

B.PARLAK

EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN ZORUNLU YER DEĞİŞİKLİĞİ SÜRECİ

Berrin PARLAK

BAU 2015

AĞUSTOS 2015

**EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN ZORUNLU YER
DEĞİŞİKLİĞİ SÜRECİ**

**BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

Berrin PARLAK

**EĞİTİM YÖNETİMİ VE PLANLAMASI
YÜKSEK LİSANS DERECEŐİ İÇİN GEREKLİ ÇALIŞMALAR
YERİNE GETİRİLMİŞTİR**

AĞUSTOS 2015

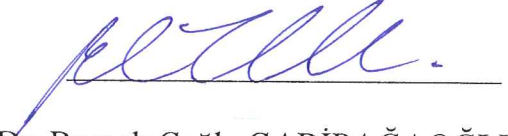
Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nün Onay



Yrd.Doç.Dr. Sinem VATANARTIRAN

Enstitü Müdürü

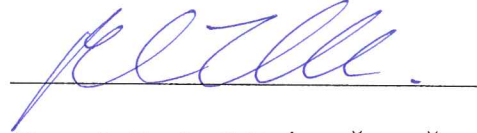
Bu tezin Yüksek Lisans derecesinde bir tez olarak gerekli çalışmaları yerine getirdiğini onaylarım.



Yrd.Doç.Dr. Burçak ağla GARİPAĞAOĞLU

Koordinatör

Okuduđumuz bu tezin Yüksek Lisans derecesinde bir tez olarak onaylanması, dūřüncemize göre, amaç ve kalite olarak tamamen uygundur.



Yrd.Doç.Dr. Burçak ağla GARİPAĞAOĞLU

Tez Danışmanı

Komite Üyeleri

Yrd. Doç.Dr. Sinem VATANARTIRAN (BAU, EBE)



Yrd. Doç. Dr. Burçak ağla GARİPAĞAOĞLU (BAU, EBE)



Doç. Dr. Feyza DOYRAN (BAU, EBE)



Bu tezdeki tüm bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak elde edildiğini ve sunulduğunu; ayrıca bu kuralların ve ilkelerin gerektirdiği şekilde, bu çalışmadan kaynaklanmayan bütün atıfları yaptığımı beyan ederim.

Ad, Soyad : Berrin PARLAK

İmza :



ÖZET

EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN ZORUNLU YER DEĞİŞİKLİĞİ SÜRECİ

Parlak, Berrin

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi ve Planlaması Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Burçak Çağla GARİPAĞAOĞLU

Ağustos 2015, 98 Sayfa

Bu araştırma, MEB'in 10 Haziran 2014 yılında yürürlüğe koymuş olduğu Eğitim Yöneticilerinin Zorunlu Yer Değişikliği uygulamasının olumlu ve olumsuz yönlerini yönetici, öğretmen, öğrenci ve veli görüşleri açısından inceleyen bir araştırmadır. Araştırmada ayrıca, katılımcıların süreç ile ilgili yaşanan/yaşanabilecek sorunlara önerdikleri çözümler de tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim deseni kullanılