 okul müdürü eski okullarına dönmek istemediklerini söylemişlerdir. Rotasyonun kendi motivasyonlarını olumsuz etkilediğini anlatan okul müdürleri, yönetmelikle ilgili (2 M), yeni okulla ilgili (3 M), rotasyonun uygulanma zamanı (1 M) ve rotasyon süresiyle ilgili yaşadıkları sorunlar (2 M) ve rotasyonda uğradığı haksızlık nedeniyle (2 M) ve alışma sürecinden kaynaklanan sıkıntılardan dolayı (4 M) motivasyonlarının olumsuz etkilendiğini söylemişlerdir. Araştırmaya katılan 3 okul müdürü ilk etapta farklı bir okula atanmanın zor olduğunu, 1 müdür ilk etapta duygusal yönden etkilendiğini anlatmış, 2 müdür ise rotasyon uygulamasında uğradığı haksızlık nedeniyle dava açtığını ve açtığı davayı kazanarak eski okuluna geri döndüğünü ifade etmişlerdir. Eski okuluyla ilgili yarım kalan veya yapmayı düşündüğü hedeflerinin olması (4 M), eski okuluna karşı duygusal yönden bağlılığı ve eski okulundaki çalışma ortamının ve öğretmen kadrosunun daha iyi olduğunu düşünmesi (3 M) gibi nedenlerle 7 okul müdürü eski okullarına dönmek istediklerini belirtmişlerdir.

Rotasyon Uygulamasının Okul Kültürüne Etkisini Okul Müdürlerinin Nasıl Değerlendirdiğine İlişkin Sonuçlar

Araştırmanın üçüncü alt amacında yer alan “Müdür rotasyonu uygulaması okul kültürü açısından rotasyona tabi olmuş okul müdürleri tarafından nasıl değerlendirilmektedir?” sorusuna ilişkin sonuçlar aşağıdaki gibidir:

3 okul müdürü rotasyonun okul kültürünü genel olarak olumlu etkileyeceğini, 1 okul müdürü ise rotasyonun olumsuz okul kültürünün olumluya çevrilmesinde şans olabileceğini düşünmektedir. Yeni atandığı okulun kültüründe olumlu bir değişiklik olduğunu düşünen okul müdürleri etkinlikler (6), uygulamalar (3) ve iletişim yönünden (3), çalışma ortamı olarak (6), okulla ilgili bazı yenilikler (2) ve okula farklı bir bakış açısı getirme (1) anlamında ya da genel anlamda (1) olumlu bir değişim olduğunu belirtmişlerdir. Bir okul müdürü kendi okulundaki olumsuz kültürü bir miktar olumluya çevirdiğini ifade etmiştir. Okul müdürlerinin çoğunun rotasyonla atandıkları okullarda olumlu okul kültürü oluşturmak için katkıda bulunduklarını belirtmeleri dikkat çekicidir. Okulda yatma kültürü (çalışmama kültürü) olduğundan değişiklik yapmaya çalışmanın yararı olmadığını düşünme, değişiklik için veli ve öğrencilerin maddi ve manevi anlamda okula katkı sağlamaması, okulda çatışma yaşanması, personelin direnç göstermesi veya müdürün kendisinin değişiklik yapmaya çaba göstermemesi gibi nedenlerle 3 okul müdürü yeni atandığı okulun kültüründe değişiklik yapamadığını belirtmişlerdir. 8 okul müdürü okul kültürünü rotasyonun değil, atanan müdürün olumlu veya olumsuz etkileyeceğini düşünmektedirler. Okul müdürleri rotasyon uygulamasının okuldaki yöneticilik anlayışını (1 M) ve okul kültüründeki iletişimi (1 M) olumlu veya olumsuz etkileyebileceğini dile getirmiştir. Müdürler, rotasyon sonucu okul kültürünün olumlu veya olumsuz etkilenmesinin, atanan müdürün kişiliğine, okul kültürü hakkındaki bilgisine, yeni atandığı okulun kültüründen haberdar olup olmamasına, okul kültürüne karşı tutumuna, vasıflarına, personelle olan ilişkilerine, yöneticilik ve liderlikle ilgili özelliklerine bağlı olduğunu söylemişlerdir. 2 okul müdürü, olumlu ve güçlü bir okul kültürünü yeni atanan müdürün tek başına kökten değiştirmesinin kolay olmadığını düşünmektedirler.

Okul Müdürlerinin Rotasyon Uygulaması İçin Önerilerine İlişkin Sonuçlar

Araştırmanın dördüncü alt amacında yer alan “Rotasyon uygulamasının daha etkili ve verimli olabilmesi için ve okul kültürü ve motivasyon açısından daha etkili olabilmesi için okul müdürlerinin önerileri nelerdir?” sorusuna ilişkin sonuçlar aşağıdaki gibidir:

Etkililik ve verimlilik açısından okul müdürleri genel olarak rotasyondaki puanlamaya (4 M), atamanın nasıl yapılması gerektiğine (9 M), rotasyonun ilkesel bir uygulama olması gerektiğine (1 M) ve rotasyon süresine (11 M) ilişkin öneride bulunmuşlardır. Puanlamaya ilişkin öneride bulunan okul müdürleri, puanlamanın son 5 yıl üzerinden yapılması gerektiğini (1 M), puanlama ölçütlerinin daha orantılı olması gerektiğini (1 M), puanlamadaki ölçütlerin performansı ölçecek ölçütler olması gerektiğini (2 M) bildirmektedirler. Atamaya ilişkin öneride bulunan okul müdürleri, atamada takdir yetkisi olmasını (2), merkeze gelebilmenin daha kolay olmasını (1), liyakate ve kariyere dikkat edilmesini (2), rotasyonun şehir içinde oluşturulacak bölgeler arası atama şeklinde yapılmasını (1), performans dayalı atama yapılmasını (6) ve değerlendirmenin çoklu değerlendirme (2) şeklinde yapılmasını önermişlerdir. Araştırmaya katılan 10 okul müdürü okuldaki hedefleriyle ilgili nedenlerden dolayı rotasyon süresine ilişkin öneride bulunmuştur. Okul müdürlerinden 3’ü rotasyon süresi olarak 5 yılı uygun bulmakta, 5 müdür 8 yıl olmasını önermekte, birer katılımcı ise en az 6 yıl, en az 10 yıl, 7-8 yıl, 7 yıl ve 8-9 yıl olması gerektiğini belirtmektedir. 8 yıl olmasını öneren 5 okul müdüründen 3’ü, 8 yılın ilköğretim okulları için daha uygun bir süre olduğunu düşündüğü için bu süreyi önermişlerdir. Rotasyonun müdür motivasyonu açısından daha etkili olması için okul müdürleri, rotasyonun sürekli olması gerektiğini (1), rotasyonun gönüllülük esasına dayalı yapılması gerektiğini (1) ve performansa dayalı atama (1) olması gerektiğini belirtmişlerdir. Rotasyonun okul kültürü açısından daha etkili olması için okul müdürleri, rotasyonun öğretmen görüşü alınarak uygulanmasını (2), müdürler için branşa uygun ve emsal bir okula atama yapılmasını (4), rotasyonun 10 yılda bir olmasını (1), rotasyonun okuldaki bütün personele uygulanmasını (4), müdür seçilme ölçütlerinin değiştirilmesini (1), müdürün profesyonel bir müdür ve bir lider olmasını (2) önermektedirler.

Öğretmenlerin Rotasyon Uygulamasına İlişkin Genel Görüşlerine İlişkin Sonuçlar

Araştırmanın beşinci alt amacında yer alan “Rotasyon uygulamasına ilişkin öğretmenlerin genel görüşleri nelerdir?” sorusuna ilişkin sonuçlar aşağıdaki gibidir:

Öğretmenler genel olarak rotasyonu olumlu değerlendirmekte (6 öğretmen [Ö]), rotasyonun yapılması gereken (27 Ö), yararlı (16 Ö) ve yerinde bir uygulama (5 Ö) olduğunu ve öğretmenlere de uygulanması (4 Ö) gerektiğini düşünmekte ve rotasyonu desteklemektedirler (2 Ö). Rotasyon uygulamasına ilişkin olumsuz görüş belirten öğretmenlerden 4’ü rotasyonun sakıncaları olduğunu düşünmektedir. 4 öğretmen ise rotasyondaki ölçütlere yönelik olumsuz görüş bildirmiştir. Araştırmaya katılan 5 öğretmenin rotasyon yapılması konusunda kararsız olduğu anlaşılmış, 3 öğretmeninse rotasyonun hem olumlu hem olumsuz taraflarının olduğunu söylediği belirlenmiştir.

Rotasyon Uygulamasının Öğretmen Motivasyonu Üzerine Etkisini Öğretmenlerin Nasıl Değerlendirdiğine İlişkin Sonuçlar

Araştırmanın altıncı alt amacında yer alan “Müdür rotasyonu uygulaması öğretmenlerin kendi motivasyon düzeyi açısından öğretmenler tarafından nasıl değerlendirilmektedir?” sorusuna ilişkin sonuçlar aşağıdaki gibidir:

Araştırmaya katılan 7 öğretmen değişikliğin faydalı olduğunu düşündüğü için, rotasyonun öğretmen motivasyonunu olumlu etkilediğini düşünmektedir. 15 öğretmen rotasyondan sonraki çalışma döneminde bir süre uyum problemi ve tedirginlik yaşandığı gerekçesiyle rotasyonun öğretmen motivasyonunu olumsuz etkilediğini dile getirmişlerdir. Araştırmaya katılan 23 öğretmen eski veya yeni müdüre bağlı olarak rotasyonun öğretmen motivasyonunu olumlu veya olumsuz etkilediği/etkileyebileceği değerlendirmesinde bulunmuşlardır. 10 öğretmen rotasyonun öğretmen motivasyonu üzerine etkisinin az olduğunu söylemiştir.

Rotasyon Uygulamasının Okul Kültürüne Etkisini Öğretmenlerin Nasıl Değerlendirdiğine İlişkin Sonuçlar

Araştırmanın yedinci alt amacında yer alan “Müdür rotasyonu uygulaması okul kültürü açısından öğretmenler tarafından nasıl değerlendirilmektedir?” sorusuna ilişkin sonuçlar aşağıdaki gibidir:

3 öğretmen rotasyonun okul kültürünü genel olarak olumlu etkileyeceğini düşünmektedir. Rotasyon sonrası okul kültüründe olumlu bir değişiklik olduğunu düşünen öğretmenler sosyal ve sportif yönde (9 öğretmen), velilerin okula bakış açısında (1), okuldaki etkinlik, uygulama ve fiziksel düzenlemeler yönünden (7) ya da genel anlamda (7) olumlu bir değişim olduğunu belirtmişlerdir. Öğretmenlerin yarısından fazlasının rotasyon sonrasında okullarında okul kültürü anlamında olumlu bir değişiklik olduğundan bahsetmeleri dikkat çekicidir. 4 öğretmen rotasyondan sonra okullarında sosyal ilişkiler anlamında, 3 öğretmen ise okullarında alışkanlıklar yönünden olumsuz değişiklik olduğunu bildirmektedirler. 34 öğretmen eski veya yeni müdüre bağlı olarak, 1 öğretmene okuldaki kültürün nasıl bir kültür olduğuna bağlı olarak rotasyonun okul kültürünü olumlu veya olumsuz etkileyeceğini düşünmektedirler. Öğretmenler ayrıca rotasyon uygulamasının öğretmen performansını, okuldaki iletişimi ve işleyişi (8 Ö), okuldaki alışkanlık, etkinlik ve uygulamaları (7 Ö) olumlu veya olumsuz etkileyebileceğini dile getirmiştir. 12 öğretmen, rotasyon uygulamasının olumlu ve yerleşmiş bir okul kültürüne etkisinin az olduğunu ve ayrıca öğretmen kadrosu sık değişen okullarda zaten yerleşmiş bir okul kültürü olmadığı için fazla bir etkisinin olmayacağını düşünmektedirler.

Öğretmenlerin Rotasyon Uygulaması İçin Önerilerine İlişkin Sonuçlar

Araştırmanın sekizinci alt amacında yer alan “Rotasyon uygulamasının daha etkili ve verimli olabilmesi için ve okul kültürü ve motivasyon açısından daha etkili olabilmesi için öğretmenlerin önerileri nelerdir?” sorusuna ilişkin sonuçlar aşağıdaki gibidir:

Etkililik ve verimlilik açısından öğretmenler genel olarak, rotasyondaki puanlamada başka ölçütlerin de dikkate alınması gerektiğine (6 Ö), müdür seçilme ölçütlerinin değiştirilmesi gerektiğine (12), okul müdürlerinin eğitim almaları gerektiğine (3), rotasyondaki atamanın nasıl yapılması gerektiğine (25) ve rotasyon süresine (42) ilişkin öneride bulunmuşlardır. Atamaya ilişkin öneride bulunan öğretmenler, rotasyonun yaz döneminde yapılmasını ve müdürün yönetim ekibiyle birlikte rotasyona tabi olmasını (5 Ö), ‘rotasyon uygulansın mı uygulanmasın mı?’, diye görüş alınmasını (5), okul müdürlerine performans değerlendirmesi yapılmasını ve okul müdürlerinin performansa göre atanmasını (17), okul türü ve çevresi dikkate alınarak atama yapılmasını (7) önermektedirler. Araştırmaya katılan 11 öğretmen okuldaki

hedeflerle ilgili nedenlerden dolayı rotasyon süresine ilişkin öneride bulunmuş, 9 öğretmen ise rotasyon süresinin esnetilebilir olması gerektiğini söylemiştir. 16 öğretmen rotasyon süresi olarak 5 yılı uygun bulmakta, ikişer öğretmen 8-10 yıl, 8 yıl, 7 yıl olmasını önermekte, birer öğretmense 5-10 yıl, 4-5 yıl, 4 yıl olması gerektiğini belirtmektedirler. Hedefler açısından rotasyon süresi için öneride bulunan öğretmenlerden 8'i rotasyon süresinin 10 yıl, 1 öğretmen 6-7 yıl, 2 öğretmen de 5-7 yıl arasında olması gerektiğini belirtmiştir. Rotasyonun öğretmen motivasyonu açısından daha etkili olması için öğretmenler, müdürlerin sendikaya üye olmamaları gerektiğini (1 Ö) ve müdürlerin profesyonel olmalarının sağlanması (2) gerektiğini vurgulamışlardır. Rotasyonun okul kültürü açısından daha etkili olması için öğretmenler, rotasyondaki atamanın okul türüne ve kültürüne uygun yapılmasını (6 Ö), müdürlerin okul kültürüyle ilgili performansının belirlenmesini (12 Ö) ve okul müdürlerine eğitim ve destek verilmesini (8 Ö) önermektedirler.

Öneriler

Araştırmada elde edilen bulgu ve yorumlar doğrultusunda geliştirilen öneriler “uygulamaya” ve “yapılacak araştırmalara” yönelik öneriler şeklinde sunulmuştur.

Uygulamaya Yönelik Öneriler

- Rotasyondaki ölçütler gözden geçirilmeli, rotasyonla ilgili puanlama ve değerlendirme ölçütleri müdürlerin performansını olumlu etkileyecek şekilde yeniden düzenlenmelidir.
- Çalışan ve çalışmayan okul müdürlerinin belirlenmesi, hak edene hakkının verilmesi için, uygun ve objektif bazı ölçütler belirlenerek okul müdürlerinin okula yaptığı hizmetler, genel performansları ve okul kültürüyle ilgili performansları belirlenmeli ve bu sonuçlar rotasyondaki puanlamada göz önünde bulundurulmalı ve atamalar buna dayalı olarak yapılmalıdır.
- Okul müdürlerine yapılacak performans değerlendirmesinde, sivil toplum kuruluşlarının, İl Milli Eğitim Müdürü'nün, Belediye Başkanı'nın ve özellikle de öğretmenin, öğrencinin, velinin görüşlerine başvurularak çoklu değerlendirme yapılabilir.

- Rotasyonun adaletli yapılmasını sağlamak için, rotasyon ilkesel bir uygulama haline getirilmeli, müdürlerin ne zaman ve hangi şartlarda rotasyona tabi olacakları, rotasyonda hangi okullara atama yapılacağı önceden belirlenmeli, rotasyondan önce ilan edilmeli ve uygulama buna göre yapılmalıdır. Ayrıca, müdürlere verilecek ödüllerde, uygun ve objektif ölçütler belirlenmeli ve ödüllendirme buna dayalı olarak yapılmalıdır.
- Yönetici Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği açık, net, anlaşılır, farklı anlaşılmalara yol olmayacak şekilde ve yeterli araştırma yapılarak hazırlanmalı, gerekmedikçe sık sık değiştirilmemeli ve hazırlanırken müdür ve müdür yardımcılarının görüşleri alınmalıdır.
- Okul müdürlerinin okuldaki çalışmalarını sağlıklı bir şekilde planlayabilmeleri, rotasyon süresinin belirsizliği ile ilgili kaygı duymamaları için, rotasyon süresiyle ilgili daha fazla araştırma yapılmalı ve araştırma sonuçları doğrultusunda rotasyon uygulaması için sabit bir süre belirlenmelidir.
- Rotasyon yönetmelik (genelge) yayınlanır yayınlanmaz uygulanmamalı, müdürlere kendilerini hazırlamaları ve okuldaki işlerini düzene koymaları için biraz zaman tanınmalıdır.
- Okul müdürlerinin yeni atandıkları okulların 1 yıl önceden açıklanarak, müdürün ve öğretmenlerin birbirlerini tanımaları, birbirleriyle ilgili ve rotasyon süreciyle ilgili tedirginliklerinin üstesinden gelmeleri sağlanabilir. Ayrıca bu yolla, yeni atanan müdürün okuldan ayrılacak olan müdürden, okulla ilgili, öğrencilerle ve personelle ilgili bilgi ve yardım alması sağlanabilir.
- Rotasyonun etkili olması için müdürlerin rotasyonda gönüllü olmasını sağlayacak bir takım teşvik edici öğeler (maaşta iyileştirme, vb.) göz önünde bulundurulabilir.
- Okulda kültür ve güven oluşturma süreçlerini ve müdürün okula bağlılığını olumlu etkilemesi için rotasyon süresinin uzatılabileceği önerilebilir.
- Okul müdürlerinin rotasyon sürecinde sıkıntı yaşamaması ve bu durumdan öğretmenlerin ve okul genelinin de olumsuz etkilenmemesi için rotasyon uygulamalarında müdürlerin emsal okullara ve okul tiplerine göre atanmalarının sağlanması yerinde olacaktır.
- Okullarda dinamizmi ve verimliliği artırmak için sadece müdür ve müdür

yardımcılarına değil, okullardaki tüm personelin, belirli sürelerle rotasyon uygulamasına tabi tutulmaları önerilebilir.

- Okul müdürlerinin ihtiyaçlarını karşılamak, onların profesyonelleşmesini ve birer eğitim liderleri olabilmelerini sağlamak, müdürlerin ve rotasyon sürecinin etkililiğini artırmak için müdürlerin deneyimli müdürlerden mentorluk alması sağlanabilir.
- Başarılı müdürlere, başarılı olduğu sürece rotasyon uygulanmayabilir veya belirli süre ertelenebilir.
- Rotasyonun okulun eski veya yeni müdürüne bağlı olarak okul kültürünü olumlu veya olumsuz etkileyebileceği düşünüldüğünde, okul kültürünün rotasyondan olumsuz etkilenmemesi için müdürlere okul kültürüyle ilgili gerekli beceri ve yeterliliklerin kazandırılabilmesi, müdürlerin kültürel liderlik yapabilecek yeterliliklerle donatılabilmesi adına okul müdürleri için uygun hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim programlarının geliştirilmesi ve uygulanması sağlanabilir.
- Okulda karışıklığa neden olmaması, eğitim-öğretim işlerinin gecikmemesi ve uygulanacak kararların okulun yeni müdürünün imzasını taşıması için rotasyon yaz döneminde tamamlanabilir.
- Rotasyona tabi olan okul müdürlerinin yeni atandığı okuldaki müdür yardımcısıyla uyumlu bir şekilde çalışabilmesi için, müdürün, müdür yardımcısıyla (yönetim ekibiyle) birlikte rotasyona tabi olması veya birlikte çalışacağı müdür yardımcılarını kendisinin seçebilmesi sağlanabilir.
- Okul müdürlerine mesleki yetenek, yeterlilik ve uygulama yeterliliği kazandırılması, müdürlerin öğretmenleri motive edebilmeleri, okulla ilgili görevlerini profesyonel bir şekilde yerine getirebilmeleri, okulu etkili ve verimli bir şekilde yönetebilmeleri için MEB ile Üniversiteler arasında işbirliği yapılarak, okul müdürlerinin teorik ve uygulamalı yetiştirme programına alınmaları ve profesyonel olmalarını sağlayacak bir sistemin geliştirilmesi sağlanabilir. Ayrıca bu amaçla, müdürlere yönelik hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim programları, akreditasyon ve gelişim programları ve buna dayalı değerlendirme süreçleri uygulanabilir.
- Okul müdürlerinin okul kültürüne uygun okullara atanmaları sağlanabilir.

Yapılacak Araştırmalara Yönelik Öneriler

- Rotasyon uygulamaları ile ilgili araştırma nitel araştırmaya dayalı durum çalışması ya da eylem araştırması deseninde gerçekleştirilebilir.
- Uluslararası karşılaştırmalı olarak rotasyon uygulamalarına ilişkin araştırmalar gerçekleştirilebilir.
- Rotasyon uygulaması okul müdür yardımcılarının, velilerin veya müfettişlerin görüşlerine göre araştırılabilir.
- Rotasyon uygulamalarının okul başarısına etkileri araştırılabilir.
- Rotasyona tabi olmuş müdürlerin eski ve yeni okulundaki okul kültürünün durumu kıyaslanarak araştırma yapılabilir.
- Araştırmadan elde edilen bulguların genellenebilmesi amacıyla, aynı araştırma, farklı şehirlerde, farklı eğitim ortamlarında, farklı katılımcılarla ve farklı araştırmacılar tarafından yinelenabilir.
- Rotasyon süresi dolduğunda (6 yılın sonunda) aynı müdürlerle araştırma yapılabilir.

EKLER

EK A : Yönetici Atama Yönetmelikleri	273
EK B : 2010 Yılında Uygulanan Rotasyonda Puan Hesaplama	276
EK C : 2011 Yılında Uygulanan Rotasyonda Puan Hesaplama	278
EK D : Eskişehir İli Valiliği Araştırma İzni	280
EK E : Okul Müdürleri İçin Bilgi Formu	281
EK F : Rotasyon Uygulamasına İlişkin Okul Müdürlerine Yönelik Görüşme Soruları	282
EK G : Bilgilendirme Formu (Okul Müdürleri İçin)	283
EK H : Öğretmen Bilgi Formu	285
EK İ : Rotasyon Uygulamasına İlişkin Öğretmenlere Yönelik Görüşme Soruları	286
EK J : Bilgilendirme Formu (Öğretmenler İçin)	287
EK K : Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmalarında Görev Alan Uzmanlara İlişkin Bilgiler	289
EK L : Görüşme Kodlama Anahtarı	290

EK A - YÖNETİCİ ATAMA YÖNETMELİKLERİ

Zorunlu Yer Değiştirme Suretiyle Atamalar (13.08.2009/27318 RG);

MADDE 22 – (1) Bu Yönetmelik hükümleri çerçevesinde eğitim kurumu müdürlerinden bulundukları eğitim kurumunda beş yıllık çalışma süresini tamamlayanların görev yerleri, il içinde aynı veya daha üst tipteki eğitim kurumları olacak şekilde tercihleri dikkate alınmak suretiyle bu Yönetmelik ekinde yer alan Ek-2 Yönetici Değerlendirme Formu üzerinden yapılacak değerlendirme sonucu puan üstünlüğü esasına göre değiştirilir.

(2) Görev yapmakta oldukları eğitim kurumunun niteliğine ve durumlarına uygun atanabilecekleri eğitim kurumu bulunmayanların atamaları bir sonraki zorunlu yer değiştirme döneminde yapılır.

(3) Zorunlu yer değiştirmeye ilişkin yapılacak duyurular üzerine bu kapsamda bulunan yöneticiler bu Yönetmelik ekinde yer alan Ek-1 Yöneticilik İstek Formu ile en fazla on eğitim kurumunu tercih etmek suretiyle başvuruda bulunurlar. Başvuruda bulunmayanların zorunlu yer değiştirmeleri durumlarına uygun ihtiyaç bulunan eğitim kurumlarından birine yapılır. Tercihlerinden birine atanamayanların atamaları boş bulunan eğitim kurumu yöneticiliklerine bilgisayar kurası ile yapılır.

(4) Zorunlu yer değiştirmelerde beş yıllık çalışma süresinin hesaplanmasında o yılın temmuz ayının ilk günü esas alınır.

Zorunlu Yer Değiştirme Suretiyle Atamalar (13.08.2009/27318 RG);

MADDE 22 – (Değişik: 09.08.2011/28020 RG) (1) Bu madde kapsamında yapılacak yer değiştirmeler Valiliklerce il genelinde her adayın bilgi sahibi olmasını sağlayacak şekilde başvuru tarihinden en az 10 gün önce duyurulur. Duyuruda; yerleri değiştirilecek yöneticilerin görevli bulundukları eğitim kurumları ile yöneticilikleri boş bulunan diğer eğitim kurumlarının adları, tipleri, başvuracaklarda aranacak şartlar ve diğer hususlar belirtilir. Başvuru süresi 5 işgününden az olamaz.

(2) Eğitim kurumu müdürlerinden bulundukları eğitim kurumunda aralıksız asaleten 5 yıllık çalışma süresini tamamlayanların görev yerleri, 7nci ve 8inci maddelerde atanmak istedikleri eğitim kurumları için öngörülen şartları taşımak kaydıyla yapacakları tercihleri dikkate alınmak suretiyle il içinde; aynı tipteki eğitim kurumları olacak

şekilde bu Yönetmelik ekinde yer alan EK-2 Yönetici Değerlendirme Formu üzerinden yapılacak değerlendirme sonucu puan üstünlüğü esasına göre değiştirilir.

(3) Eğitim kurumu müdür başyardımcıları ile müdür yardımcılardan bulundukları eğitim kurumunda görev yaptıkları yönetim kademesinde aralıksız asaleten 8 yıllık çalışma süresini tamamlayanların görev yerleri, durumlarına uygun eğitim kurumları olacak şekilde bu Yönetmelik ekinde yer alan EK-2 Yönetici Değerlendirme Formu üzerinden yapılacak değerlendirme sonucu puan üstünlüğü esasına göre değiştirilir.

(4) Zorunlu yer değiştirmelerde öngörülen sürelerin hesaplanmasında;

a) 26ncı maddede belirtilen birleştirme ve dönüştürme yoluyla oluşan eğitim kurumu yöneticilerinin birleştirme ya da dönüştürme öncesindeki ve sonrasındaki hizmet süreleri,

b) Görev yaptıkları eğitim kurumunun adının, fiziki yapısının, yerinin ve özelliklerinin değişmesine bağlı olarak adlarına yeni kararname düzenlenmiş olan eğitim kurumu yöneticilerinin bu eğitim kurumuna ilk atandıkları tarih,

c) Seçimler nedeniyle eğitim kurumu yöneticiliğinden istifa eden ve seçim sonuçlarını takiben tekrar aynı eğitim kurumuna ataması yapılan eğitim kurumu yöneticilerinin o eğitim kurumuna yönetici olarak ilk başlama tarihi,

ç) Kadrolarının bulunduğu eğitim kurumlarının dışında görevlendirilenler bakımından, kadrolarının bulunduğu eğitim kurumlarına ilk başladıkları tarih esas alınır.

(5) 7nci ve 8inci maddelere göre atanabilecekleri eğitim kurumu bulunmayanların atamaları bir sonraki zorunlu yer değiştirme döneminde yapılır.

(6) Zorunlu yer değiştirmeye ilişkin yapılacak duyurular üzerine bu kapsamda bulunan yöneticiler bu Yönetmelik ekinde yer alan EK-1 Yöneticilik İstek Formu ile atanmak istedikleri öncelik sırasına göre, en fazla 25 eğitim kurumunu tercih etmek suretiyle başvuruda bulunurlar. Başvuruda bulunanların atamaları tercihleri de dikkate alınarak puan üstünlüğüne göre yapılır. Başvuruda bulunduğu halde puan yetersizliği nedeniyle tercihlerinden birine atanamayanlar ile sınırlı olmak üzere, atama işlemlerinin tamamlandığı tarihten itibaren en geç 5 gün içinde, ikinci defa duyuru yapılır.

Duyuruda; bu madde kapsamında daha önce duyurusu yapıldığı halde başvuru

yapılmaması nedeniyle atama yapılamayan eğitim kurumu yöneticiliklerine yer verilir.

Bu şekilde duyurusu yapılan yöneticiliklere atanmak üzere başvuruda bulunanların atama işlemleri tercihleri de dikkate alınarak puan üstünlüğüne göre en kısa sürede

sonuçlandırılır. Bu madde kapsamında birinci ve ikinci defa yapılan duyurulara başvuruda bulunmayanlar ile başvuruda bulunduğu halde puan yetersizliği nedeniyle tercihlerinden birine atanamayanların atamaları boş kalan eğitim kurumu yöneticiliklerinden birine olacak şekilde kura ile yapılır.

(7) Bu madde kapsamında,

- a) Fen Lisesi yöneticileri, fen lisesi veya sosyal bilimler lisesi yöneticiliklerine, sosyal bilimler lisesi yöneticileri, sosyal bilimler lisesi veya fen lisesi yöneticiliklerine
- b) Bilim ve sanat merkezleri yöneticileri, bilim ve sanat merkezleri yöneticiliklerine yer değiştirme suretiyle atanırlar. Ancak bu durumda olanlar istemeleri halinde 7nci ve 8inci maddelerde atanmak istedikleri eğitim kurumu için öngörülen şartları taşımaları kaydıyla bu eğitim kurumları dışındaki eğitim kurumu yöneticiliklerine de yer değiştirme suretiyle atanabilirler.

(8) Yedinci fıkrada sayılan eğitim kurumları dışında kalan diğer eğitim kurumu yöneticilerine ilişkin bu madde kapsamında yapılacak yer değiştirmelerde, müdürler bakımından 7nci ve 8inci madde hükümleri ile birlikte eğitim kurumlarının tipleri, müdür başyardımcıları ve müdür yardımcıları bakımından ise 7nci ve 8inci maddeleri hükümleri dikkate alınır.

(9) Zorunlu yer değiştirmelerde öngörülen sürelerin hesaplanmasında ilgili yılın 30 Eylül tarihi esas alınır.

(10) Zorunlu yer değiştirme kapsamında görev yeri değiştirilen eğitim kurumu yöneticilerinden;

- a) Eğitim kurumu müdürleri ayrıldıkları eğitim kurumlarına, atandıkları eğitim kurumunda göreve başladıkları tarihten itibaren 5 yıl geçmeden eğitim kurumu müdürü,
- b) Eğitim kurumu müdür başyardımcıları ayrıldıkları eğitim kurumlarına, atandıkları eğitim kurumunda göreve başladıkları tarihten itibaren 8 yıl geçmeden eğitim kurumu müdür başyardımcısı,
- c) Eğitim kurumu müdür yardımcıları ayrıldıkları eğitim kurumlarına, atandıkları eğitim kurumunda göreve başladıkları tarihten itibaren 8 yıl geçmeden eğitim kurumu müdür yardımcısı, olarak atanma isteğinde bulunamazlar.

(11) Atama sonuçları atama işlemlerinin tamamlandığı tarihten itibaren en geç 5 işgünü içinde, il millî eğitim müdürlüğünün internet sitesinde en az 5 gün süreyle duyurulur.

EK B - 2010 YILINDA UYGULANAN ROTASYONDA PUAN HESAPLAMA

YÖNETİCİ DEĞERLENDİRME FORMU

Kişisel Bilgiler	T.C. Kimlik No		Adı ve Soyadı		PUAN DEĞERİ	BELGE / SÜRE	TOPLAM PUAN	
	Doğum Yeri - Yılı		Alanı					
	Kadrosunun Bulunduğu Eğitim Kurumu	Kurum Tipi	Atanmak İstediği Eğitim Kurumları	Kurum Tipi				
			1-	6-				
			2-	7-				
			3-	8-				
			4-	9-				
			5-	10-				
Eğitimi*	Görmüş Olduğu Her Bir Yüksek Öğrenimin Her Bir Yılı İçin(Lisans Üstü Hariç)				1			
	Yönetim Alanında Yapılan Yüksek Lisans İçin				5			
	Diğer Alanlardaki Yüksek Lisans İçin(Alan Öğretmenliği Tezsiz Yüksek Lisans Programı Hariç)				3			
	Yönetim Alanında Yapılan Doktora İçin				8			
	Diğer Alanlardaki Doktora İçin				5			
Ödüller, Sicil, Ceza	Son Üç Yılın Sicil Notu Ortalamasının %10'u							
	En Fazla Birer Adet Olmak Üzere Aldığı Ödüller	Her Aylıkla Ödül İçin			5			
		Her Takdir Belgesi İçin			3			
		Takdir Belgesi Vermeye Yetkili Amirlerce Verilmiş Olan Her Teşekkür Belgesi İçin			1			
	Aldığı Cezalar	Her Aylıktan Kesme, Ders Ücretlerinin Kesilmesi, Maaş Kesilmesi Cezaları İçin			-3			
Her Kademe İlerlemesinin Durdurulması, Kıdem İndirilmesi, Derece İndirilmesi Cezaları İçin			-5					
Kariyer (**)	Uzman Öğretmen Unvanlı Olanlar İçin				3			
	Başöğretmen Unvanlı Olanlar İçin				5			
Ek Puan (***)	Atanmak İstediği Eğitim Kurumuna, Alanı İtibarıyla Öğretmen Olarak Atanabilecek Nitelikte Olanlar İçin				5			
	Kurucu Müdür Olarak Görev Yapanlardan, Kurucu Müdür Olarak Görev Yaptıkları Eğitim Kurumuna Yapılacak İlk Müdür Ataması Kapsamında Atanmak İsteyenler İçin				5			

Yöneticilik Hizmetleri *****	Müdür Yardımcılığı Görevinde Asaleten Geçen Her Yıl İçin	1,32		
	Müdür Başyardımcılığı Görevinde Asaleten Geçen Her Yıl İçin	1,44		
	Müdürlük Görevinde Asaleten Geçen Her Yıl İçin	1,68		
Hizmet	Yöneticilikte Asaleten Geçen Süreler ile Aylıksız İzinli ve Özel Öğretim Okullarında Öğretmenlikte Geçen Süreler Hariç Olmak Üzere Öğretmenlikte Geçen Her Yıl İçin	0,48		
TOPLAM PUAN(*****)				
SINAV PUANI(*****)				
ATAMAYA ESAS TOPLAM PUAN				

Açıklamalar

(*) (**) 1- Lisans üstü öğrenime bağlı olarak uzman öğretmen ve başöğretmen unvanlarını almış olanlara bu özelliklerden sadece birisi için öngörülen ve yüksek olan puan verilir.

2- Yüksek lisans ve doktora yapanlar bakımından yüksek lisans için ayrıca puan verilmez, sadece doktora için öngörülen puan verilir.

3-Yönetim ve diğer alanlarda yüksek lisans ya da doktora yapanlar bakımından, sadece puan değeri yüksek olan değerlendirilir.

(**) Bu bölümde son kariyer unvanına puan verilir.

(***) Kurucu müdürlük görevini yapanlardan, kurucu müdür olarak görev yaptıkları eğitim kurumuna yapılacak ilk müdür ataması kapsamında atanmak üzere başvuruda bulunanlara verilir.

(****) 1- Bu Yönetmeliğin 25 inci maddesinde sayılan görevlerde geçirilen süreler hangi yönetim kademesinde geçmiş sayılmış ise o yönetim kademesi bölümünde değerlendirmeye alınacaktır.

2- Bir aydan az süreler değerlendirmeye alınmaz.

(*****) Bu bölüm sadece sınava dayalı atamalarda dikkate alınır.

(*****) Atölye, laboratuvar veya meslek dersleri öğretmenlerinden mesleki ve teknik ortaöğretim kurumları müdür yardımcılığına ve müdür başyardımcılığına başvuruda bulunanlar ile yatılı kız öğrencisi bulunan eğitim kurumu yöneticiliklerine başvuruda bulunan bayan adaylara, değerlendirme sonucu çıkan toplam puanın %15'i ayrıca ek puan olarak verilir.

(*****) Yöneticilikte vekaleten/geçici görevlendirme olarak geçirilen süreler öğretmenlikte geçmiş gibi değerlendirilecektir.

EK C - 2011 YILINDA UYGULANAN ROTASYONDA PUAN HESAPLAMA

YÖNETİCİ DEĞERLENDİRME FORMU

Kişisel Bilgiler	T.C. Kimlik No		Adı ve Soyadı					PUAN DEĞERİ	BELGE / SÜRE	TOPLAM PUAN	
	Doğum Yeri - Yılı		Alanı								
	Kadrosunun bulunduğu Eğitim Kurumu	Kurum Tipi	Atanmak İsteddiği Eğitim Kurumları				Kurum Tipi				
			1-	6-	11-	16-	21-				
			2-	7-	12-	17-	22-				
			3-	8-	13-	18-	23-				
		4-	9-	14-	19-	24-					
		5-	10-	15-	20-	25-					
Eğitimi	Görmüş olduğu her bir yüksek öğrenimin her bir yılı için (Lisans üstü hariç)							1			
	Yönetim alanında yapılan yüksek lisans için (*)							8			
	Diğer alanlardaki yüksek lisans için (Alan Öğretmenliği Tezsiz Yüksek Lisans Programı hariç) (**)							4			
	Yönetim alanında yapılan doktora için (*)							12			
	Diğer alanlardaki doktora için (**)							8			
	Bu bölümde; 1- Lisans üstü öğrenime bağlı olarak uzman öğretmen ve başöğretmen unvanlarını almış olanlara bu özelliklerden sadece birisi için öngörülen ve yüksek olan puan verilecektir. 2- Yüksek lisans ve doktora yapanlar bakımından yüksek lisans için ayrıca puan verilmeyecek, sadece doktora için öngörülen puan verilecektir. 3-Yönetim ve diğer alanlarda yüksek lisans ya da doktora yapanlar bakımından, sadece puan değeri yüksek olan değerlendirilecektir.										
Ödüller ve Ceza	Aldığı Ödüller	1- Başarı Belgesi (En fazla 3 adet)						1			
		2- Üstün Başarı Belgesi (En fazla 1 adet)						4			
		3- Ödül (En fazla 1 adet)						5			
	Bu bölümde; alınan ödüllerden puanı en fazla olandan sadece birisine puan verilecektir. Diğerleri değerlendirmeye alınmayacaktır.										
	Aldığı cezalar	Her aylıktan kesme, ders ücretlerinin kesilmesi, maaş kesilmesi cezaları için						-1			
		Her kademe ilerlemesinin durdurulması, kıdem indirilmesi, derece indirilmesi cezaları için						-2			
Kariyer	Uzman Öğretmen unvanlı olanlar için							4			
	Başöğretmen unvanlı olanlar için							6			

	Bu bölümde; 1- Son kariyer unvanına puan verilecektir. 2- Lisans üstü öğrenime bağlı olarak uzman öğretmen ve başöğretmen unvanlarını almış olanlara bu özelliklerden sadece birisi için öngörülen ve yüksek olan puan verilecektir.			
Ek Puan	Yönetmelik eki Ek-4 Yöneticilik Ek Puan Formu gereği verilecek ek puan			
	Kurucu müdür olarak görev yapanlardan, kurucu müdür olarak görev yaptıkları eğitim kurumuna yapılacak ilk müdür ataması kapsamında atanmak isteyenler için	5		
	Yatılı kız öğrencisi bulunan eğitim kurumu yöneticiliklerine başvuruda bulunan bayan adaylar için (Sınav sonucuna dayalı olarak yapılan atamalar da dahil olmak üzere, Yönetmelik kapsamında yapılan her türlü atama ve yer değiştirmelerde bu puan verilecektir.)	15		
Hizmeti	Öğretmenlikte geçen her bir yılı için	0,24		
	Müdür yardımcılığında geçen her bir yılı için	0,66		
	Müdür başyardımcılığında geçen her bir yılı için	0,72		
	Müdürlükte geçen her bir yılı için	0,84		
	Bu bölümde; 1- Bu Yönetmeliğin 25 inci maddesinde sayılan görevlerde geçirilen süreler hangi yönetim kademesinde geçmiş sayılmış ise o yönetim kademesi bölümünde değerlendirmeye alınacaktır. 2- Bir aydan az süreler değerlendirmeye alınmayacaktır. 3-Yöneticilikte asaleten geçen süreler ile aylıksız izinli olarak geçen süreler öğretmenlikte geçen hizmet süresinin hesabında dikkate alınmayacaktır. 4- Özel okullarda öğretmen/yönetici olarak geçen sürelerin 2/3' ü değerlendirilecektir. 5- Yöneticilikte vekaleten/geçici görevlendirme olarak geçirilen süreler ile askerlik hizmetini temel askerlik eğitiminden sonra Bakanlığımıza bağlı eğitim kurumlarında öğretmen olarak yerine getirenlerin bu süreleri öğretmenlikte geçmiş gibi değerlendirilecektir.			
TOPLAM PUAN				
SINAV PUANI				
Bu bölüm sadece sınava dayalı atamalarda dikkate alınacaktır.				
ATAMAYA ESAS TOPLAM PUAN				

Açıklamalar

* Yönetim alanında yüksek lisans veya doktora yapmış olanlar bakımından, Üniversitelerin Sosyal Bilimler veya Eğitim Bilimleri Enstitülerinin Eğitim Yönetimi ve Politikası Ana Bilim Dalı, İşletme Ana Bilim Dalı, Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı ile bu ana bilim dallarında yer alan bilim dallarında yüksek lisans veya doktora eğitimi tamamlayanlar ile Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığınca bu programlarla eşdeğer olduğu kabul edilen diğer programlardan mezun olanlar dikkate alınacaktır.

** (*) Bölümünde yapılan açıklamalar dışında kalan diğer programlardan mezun olanlar dikkate alınacaktır.

Bu form içeriği değiştirilmeden elektronik ortama uyarlanabilir.

EK D – ESKİŞEHİR İLİ VALİLİĞİ ARAŞTIRMA İZİNİ

T.C.
ESKİŞEHİR VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü
Sayı : B.08.4.MEM.0.26.20.02.605.01 (107)
Konu : Uygulama İzni

08.03.2012 * 04194

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi: a) Eskişehir Anadolu Üniversitesi Rektörlüğü Genel Sekreterliği'nin 16.02.2012 tarih ve B.30.2.ANA.0.70.01.00-399-251/2018 sayılı yazıları.
b) Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi.

Eskişehir Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Yüksek Lisans programı öğrencisi Gülşah BAHÇALI, “Rotasyon Uygulamalarının Değerlendirilmesi” başlıklı yüksek lisans tez çalışması uygulamasını İlimiz Odunpazarı Tepebaşı İlçe Millî Eğitim Müdürlüğüne bağlı ek listede bulunan 12 (oniki) ilköğretim 5 (beş) ortaöğretim toplam 17 okulunda okul yöneticisi ve öğretmenlere uygulanması istenen izin talebi incelenmiştir.

Eskişehir Anadolu Üniversitesi Genel Sekreterlik tarafından kabul edilen ve onaylı bir örneği Müdürlüğümüzde muhafaza edilen araştırma tez çalışmasının Eylül 2011 Mayıs 2012 tarihleri arasında uygulanmasında sakınca görülmediği uygulanması istenen İlimiz Odunpazarı Tepebaşı İlçe Millî Eğitim Müdürlüğüne bağlı ek listede bulunan 12 (oniki) ilköğretim 5 (beş) ortaöğretim olmak üzere 17 okulunda ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında rotasyon uygulamasına tabi olan okul yöneticisi ve öğretmenlere uygulanması ilgi (b) yönerge doğrultusunda Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde Olur'larınıza arz ederim.

Erdoğan AYATA
Millî Eğitim Müdürü

O L U R
6.03/2012
İsmail KÜRECI
Vali a.
Vali Yardımcısı



Adres : Büyükdere Mah. Atatürk Bulvarı No:247
Eskişehir
Tel: 0(222) 239 72 00 Faks: 0(222) 239 39 22
Web : <http://eskisehir.meb.gov.tr>
e-Posta : strateji26@meb.gov.tr



EK E - OKUL MÜDÜRLERİ İÇİN BİLGİ FORMU

BİLGİ FORMU			
1. Cinsiyetiniz			
☐ Erkek		☐ Kadın	
2. Yaşınız			
☐ 20-29	☐ 30-39	☐ 40-49	☐ 50 ve üzeri
3. Öğrenim Durumunuz			
☐ Ön Lisans		☐ Lisans	
☐ Doktora		☐ Yüksek Lisans	
☐ Diğer (Lütfen belirtiniz)			
4. Yöneticilikteki toplam çalışma süreniz			
☐ 1-5 yıl	☐ 6-10 yıl	☐ 11-15 yıl	☐ 16 yıl ve üzeri
5. Bu okuldaki çalışma süreniz			
☐ 1-2 yıl	☐ 3-4 yıl	☐ 5-10 yıl	☐ 11 yıl ve üstü
6. Branşınız			
☐ Sınıf Öğretmeni		☐ Branş Öğretmeni	

EK F - ROTASYON UYGULAMASINA İLİŞKİN OKUL MÜDÜRLERİNE
YÖNELİK GÖRÜŞME SORULARI

1. Rotasyon uygulamasını nasıl değerlendiriyorsunuz?
2. Okul müdürlerine uygulanan rotasyon uygulaması ve müdür motivasyonu hakkında ne düşünüyorsunuz?
3. Rotasyon uygulaması ile okul müdürlerinin motivasyonu arasında bir ilişki olduğunu düşünüyor musunuz?
4. Rotasyon uygulaması yerine eski okulunuzda çalışıyor olmayı ister miydiniz? Neden?
5. Rotasyon uygulamasının daha etkili ve daha verimli olabilmesi için uygulama sizce nasıl yapılmalıdır?
6. Rotasyon uygulamasının müdür motivasyonu açısından daha etkili olabilmesi için uygulama sizce nasıl yapılmalıdır?
7. Uygulanan rotasyon uygulaması ve okuldaki örgüt kültürü arasında bir ilişki olduğunu düşünüyor musunuz? Düşünüyorsanız hangi yönlerden bakıyorsunuz?
8. Rotasyon uygulamasının okul kültürüne ne gibi bir etkisi vardır?
9. Rotasyon uygulamasıyla yeni çalıştığınız okula gelmeniz bu okuldaki örgüt kültürünü nasıl etkiledi? Sizde veya okulda ne gibi etkiler yarattığını düşünüyorsunuz?
10. Rotasyon uygulamasının okuldaki örgüt kültürü açısından daha etkili olabilmesi için sizce rotasyon ne şekilde uygulanmalıdır?
11. Rotasyon uygulaması sizce kaç yılda bir yapılmalıdır?

EK G - BİLGİLENDİRME FORMU
(Okul Müdürleri İçin)

Merhaba, ben Gülşah Bahçalı. Toki Şehit İkrım Cirit Anadolu Lisesi'nde İngilizce Öğretmeni olarak çalışmaktayım. Aynı zamanda yüksek lisans eğitimimi sürdürmekteyim.

Okul müdürlerine uygulanan rotasyon uygulamasının genel açıdan, motivasyon ve örgüt kültürü açısından değerlendirilmesi konulu yüksek lisans tezime ilgili sizlerin görüşlerine başvurmayı amaçlıyorum. Araştırmanın amacı doğrultusunda sizinle görüşme yapmak ve bu görüşme sonunda elde edilen verileri yüksek lisans tezimde kullanmak istiyorum.

Görüşme sırasında söyleyeceklerinizi doğru ve ayrıntılı olarak kaydetmek amacıyla ses kayıt cihazı ve kamera kullanmak istiyorum. Yapılan ses kaydı daha sonra yazıya dönüştürülecektir. Araştırmanın herhangi bir bölümünde kayıtları dinleyebilir ya da araştırmadan vazgeçebilirsiniz. Böyle bir durumda, yapılan sesli ve yazılı kayıtların tümü size teslim edilecektir. Ayrıca söyleyeceklerinizin tümü gizli kalacaktır. Araştırmacı, danışman öğretim üyesi ve geçerlik güvenirlik çalışmalarında yardımcı olan öğretim üyeleri ve öğretim elemanları haricinde kimseyle paylaşılmayacaktır. Araştırma sonuçları bilimsel etkinliklerde sunularak yayınlanabilecektir. İsminiz, kimliğinizi belirleyebilecek herhangi bir özelliğın (örn. okul adı vb.) ya da görüşme sırasında geçebilecek isimler araştırma raporunda kullanılmayacaktır. Bunun yerine takma isimler kullanılacaktır. Görüşme süresinin yaklaşık 30 dakika süreceğini tahmin ediyorum. Araştırma hakkında öğrenmek istediğiniz sorularınızı yanıtlamaktan memnun olurum. Size vereceğim formu imzalamanız araştırmaya katılmayı kabul ettiğinizi gösterecektir.

Çalışmaya sağladığınız katkı ve ayırdığınız zaman için çok teşekkür ederim.

Gülşah Bahçalı

Adres: Aşağı Söğütönü Mahallesi 1540. Sokak No:2 TEPEBAŞI - ESKİŞEHİR

Telefon: 0 222 314 0 222

İzin Belgesi

Okul müdürlerine uygulanan rotasyon uygulamasının genel açıdan, motivasyon ve örgüt kültürü açısından değerlendirilmesi konusunda yapılan araştırma kapsamında gerçekleştirilecek olan görüşmeye gönüllü olarak katılmayı kabul ediyorum.

Adı Soyadı - İmza:

Görüşme Tarihi:

Görüşme Saati:

Görüşme Yeri:

EK H - ÖĞRETMEN BİLGİ FORMU

BİLGİ FORMU			
1. Cinsiyetiniz			
☐ Erkek		☐ Kadın	
2. Yaşınız			
☐ 20-29	☐ 30-39	☐ 40-49	☐ 50 ve üzeri
3. Öğrenim Durumunuz			
☐ Ön Lisans		☐ Lisans	
☐ Doktora		☐ Yüksek Lisans	
☐ Diğer (Lütfen belirtiniz)			
4. Öğretmenlikteki toplam çalışma süreniz			
☐ 1-5 yıl	☐ 6-10 yıl	☐ 11-15 yıl	☐ 16 yıl ve üzeri
5. Bu okuldaki çalışma süreniz			
☐ 1-2 yıl	☐ 3-4 yıl	☐ 5-10 yıl	☐ 11 yıl ve üstü
7. Branşınız			
☐ Sınıf Öğretmeni		☐ Branş Öğretmeni	

**EK İ - ROTASYON UYGULAMASINA İLİŞKİN ÖĞRETMENLERE YÖNELİK
GÖRÜŞME SORULARI**

1. Rotasyon uygulamasını nasıl değerlendiriyorsunuz?
2. Okul müdürlerine uygulanan rotasyon uygulaması ve öğretmen motivasyonu hakkında ne düşünüyorsunuz?
3. Rotasyon uygulaması ile öğretmen motivasyonu arasında bir ilişki olduğunu düşünüyor musunuz?
4. Rotasyon uygulamasının daha etkili ve daha verimli olabilmesi için uygulama sizce nasıl yapılmalıdır?
5. Rotasyon uygulamasının öğretmen motivasyonu açısından daha etkili olabilmesi için uygulama sizce nasıl yapılmalıdır?
6. Uygulanan rotasyon uygulaması ve okuldaki örgüt kültürü arasında bir ilişki olduğunu düşünüyor musunuz? Düşünüyorsanız hangi yönlerden bakıyorsunuz?
7. Rotasyon uygulamasının okul kültürüne ne gibi bir etkisi vardır?
8. Rotasyon uygulamasıyla eski müdürünüzün ayrılması ve yeni müdürünüzün bu okula gelmesi, bu okulda değişiklik yarattı mı? Yarattıysa hangi yönlerde?
9. Rotasyon uygulamasının okuldaki örgüt kültürü açısından daha etkili olabilmesi için sizce rotasyon ne şekilde uygulanmalıdır?
10. Rotasyon uygulaması sizce kaç yılda bir yapılmalıdır?

EK J - BİLGİLENDİRME FORMU
(Öğretmenler İçin)

Merhaba, ben Gülşah Bahçalı, Toki Şehit İkrım Cirit Anadolu Lisesi'nde İngilizce Öğretmeni olarak çalışmaktayım. Aynı zamanda yüksek lisans eğitimimi sürdürmekteyim.

Okul müdürlerine uygulanan rotasyon uygulamasının genel açıdan, motivasyon ve örgüt kültürü açısından değerlendirilmesi konulu yüksek lisans tezime ilgili sizlerin görüşlerine başvurmayı amaçlıyorum. Araştırmanın amacı doğrultusunda sizinle görüşme yapmak ve bu görüşme sonunda elde edilen verileri yüksek lisans tezimde kullanmak istiyorum.

Görüşme sırasında söyleyeceklerinizi doğru ve ayrıntılı olarak kaydetmek amacıyla ses kayıt cihazı ve kamera kullanmak istiyorum. Yapılan ses kaydı daha sonra yazıya dönüştürülecektir. Araştırmanın herhangi bir bölümünde kayıtları dinleyebilir ya da araştırmadan vazgeçebilirsiniz. Böyle bir durumda, yapılan sesli ve yazılı kayıtların tümü size teslim edilecektir. Ayrıca söyleyeceklerinizin tümü gizli kalacaktır. Araştırmacı, danışman öğretim üyesi ve geçerlik güvenirlik çalışmalarında yardımcı olan öğretim üyeleri ve öğretim elemanları haricinde kimseyle paylaşılmayacaktır. Araştırma sonuçları bilimsel etkinliklerde sunularak yayınlanabilecektir. İsminiz, kimliğinizi belirleyebilecek herhangi bir özelliğın (örn. okul adı vb.) ya da görüşme sırasında geçebilecek isimler araştırma raporunda kullanılmayacaktır. Bunun yerine takma isimler kullanılacaktır. Görüşme süresinin yaklaşık 60 dakika süreceğini tahmin ediyorum. Araştırma hakkında öğrenmek istediğiniz sorularınızı yanıtlamaktan memnun olurum. Size vereceğim formu imzalamanız araştırmaya katılmayı kabul ettiğinizi gösterecektir.

Çalışmaya sağladığınız katkı ve ayırdığınız zaman için çok teşekkür ederim.

Gülşah Bahçalı

Adres: Aşağı Söğütönü Mahallesi 1540. Sokak No:2 TEPEBAŞI - ESKİŞEHİR

Telefon: 0 222 314 0 222

İzin Belgesi

Okul müdürlerine uygulanan rotasyon uygulamasının genel açıdan, motivasyon ve örgüt kültürü açısından değerlendirilmesi konusunda yapılan araştırma kapsamında gerçekleştirilecek olan odak grup görüşmesine gönüllü olarak katılmayı kabul ediyorum.

Adı Soyadı- İmza:

Görüşme Tarihi:

Görüşme Saati:

Görüşme Yeri:

**EK K - GEÇERLİK VE GÜVENİRLİK ÇALIŞMALARINDA GÖREV ALAN
UZMANLARA İLİŞKİN BİLGİLER**

Uzman	Unvan	Uzmanlık Alanı	Aldığı Görev
U1	Prof. Dr.	Lisansüstü eğitimini EYTEPE alanında tamamlamıştır.	Tez danışmanı (araştırmanın tüm sürecinde değerlendirmelerde bulunup dönüt vermiştir).
U2	Yrd. Doç. Dr.	Lisansüstü eğitimini EYTEPE alanında tamamlamıştır.	Yarı yapılandırılmış görüşme sorularıyla ilgili görüşlerine başvurulmuştur. Temaların oluşturulmasında ve temaların geçerlik ve güvenirlik çalışmalarında görev almıştır.
U3	Araş. Gör.	Lisansüstü eğitimini EYTEPE alanında sürdürmekte, yüksek lisans tez aşamasındadır.	Yarı yapılandırılmış görüşme sorularıyla ilgili görüşlerine başvurulmuştur. Temaların oluşturulmasında ve temaların geçerlik ve güvenirlik çalışmalarında görev almıştır.
U4	Öğretmen	Yüksek lisansını Türkçe Eğitimi'nde tamamlamış, aynı alanda doktorasını sürdürmektedir ve tez aşamasındadır.	Yarı yapılandırılmış görüşme sorularıyla ilgili görüşlerine başvurulmuştur. Ayrıca kodlama ve temaların oluşturulmasında ilk aşamalarda katkı sağlamıştır.
U5	Öğretmen	Lisansüstü eğitimini Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik alanında sürdürmekte, doktora tez aşamasındadır.	Yarı yapılandırılmış görüşme sorularıyla ilgili görüşlerine başvurulmuştur. Ayrıca, dökümlerin kontrol edilmesinde görev almış, bazı kodlama ve temaların oluşturulmasında katkı sağlamıştır.
U6	Öğretmen	Lisansüstü eğitimini Özel Eğitim alanında sürdürmektedir.	Dökümlerin kontrol edilmesinde görev almış, bazı kodlama ve temaların oluşturulmasında katkı sağlamıştır.

EK L - GÖRÜŞME KODLAMA ANAHTARI

1. Rotasyon uygulamasına ilişkin okul müdürlerinin genel görüşleri nelerdir?

a. Olumlu Görüşler

- Yararlı
- Doğru bir uygulama
- Rotasyon olmalı, yapılmalı
- Desteklediğini belirtme

b. Olumsuz Görüşler

- Aidiyet duygusuna aykırı
- Ölçütler
 - Okul tipine dayalı atama
 - Değerlendirme
 - Rotasyondan önceki bazı uygulamaların adaletsizliği
 - 5 yıl kısa
 - Puanlama
 - Kıdem puanı
 - Lisansüstü eğitim ve uzman öğretmenlik
 - Sicil puanı
 - Ödül belgeleri

2. Müdür rotasyonu uygulaması motivasyon açısından rotasyona tabi olmuş okul müdürleri tarafından nasıl değerlendirilmektedir?

a. Olumlu Etki

- Yeni okulla ilgili nedenler
- Rotasyon yararlı
- Çabuk adapte olma
- Eski okuluna dönmek istemiyor
 - Rotasyonu olumlu görme
 - Yeni okulun imkânları
 - Yapabileceği her şeyi yaptığından
 - Okul kültürü yeni müdürle değiştirildiği için

b. Olumsuz Etki

- Dava açma
- İlk etapta
 - Duygusal yönden etkiledi
 - Zor oldu
- Sorunlar
 - Rotasyonun uygulanma zamanı
 - Süre
 - Yeni okulla ilgili
 - Yönetmelik
- Eski okuluna dönmek istiyor
 - Duygusal yönden ve çalışma ortamı
 - Hedefler

3. Müdür rotasyonu uygulaması okul kültürü açısından rotasyona tabi olmuş okul müdürleri tarafından nasıl değerlendirilmektedir?

a. Olumlu Etki

- Değişim
 - Okulla ilgili
 - Uygulamalar yönünden
 - Farklı bir bakış açısı
 - Etkinlikler yönünden
 - Olumlu bir çalışma ortamı
 - İletişim yönünden
 - Olumsuzlu olumluya çevirme

b. Olumsuz Etki

- Değişiklik yok. Çünkü;
 - Yatma kültürü olduğundan yararı yok
 - Müdürün çaba göstermemesi
 - Katkı sağlanmıyor ve direnç var

c. Olumlu veya Olumsuz Etki

- Müdüre bağlı olarak

- Hangi yönlerden etkiler?
 - İletişim
 - Yöneticilik anlayışı

d. Etkisi Az

4. Rotasyon uygulamasının daha etkili ve verimli olabilmesi için ve okul kültürü ve motivasyon açısından daha etkili olabilmesi için okul müdürlerinin önerileri nelerdir?

a. Etkililik ve Verimlilik Açısından

- Rotasyon ilkesel olmalı
- Ölçütler
 - Puanlama
 - Performansı ölçecek ölçütler
 - Ölçütleri daha orantılı
 - Son 5 yıl üzerinden
 - Atama
 - Performansa dayalı
 - ❖ Çoklu değerlendirme
 - Liyakat ve kariyere dikkat edilmeli
 - Takdir yetkisi
 - Merkeze gelebilmek daha kolay olmalı
 - Bölgeler arası rotasyon
- Rotasyon süresi
 - Hedefler açısından
 - 5 yıl uygun
 - 7-8 yıl
 - 7 yıl
 - En az 10 yıl
 - 8 yıl
 - ❖ İlköğretim için
 - En az 6 yıl
 - 8-9 yıl

b. Motivasyon Açısından

- Rotasyon
 - Sürekli olmalı
 - Performansa dayalı atama
 - Gönüllülük esasına dayalı

c. Okul Kültürü Açısından

- Rotasyon nasıl uygulanmalı
 - Okuldaki bütün personele uygulanmalı
 - Branşa uygun ve emsal okula atanma
 - Öğretmen görüşü alınarak
 - 10 yılda bir
- Müdür
 - Seçilme ölçütleri değiştirilmeli
 - Profesyonel bir müdür ve lider olabilmeli

5. Rotasyon uygulamasına ilişkin öğretmenlerin genel görüşleri nelerdir?

a. Olumlu Görüşler

- Rotasyon olmalı, yapılmalı
 - Öğretmenlere de
- Desteklediğini belirtme
- Yerde bir uygulama
- Yararlı

b. Olumsuz Görüşler

- Ölçütlere yönelik
- Sakıncaları var

c. Kararsız Görüşler

- Rotasyon olabilir de olmayabilir de
- Olumlu tarafları da var olumsuz tarafları da

6. Müdür rotasyonu uygulaması öğretmenlerin kendi motivasyon düzeyi açısından öğretmenler tarafından nasıl değerlendirilmektedir?

a. Olumlu Etki

- Değişiklik faydalı

b. Olumsuz Etki

- Alışma sürecinde uyum problemi ve tedirginlik

c. Olumlu veya Olumsuz Etki

- Eski ve yeni müdüre bağlı olarak

d. Etkisi Az

7. Müdür rotasyonu uygulaması okul kültürü açısından öğretmenler tarafından nasıl değerlendirilmektedir?

a. Olumlu Etki

- Değişim
 - Okuldaki etkinlik, uygulama ve fiziksel düzenlemeler
 - Sosyal ve sportif yönde
 - Velilerin okula bakış açısı

b. Olumsuz Etki

- Değişim
 - Alışkanlıklar yönünden
 - Sosyal ilişkiler anlamında

c. Olumlu veya Olumsuz Etki

- Eski ve yeni müdüre bağlı olarak
- Okuldaki kültürün nasıl bir kültür olduğuna bağlı olarak
- Hangi yönlerden etkiler?
 - Alışkanlık, etkinlik ve uygulamalar
 - Öğretmen performansı, okuldaki iletişim ve işleyiş

d. Etkisi Az

8. Rotasyon uygulamasının daha etkili ve verimli olabilmesi için ve okul kültürü ve motivasyon açısından daha etkili olabilmesi için öğretmenlerin önerileri nelerdir?

a. Etkililik ve Verimlilik Açısından

- Puanlamada başka ölçütler de dikkate alınmalı
- Atama nasıl olmalı?
 - Performansa göre
 - Performans değerlendirmesi yapılmalı

- Okul türü ve çevresi dikkate alınarak
- Yönetim ekibiyle birlikte, yaz döneminde
- ‘Rotasyon uygulansın mı, uygulanmasın mı’, diye görüş alınarak
- Müdür
 - Eğitim almalı
 - Seçilme ölçütleri değiştirilmeli
- Rotasyon süresi
 - 5-10 yıl
 - 5 yıl uygun
 - 8 yıl
 - 7 yıl
 - Süre esnetilebilir olmalı
 - 8-10 yıl
 - 4 yıl
 - 4-5 yıl
 - Hedefler açısından
 - 6-7 yıl
 - 5-7 yıl
 - 10 yıl

b. Motivasyon Açısından

- Müdürler
 - Sendikaya üye olmamalı
 - Profesyonel olmaları sağlanmalı

c. Okul Kültürü Açısından

- Müdüre eğitim ve destek verilmeli
- Okul kültürüyle ilgili performansı belirlenmeli
- Okul türüne ve kültürüne göre atama

KAYNAKÇA

- Ada, Ş. (2004). Avrupa Birliği yolunda yeni okul kültürünün oluşumunda yöneticinin rolü [Elektronik versiyon]. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, (9), 15-31.
- Akbaşı, S. ve Balıkcı, A. (2012). *Kamu eğitim kurumlarında zorunlu yer değiştirme sonucu görev yeri değişen eğitim yöneticilerinin zorunlu yer değiştirme hakkındaki görüşlerinin değerlendirilmesi* [Elektronik versiyon]. Çalışma 7. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi'nde sunulmuş bildiri.
- Akman, H. (2011). *İçsel ve dışsal motivasyon unsurlarına ilişkin Türk Telekomünikasyon A.Ş. 'de çalışanlar üzerinde bir araştırma*. Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Aksu, A., Fırat, N.Ş. ve Şahin, İ. (2003). İlköğretim okulu müdürlerinin kültürel liderlik davranışları [Elektronik versiyon]. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (36), 490-507.
- Aladağ, Ö. (2007). *Örgüt kültürü ile motivasyon arasındaki ilişkinin araştırılması: Eskişehir Sarar A.Ş. örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Alamur, B. (2005). *Örgüt kültürü ve örgüte bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi 'nde bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Allen, M. P., Panian, S. K. ve Lotz, R. E. (1979). Managerial succession and organizational performance: A recalcitrant problem revisited [Elektronik versiyon]. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 167-180.

- Altınay, A., Mercan, N., Aksanyar, Y. ve Sert, S. (2012). İşletme körlüğü, silo sendromu ve çözüm önerisi olarak örgütsel zeka [Elektronik versiyon]. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 13-19.
- Altunay, A. (1999). *Otel işletmelerinde örgüt kültürü: Falez Otel’de örgüt kültürü araştırması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Arabacı, İ.B. ve Sağlam, H. (2012). Zorunlu rotasyon uygulamaları konusunda okul yöneticilerinin görüşleri [Elektronik versiyon]. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(20), 529-547.
- Argon, T. ve Özçelik, N. (2008). İlköğretim okulu yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlikleri [Elektronik versiyon]. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 70-89.
- Atay, K. (2001). Öğretmen yönetici ve denetmenlerin bakış açısından okul kültürü ve öğretmenlerin verimliliğine etkisi [Elektronik versiyon]. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 7(26), 179-194.
- Aydınlı, M.T. (2008). *Örgüt kültürünün oluşturulmasında öğretmen davranışlarının etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Azeem, M. ve Salfi, N.A. (2012). Usage of Nvivo software for qualitative data analysis [Elektronik versiyon]. *Academic Research International*, 2(1), 262-266.
- Bakioğlu, A., Özcan, K. ve Hacıfazlıoğlu, Ö. (2002). Okul yöneticilerinin mentor yoluyla yetiştirilme ihtiyacı. *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu* içinde (s. 109-129). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi.

- Balmuk, M. (2011). *MEB’de, teşekkür-takdir devri bitti*.
<http://www.memurlar.net/haber/192958/> adresinden 27 Nisan 2013 tarihinde edinilmiştir.
- Balyer, A. ve Gündüz, Y. (2011). Değişik ülkelerde okul müdürlerinin yetiştirilmesi: Türk Eğitim Sistemi için bir model önerisi [Elektronik versiyon]. *Kuramsal Eğitimbilim*, 4(2), 182-197.
- Barker, B. (2006). Rethinking leadership and change: A case study in leadership succession and its impact on school transformation [Elektronik versiyon]. *Cambridge Journal of Education*, 36(2), 277-293.
- Barth, R.S. (2002). The culture builder [Elektronik versiyon]. *Educational Leadership*, 59(8), 6-11.
- Bayrak, C. (2000). Değişme ve yenileşme [Elektronik versiyon]. *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1), 7-20.
- Berg, B.L. (2009). *Qualitative research methods for the social sciences. Seventh edition*. Boston: Pearson Education Publishing.
- Berrong, D.A. (2012). *The relationship between principal turnover and student achievement in reading/English Language Arts and Math grades six through eight*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Liberty University, Lynchburg.
- Berry, B.A.R. (2004). *Succession to school leadership: Challenge and response for principals*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Texas A&M University, Texas.
- Bobcek, C., Rehm, C., Jones, G., Russell, J., Kao, J. ve Sakamoto, R. (2005). *Focus group guide*. http://www.google.com.tr/#sclient=psy-ab&q=FOCUS+GROUP+GUIDE+bobcek&oq=FOCUS+GROUP+GUIDE+bobcek&gs_l=serp.3...3295.6407.1.6887.7.7.0.0.0.0.353.2130.2-

5j2.7.0...0.0.0..1c.1.17.serp.EMFhr84MT8Q&psj=1&bav=on.2,or.r_qf.&fp=2f645eab15e8c5c9&biw=1280&bih=685 adresinden 19 Haziran 2013 tarihinde edinilmiştir.

Bulgan, E. (2012). Yönetimde başarı ve liderlik [Elektronik versiyon]. *İdarecinin Sesi*, 59-61.

Büyükses, L. (2010). *Öğretmenin iş ortamındaki motivasyonunu etkileyen etmenler*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Campion, M.A., Cheraskin, L. ve Stevens, M.J. (1994). Career-related antecedents and outcomes of job rotation [Elektronik versiyon]. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1518-1542.

Campion, M.A. ve McClelland, C.L. (1991). Interdisciplinary examination of the costs and benefits of enlarged jobs: A job design quasi-experiment [Elektronik versiyon]. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 186-198.

Can, N. (2006). Öğretmen liderliğinin geliştirilmesinde müdürün rol ve stratejileri [Elektronik versiyon]. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(21), 349-363.

Çakır, A. (2007). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ve okul kültürü algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Çatıkoğlu, M.E. (2006). *Kurum kültürü, motivasyon ve iş memnuniyetine etki eden faktörlerin karşılaştırmalı analizi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

- Ceylan, D. (2011). *Teşekkür ve takdirname belgeleri hükümsüz mü?*
<http://www.kamudanhaber.com/tesekkur-ve-takdirname-belgeleri-hukumsuz-mu-makale,773.html> adresinden 27 Nisan 2013 tarihinde edinilmiştir.
- Ceylan, M. (2009). *Okul yöneticilerinin okul geliştirme danışmanlık hizmetine ilişkin görüşleri: Eskişehir ili örneği*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Clifford, M. ve Ross, S. (2012). *Rethinking principal evaluation: A new paradigm informed by research and practice*.
http://www.nassp.org/Content/158/eval_report.PDF adresinden 13 Mayıs 2013 tarihinde edinilmiştir.
- Coşgel, M.M. ve Miceli, T.J. (1999). Job rotation: Cost, benefits, and stylized facts [Elektronik versiyon]. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 155(2), 301-320.
- Çelebi, G.Y., Çelebi, B. ve Bayram, M. (2011). *Okul müdürlerinin zorunlu yer değiştirmesi ile ilgili yönetici ve öğretmen görüşleri: Trabzon örneği* [Elektronik versiyon]. Çalışma Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti: 6. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi'nde sunulmuş bildiri.
- Çelik, V. (2000). *Okul kültürü ve yönetimi. İkinci basım*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çelik, V. (2002). Eğitim yöneticisi yetiştirme politikasına yön veren temel eğilimler. 21. *Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu* içinde (s. 3-12). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi.
- Çelikten, M. (2003). Okul kültürünün şekillendirilmesinde müdürün rolleri [Elektronik versiyon]. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1(4), 453-462.

- Davidson, B. M. ve Taylor, D. L. (1998). *The effects of principal succession in an accelerated school*. Çalışma San Diego, CA: Annual Meeting of the American Educational Research Association Toplantısında sunulmuş bildiri. Tam metni <http://www.eric.ed.gov/PDFS/ED425522.pdf> adresinden 13 Haziran 2011 tarihinde edinilmiştir.
- Davidson, B. M. ve Taylor, D. L. (1999). *Examining principal succession and teacher leadership in school restructuring*. Çalışma Montreal, Quebec: Annual Meeting of the American Educational Research Association Toplantısında sunulmuş bildiri. Tam metni <http://www.eric.ed.gov/PDFS/ED433618.pdf> adresinden 18 Haziran 2011 tarihinde edinilmiştir.
- Deal, T.E. ve Peterson, K.D. (1990). *The principal's role in shaping school culture*. Washington, DC: U.S. Department of Education, Office of Educational Research and Improvement.
- Demirkol, A.Y. ve Savaş, A.C. (2012). Okul müdürlerinin örgüt kültürü algılarının incelenmesi [Elektronik versiyon]. *Süleyman Demirel Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (25), 259-272.
- Demirtaş, Z. ve Ersözlü, A. (2007). Okul kültürü ile öğrencilerin şiddete başvurma davranışları arasındaki ilişkiler [Elektronik versiyon]. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2, 178-189.
- Denison, D.R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars [Elektronik versiyon]. *The Academy of Management Review*, 21(3), 619-654.
- Dinç, S. (2007). *Örgütsel güven yaratmada örgüt kültürünün rolü*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Dolu, B. (2011). *Bankacılık sektöründe çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma*. Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Durmuş, H. (2007). *Eğitim yönetiminde motivasyon ve ödüllendirme*.
http://www.hayatidurmus.com/GGO/subat_pdf/08.pdf adresinden 08 Mayıs 2013 tarihinde edinilmiştir.

Ekiz, D. (2003). *Eğitimde araştırma yöntem ve metodlarına giriş: Nitel, nicel ve eleştirel kuram metodolojileri*. Ankara: Anı Yayıncılık.

Elma, C., Şener, M. ve Çiftli, S. (2011). *Okul müdürlerinin zorunlu yer değiştirme uygulaması müfettiş, yönetici ve öğretmen görüşlerine dayalı bir değerlendirme* [Elektronik versiyon]. Çalışma 20. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı'nda sunulmuş bildiri.

Erdem, F. ve İşbaşı, J.Ö. (2001). Eğitim kurumlarında örgüt kültürü ve öğrenci alt kültürünün algılamaları [Elektronik versiyon]. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (1), 33-57.

Erdoğan, Y., Yaman, E., Şentürk, Ö. ve Kalyoncu, E. (2008). Web tabanlı eğitimde güç mesafesi: Bilgi Üniversitesi örneği [Elektronik versiyon]. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 6(15), 115-137.

Eren, E. (1998). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. Genişletilmiş beşinci basım. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Ergur, A. (2011). Kültürün önemi. A. Ergur ve E. Gökarp (Ed.), *Kültür sosyolojisi* içinde (s. 2-23). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları.

- Erkan, E. ve Abaan, S. (2006). Devlete ve özel sektöre bağlı hastanelerde çalışan servis sorumlu hemşirelerinin işe ve insana yönelik liderlik yönelimlerinin incelenmesi [Elektronik versiyon]. *Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 13(1), 1-13.
- Erol, F. (1995). Okul müdürlerinin görevlerini başarmada karşılaştıkları engeller: Burdur ili örneği [Elektronik versiyon]. *Eğitim Yönetimi*, 1(1), 63-71.
- Esinbay, E. (2008). *İlköğretim okullarında örgüt kültürü: Balıkesir ili örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Fauske, J. R. ve Ogawa, R. T. (1983). *The succession of a school principal* [Elektronik versiyon]. Çalışma Jackson Hole, WY: Annual Meeting of the Northern Rocky Mountain Educational Research Association Toplantısında sunulmuş bildiri. Tam metni <http://www.eric.ed.gov/PDFS/ED248589.pdf> adresinden 18 Haziran 2011 tarihinde edinilmiştir.
- Ference, T.P., Stoner, J.A. ve Warren, E.K. (1977). Managing the career plateau [Elektronik versiyon]. *The Academy of Management Review*, 2(4), 602-612.
- Fırat, N.Ş. (2009). Sendika üyelik durumu açısından okul müdürleri ve öğretmenlerin okul kültürü ve değer sistemlerine ilişkin algıları [Elektronik versiyon]. *Amme İdaresi Dergisi*, 42(4), 137-177.
- Fırat, N. Ş. (2010). Okul müdürü ve öğretmenlerin okul kültürü ile değer sistemlerine ilişkin algıları [Elektronik versiyon]. *Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim ve Bilim Dergisi*, 35(156), 71-83.
- Fink, D. (2011). *Pipelines, pools and reservoirs: Leadership succession in three countries*. Çalışma Limassol: 24th International Congress for School Effectiveness and Improvement Toplantısında sunulmuş bildiri. Tam metni

<http://www.icsei.net/icsei2011/Full%20Papers/0004.pdf> adresinden 29 Mayıs 2013 tarihinde edinilmiştir.

- Fink, D. ve Brayman, C. (2004). Principals' succession and educational change [Elektronik versiyon]. *Journal of Educational Administration*, 42(4), 431-449.
- Fink, D. ve Brayman, C. (2006). School leadership succession and the challenges of change [Elektronik versiyon]. *Educational Administration Quarterly*, 42(1), 62-89.
- Gay, L.R., Mills, G.E. ve Airasian, P. (2006). *Educational research: Competencies for analysis and applications. Eighth edition*. New Jersey: Merrill Prentice Hall.
- Genç, N. (1994). *Zirveye götüren yol yönetim*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Gibbs, A. (1997). *Focus groups*. <http://sru.soc.surrey.ac.uk/SRU19.html> adresinden 19 Haziran 2013 tarihinde edinilmiştir.
- Glasspool, T.S. (2006). *Socialization of Pennsylvania high school principal succession*. Yayınlanmamış Doktora tezi, University of Pittsburgh, Pennsylvania.
- Gökçe, A. (2009). *İlköğretim okulu yöneticilerinin motivasyonunu etkileyen faktörler*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Griffith, J. (1999). The school leadership/school climate relation: Identification of school configurations associated with change in principals [Elektronik versiyon]. *Educational Administration Quarterly*, 35(2), 267-291.
- Grusky, O. (1960). Administrative succession in formal organizations [Elektronik versiyon]. *Social Forces*, 39(2), 105-115.

- Grusky, O. (1966). Career mobility and organizational commitment [Elektronik versiyon]. *Administrative Science Quarterly*, 10(4), 488-503.
- Guest, R.H. (1962). Managerial succession in complex organizations [Elektronik versiyon]. *American Journal of Sociology*, 68(1), 47 - 56.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü [Elektronik versiyon]. *Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 147-159.
- Gültekin, M. ve Göktürk, Ş. (2012). *İlköğretim okul müdürlerinin zorunlu rotasyon uygulamasının değerlendirilmesi*. Çalışma 21. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi'nde sunulmuş bildiri. Tam metni http://www.pegem.net/Akademi/kongrebildiri_detay.aspx?id=136474 adresinden 20 Nisan 2013 tarihinde edinilmiştir.
- Güven, A. (2007). *Kamu yöneticilerinin davranış tarzlarının kamu personelinin motivasyonu üzerine etkileri: Tokat İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nde çalışan öğretmenler üzerinde bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Hargreaves, A., Moore, S., Fink, D., Brayman, C. ve White, R. (2003). *Succeeding leaders?: A study of principal succession and sustainability*. www.marylandpublicschools.org/NR/.../Succeeding_Leaders.pdf adresinden 08 Haziran 2011 tarihinde edinilmiştir.
- Hasani, P., Jalali, R. ve Abedsaeedi, Z. (2011). Nurses lived experiences of conscience reaction: A qualitative phenomenological study [Elektronik versiyon]. *Bangladesh Journal of Bioethics*, 2(3), 3-9.
- Haveman, H. A. (1993). Ghosts of managers past: Managerial succession and organizational mortality [Elektronik versiyon]. *The Academy of Management Journal*, 36(4), 864-881.

Helmich, D. (1978). Leader flows and organizational process [Elektronik versiyon]. *The Academy of Management Journal*, 21(3), 463 - 478.

Holle, S.F. ve Belton Emergency Services. (2005). *What about job rotation? Executive leadership: An applied research project submitted to the National Fire Academy as part of the Executive Fire Officer Program.*

<http://www.usfa.fema.gov/pdf/efop/efo37767.pdf> adresinden 03 Mayıs 2013 tarihinde edinilmiştir.

İnceoğlu, M. (1985). *Güdüleme yöntemleri*. Ankara Üniversitesi. Ankara: Siyasal Bilgiler Fakültesi ve Basın-Yayın Yüksekokulu Yayınları.

Jones, J.C. (2000). *Principal succession: A case study*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, University of Calgary, Alberta.

Jones, J.C. ve Webber, C.F. (2001). *Principal succession: A case study*. Çalışma Seattle: Annual Meeting of the American Educational Research Association Toplantısında sunulmuş bildiri. Tam metni <http://www.eric.ed.gov/PDFS/ED455555.pdf> adresinden 11 Mayıs 2013 tarihinde edinilmiştir.

Jordan, J., Lynch, U., Moutray, M., O'Hagan, M.T., Orr, J., Peake, S. ve Power, J. (2007). Using focus groups to research sensitive issues: Insights from group interviews on nursing in the Northern Ireland "Troubles" [Elektronik versiyon]. *International Journal of Qualitative Methods*, 6(4), 1-19.

Kandemir, A. (2010). *Yargı kararlarının ışığında MEB'deki rotasyon uygulaması*. <http://www.memurlar.net/haber/183529/> adresinden 20 Nisan 2013 tarihinde edinilmiştir.

Kandemir, A. (2011). *Rotasyonda MEB Genelgesi beklenmelidir.*

<http://www.memurlar.net/haber/202903/> adresinden 17 Nisan 2013 tarihinde edinilmiştir.

Kaplan, P. (2011). *Okul yöneticileri için şans topu dönecek.*

<http://www.haberturk.com/yazarlar/pervin-kaplan/657758-okul-yoneticileri-icin-sans-topu-donecek> adresinden 27 Nisan 2013 tarihinde edinilmiştir.

Karaboğa, M. (2007). *Avcılar ilçesi ortaöğretim kurumları yöneticilerinin*

motivasyonlarının çalışan (öğretmen) motivasyonu üzerine etkisi.

Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Karakaya, A. ve Ay, F.A. (2007). Çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörler:

Sağlık çalışanlarına yönelik bir araştırma [Elektronik versiyon]. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 31(1), 55-67.

Karaköse, T. (2008). Okul müdürlerini itibarlı kılan değerlerin belirlenmesine yönelik

nitel bir çalışma [Elektronik versiyon]. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 6(16), 113-129.

Karasar, N. (2007). *Bilimsel araştırma yöntemi: Kavramlar, ilkeler, teknikler. On*

yedinci basım. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Karasar, N. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemi: Kavramlar, ilkeler, teknikler. Yirminci*

basım. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Karcioğlu, F. (2001). Örgüt kültürü ve örgüt iklimi ilişkisi [Elektronik versiyon].

Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15(1-2), 265-283.

- Kaya, A. (2012). *Yönetici rotasyonunun olumlu ve olumsuz etkilerinin belirlenmesine ilişkin nitel bir çalışma* [Elektronik versiyon]. Çalışma 7. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi'nde sunulmuş bildiri.
- Kayır, S. (2012). *Rotasyona tabi tutulan ilköğretim okulu müdürlerinin örgütsel bağlılık düzeyi nasıldır?: İstanbul ili Avrupa Yakası örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kılıç, E. (2008). *İş tatmini ve iş rotasyonu arasındaki ilişkinin incelenmesine ilişkin otomotiv sektöründe bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kocabaş, İ. ve Karaköse, T. (2005). Okul müdürlerinin tutum ve davranışlarının öğretmenlerin motivasyonuna etkisi: Özel ve Devlet okulu örneği [Elektronik versiyon]. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 79-93.
- Koç, H. (2012). *Okul yöneticileri ve öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin zorunlu yer değiştirmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Korkmaz, M. (2005). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi: Sorunlar – çözümler ve öneriler [Elektronik versiyon]. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(3), 237-252.
- Korkmaz, M. ve Özden, S. (2003). Okul kültürünün verimlilik artışına etkisi [Elektronik versiyon]. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(2), 127-143.
- Korkut, A. (2008). *İlköğretim okullarındaki yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürünü algılama düzeyleri: Büyükçekmece örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Köse, S., Tetik, S. ve Ercan, C. (2001). Örgüt kültürünü oluşturan faktörler [Elektronik versiyon]. *Yönetim ve Ekonomi*, 7(1), 219-242.
- Kreuger, L.W. ve Neuman, W.L. (2006). *Social work research methods: Qualitative and quantitative applications. Second edition*. Boston: Pearson Education Publishing.
- Kurtulmuş, M., Gündaş, A. ve Ardic, T. (2012). Zorunlu yer değişikliği uygulamasına (rotasyon) ilişkin ilköğretim yöneticilerinin görüşleri [Elektronik versiyon]. *Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 49-57.
- Küçük, M. (2013). Görüşme kavramı ve iletişim süreci. A.A. Özdemir ve Y. Tuna (Ed.), *Görüşme teknikleri içinde* (s. 2-27). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- Louis, K.S., Leithwood, K., Wahlstrom, K.L. ve Anderson, S.E. (2010). *Learning from leadership: Investigating the links to improved student learning*.
<http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/school-leadership/key-research/Documents/Investigating-the-Links-to-Improved-Student-Learning.pdf>
 adresinden 09 Mayıs 2013 tarihinde edinilmiştir.
- London, M. (1983). Theory of career motivation [Elektronik versiyon]. *The Academy of Management Review*, 8(4), 620-630.
- Nartgün, Ş.S., Bayraktar, C. ve Akkulak, H.B. (2012). *Eğitim yöneticilerinin rotasyon algısı*. [Elektronik versiyon]. Çalışma 7. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi'nde 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 & K. Cooper (Ed.) *Principals in succession: Transfer and rotation in*

educational administration içinde (s. 89-108). Dordrecht, Heidelberg, London, New York: Springer Science+Business Media B.V.

Memişoğlu, S.P., Sipahioğlu, M. ve Çelik, M. (2012). *Lise müdürlerinin zorunlu yer değişikliği uygulamasına ilişkin görüşleri*. Çalışma 21. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi'nde sunulmuş bildiri. Tam metni http://www.pegem.net/Akademi/kongrebildiri_detay.aspx?id=136156 adresinden 20 Nisan 2013 tarihinde edinilmiştir.

Meyer, M.J., Macmillan, R.B. ve Northfield, S. (2009). Principal succession and its impact on teacher morale [Elektronik versiyon]. *International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice*, 12(2), 171-185.

Meyer, M.J. ve Macmillan, R.B. (2011). Principal succession and the micropolitics of educators in schools: Some incidental results from a larger study [Elektronik versiyon]. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, (117), 1-26.

Miles, M.B. ve Huberman, A.M. (1994). *An expanded sourcebook qualitative data analysis. Second edition*. California: Sage Publications, Inc.

Milli Eğitim Bakanlığı (MEB). (2010). *Zorunlu yer değiştirmeler*. <http://personel.meb.gov.tr/upload/Zorunlu%20Yer%20De%C4%9Fi%C5%9Ftirme.pdf> adresinden 26 Mayıs 2013 tarihinde edinilmiştir.

Milli Eğitim Bakanlığı (MEB). (2013a). Millî Eğitim Bakanlığı'ndan: Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği [Elektronik versiyon]. *Resmi Gazete*, 28573.

Milli Eğitim Bakanlığı (MEB). (2013b). Millî Eğitim Bakanlığı'ndan: Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumu Yöneticileri Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği [Elektronik versiyon]. *Resmi Gazete*, 28728.

- Miskel, C. ve Owens, M. (1983). *Principal succession and changes in school coupling and effectiveness*. Çalışma Montreal, Quebec: Annual Meeting of the American Educational Research Association Toplantısında sunulmuş bildiri. Tam metni <http://www.eric.ed.gov/PDFS/ED231081.pdf> adresinden 18 Haziran 2011 tarihinde edinilmiştir.
- Miskel, C. ve Cosgrove, D. (1984). *Leader succession: A model and review for school settings*. Çalışma New Orleans, LA: Annual Meeting of the American Educational Research Association Toplantısında sunulmuş bildiri. Tam metni <http://www.eric.ed.gov/PDFS/ED242066.pdf> adresinden 18 Haziran 2011 tarihinde edinilmiştir.
- Miskel, C. ve Cosgrove, D. (1985). Leader succession in school settings [Elektronik versiyon]. *Review of Educational Research*, 55(1), 87-105.
- Naktiyok, A. (1999). *Çevresel çalkantı ve örgüt kültürü: Bir uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Narsap, H. (2006). *Genel ve mesleki liselerde örgüt kültürü*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Normore, A.H. (2004). Leadership success in schools: Planning, recruitment, and socialization [Elektronik versiyon]. *International Electronic Journal for Leadership in Learning*, 8(10), 1-22.
- Northfield, S., Macmillan, R. ve Meyer, M.J. (2011). Trust during transition: Strategic leadership and trust development during principal succession. R.E. White & K. Cooper (Ed.) *Principals in succession: Transfer and rotation in educational administration* içinde (s. 109-137). Dordrecht, Heidelberg, London, New York: Springer Science+Business Media B.V.

- Nural, E. ve Çıtak, Ş. (2012). *Ordu ilindeki resmi eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin zorunlu yer değiştirme uygulamasına ilişkin görüş ve önerileri* [Elektronik versiyon]. Çalışma 7. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi'nde sunulmuş bildiri.
- Oplatka, I. (2011). Contextualizing principal succession: Reflections on principal succession and rotation in Western Countries. R.E. White & K. Cooper (Ed.) *Principals in succession: Transfer and rotation in educational administration* içinde (s.157-168). Dordrecht, Heidelberg, London, New York: Springer Science+Business Media B.V.
- Ortega, J. (2001). Job rotation as a learning mechanism [Elektronik versiyon]. *Management Science*, 47(10), 1361-1370.
- Önal, H.İ. ve Ekici, S. (2012). Okul kütüphanecilerinin görüşlerine göre okul kültürü değerlendirmesi [Elektronik versiyon]. *Bilgi Dünyası*, 13(1), 138-164.
- Ören, K., Erdem, B. ve Kaplan, M. (2005). Örgütsel kültürün işgücü verimliliğine etkisi [Elektronik versiyon]. *Kamu-iş*, 8(2), 1-21.
- Örücü, E. ve Kanbur, A. (2008). Örgütsel-yönetimsel motivasyon faktörlerinin çalışanların performans ve verimliliğine etkilerini incelemeye yönelik ampirik bir çalışma: Hizmet ve endüstri işletmesi örneği [Elektronik versiyon]. *Yönetim ve Ekonomi*, 15(1), 85-97.
- Özbaşar, S. (2002). *Mesafeyi iyi ayarla*. <http://www.capital.com.tr/mesafeyi-iyi-ayarla-haberler/16624.aspx> adresinden 08 Mayıs 2013 tarihinde edinilmiştir.
- Özcan, E.D. (2006). *Örgüt kültürünün işgücü verimliliğine etkisi ve bir model önerisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Özcan, Ş. (2006). Müdürlere rotasyon kılıfıyla yandaş kayırmacılığı [Elektronik versiyon]. *Türk Eğitim-Sen, Türkiye Eğitim, Öğretim ve Bilim Hizmetleri Kolu Kamu Çalışanları Sendikası Genel Merkezi Aylık Yayın Organı*, 30(3), 1–16.
- Özdemir, A. (2006). Okul kültürünün oluşturulması ve çevreye tanıtılmasında okul müdürlerinden beklenen ve onlarda gözlenen davranışlar [Elektronik versiyon]. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(4), 411-433.
- Özdöl, M.F. (2008). *Konya İlinde Görev Yapan Ortaöğretim Fizik Öğretmenlerinin Motivasyonu ve İş Tatminlerinin Araştırılması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Öztay, F.E. (2006). *Eğitim örgütlerinde insan kaynakları yönetimi ile oluşturulmuş kurum kültürünün öğretmen motivasyonuna etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Öztürk, T. (2006). *İlköğretim öğretmenlerinin motivasyonunu artıran ve idame ettiren faktörler: Kağıthane – Levent uygulaması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Patton, M.Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods. Third edition*. London: Sage Publications.
- Peterson, K.D. ve Deal, T.E. (1998). How leaders influence the culture of schools [Elektronik versiyon]. *Educational Leadership*, 56(1), 28-30.
- Phillips, S., Raham, H. ve Renihan, P. (2003). *The role of the school principal: Present status and future challenges in managing effective schools*. Kelowna: Library and Archives Canada Cataloguing in Publication.

- Pulat, İ. (2010). *Denizli ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgüt kültürü ve önemine ilişkin algıları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Recepoğlu, E. (2013). Öğretmenlerin iş motivasyonlarının farklı değişkenler açısından incelenmesi [Elektronik versiyon]. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 21(2), 575-588.
- Reeves, J., Mahony, P. ve Moos, L. (1997). Headship: Issues of career [Elektronik versiyon]. *Teacher Development*, 1(1), 43-56.
- Reynolds, C., White, R. ve Brayman, C. (2005). *The implications and challenges of leadership succession/rotation for the sustainability of school reform: A study of succession/rotation*. Çalışma Barcelona: International Congress on School Effectiveness and Improvement Toplantısında sunulmuş bildiri. Tam metni <http://glsresearch.usask.ca/media/icsei%202005%20Barcelona.pdf> adresinden 15 Mayıs 2013 tarihinde edinilmiştir.
- Reynolds, C., White, R., Brayman, C. ve Moore, S. (2005). *Gender and secondary school principal rotation*. <http://glsresearch.usask.ca/media/csse%202005%20London.pdf> adresinden 01 Haziran 2013 tarihinde edinilmiştir.
- Reynolds, C., White, R., Brayman, C. ve Moore, S. (2008). Women and secondary school principal rotation/succession: A study of the beliefs of decision makers in four provinces [Elektronik versiyon]. *Canadian Journal of Education*, 31(1), 32-54.
- Richards, T. (2002). An intellectual history of NUD*IST and NVivo [Elektronik versiyon]. *International Journal of Social Research Methodology*, 5(3), 199-214.

- Rowan, B. ve Denk, C.E. (1984). Management succession, school socioeconomic context, and basic skills achievement [Elektronik versiyon]. *American Educational Research Journal*, 21(3), 517-537.
- Seki, H.Ö. (2004). *Okulların güçlü okul kültürü özelliklerine sahip olma düzeyleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Sezgin, F. (2010). Öğretmenlerin örgütsel bağlılığının bir yordayıcısı olarak okul kültürü [Elektronik versiyon]. *Gazi Üniversitesi Eğitim ve Bilim Dergisi*, 35(156), 142-159.
- Sezgin, M. (2009). *İş tatmini üzerine bir odak grup çalışması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Sönmez, H.Ç. (2005). *Okul müdürlerinin okul kültürünün oluşturulması, sürdürülmesi ve değiştirilmesindeki rolü: Van ili örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- Sümer, B. (2012). *KKTC ortaöğretim kurumları yöneticilerinin düşünce ve davranışlarının öğretmenlerin motivasyonuna etkisinin değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Yakınoğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Lefkoşa.
- Şahal, E. (2005). *Akademik örgütlerde örgüt kültürü ve iş tatmini arasındaki ilişki: Akdeniz Üniversitesi'nde doktora yapan araştırma görevlilerinin örgüt kültürüne ve iş tatminine yönelik algı ve kanaatleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Şahin, A. (2010). Örgüt kültürü - yönetim ilişkisi ve yönetsel etkinlik [Elektronik versiyon]. *Maliye Dergisi*, (159), 21-35.

- Şahindoğan, M.Y. (2010). Müdür rotasyonu uygulamasında gelinen durum [Elektronik versiyon]. *Eğitimin Sesi*, (34), 1-65.
- Şimşek, Y. (2003). *Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki: Eskişehir ili örneği*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Tanrıverdi, S. (2007). *Katılımcı okul kültürünün yabancı dil öğretmenlerinin iş motivasyonu ile ilişkisine yönelik örnek bir çalışma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tepeci, M. (2001). *The effect of personal values, organizational culture, and person-organization fit on individual outcomes in the restaurant industry*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, The Pennsylvania State University, Pennsylvania.
- Tezer, E. (2007). *Diyabet hemşireliği yönetiminde bireysel danışmanlık modeli: Fenomenolojik yaklaşım ve mentorluk*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- The Institute for Education Leadership. (2008). *Succession planning for Ontario schools and school boards: A study commissioned by the Institute for Education Leadership*. <http://www.education-leadership-ontario.ca/storage/2/1284604393/SuccessionPlanningSummary.pdf> adresinden 28 Nisan 2013 tarihinde edinilmiştir.
- Tiryaki, T. (2005). *Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerine etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Tonbul, Y. ve Sağıroğlu, S. (2012). Okul müdürlerinin zorunlu yer değiştirme uygulamasına ilişkin bir araştırma [Elektronik versiyon]. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 18(2), 313-339.

- Turan, S., Yıldırım, N. ve Aydoğdu, E. (2012). Okul müdürlerinin kendi görevlerine ilişkin bakış açıları [Elektronik versiyon]. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 2(3), 63-76.
- Türnüklü, A. (2000). Eğitimbilim araştırmalarında etkin olarak kullanabilecek nitel bir araştırma tekniği: Görüşme [Elektronik versiyon]. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, (24), 543-559.
- Uygur, M. ve Yıldırım, A. (2011). İlköğretim okulu yöneticilerinin kültürel liderlik rolleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki [Elektronik versiyon]. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, (27), 72-81.
- Ünal, A. ve Çelik, İ.T. (2010). Çalışma ahlakı kavramına kültürel bir bakış ve Türkiye’de çalışma ahlakı [Elektronik versiyon]. *Sosyal Bilimler*, 8(1), 217-240.
- White, R.E. ve Cooper, K. (2009). Secondary school principal rotation and succession [Elektronik versiyon]. *Principal Matters*, (80), 40-44.
- White, R.E. ve Cooper, K. (2011). Planning for succession: Considerations and implications for educational policy. R.E. White & K. Cooper (Ed.) *Principals in succession: Transfer and rotation in educational administration* içinde (s. 41-63). Dordrecht, Heidelberg, London, New York: Springer Science+Business Media B.V.
- White, R.E., Cooper, K. ve Brayman, C. (2006). *Case studies of principal rotation and succession policies: An international perspective*. Final Report. This report was funded by the Ontario Principals’ Council (OPC). <http://www.principals.ca/Documents/Report-May06.pdf> adresinden 18 Haziran 2011 tarihinde edinilmiştir.
- Yalazan, A. (2006). *Genel liselerde yaratıcı örgüt kültürü oluşturmada okul yöneticilerinin rollerinin değerlendirilmesi: Ankara ili Çankaya ilçesi örneği*.

Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Yalçın, H. ve Korkmaz, M.E. (2013). Okul öncesi öğretmenlerinin motivasyon durumları [Elektronik versiyon]. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(26), 602-609.
- Yaman, E. (2010). Psikoşiddete (Mobbinge) Maruz Kalan Öğretim Elemanlarının Örgüt Kültürüne ve İklimine İlişkin Algıları [Elektronik versiyon]. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 10(1), 547-578.
- Yavuz, F. (2006). *Okul motivasyonunu değerlendirme ölçeği yapılandırılması ve güvenilirliği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Yeşilyurt, E. (2009). Okul kültürünün öğretim başarısına olan etkisine yönelik öğretmen görüşleri: Elazığ ili örneği [Elektronik versiyon]. *Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(2), 195-214.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2006). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Altıncı basım. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Yedinci basım. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, B. (2005). Eğitim Örgütlerinde Kültürel Liderlikle Meslek Ahlâkı İlişkisi [Elektronik versiyon]. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(13), 217-238.
- Yıldırım, İ.S. (2007). *Türkiye’de sendikalaşma sürecinde öğretmen sendikaları ve siyasetle ilişkisi: Adapazarı örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

- Yıldırım, K. (2010). Nitel araştırmalarda niteliği artırma [Elektronik versiyon]. *İlköğretim Online*, 9(1), 79-92.
- Yıldırım, N. (2011). Okul müdürlerinin motivasyonları üzerine nitel bir inceleme [Elektronik versiyon]. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1), 71-85.
- Yıldırım, S. (2007). *Motivasyon ve çalışma yaşamında motivasyonun önemi*. Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Yılmaz, G. (2006). *Örgüt kültürü ve insan kaynakları yönetimi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz, K., Altinkurt, Y., Karaköse, T. ve Erol, E. (2012). Okul yöneticilerine uygulanan zorunlu yer değiştirme uygulaması hakkında okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri [Elektronik versiyon]. *E-uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 3(3), 65-83.
- Yılmaz, S. ve Yılmaz, T. (2012). *Okul müdürlerinin zorunlu rotasyon uygulamasına ilişkin görüşleri* [Elektronik versiyon]. Çalışma 7. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi'nde sunulmuş bildiri.
- Yörük, S. ve Sağban, Ş. (2012). Okul müdürlerinin kültürel liderlik rollerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyine etkisi [Elektronik versiyon]. *International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 7(3), 2795-2813.
- Yurttakal, S. (2007). *İlköğretim öğretmenlerinin okullarını örgüt kültürü açısından algılamaları: Şırnak ili İdil ilçesi örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.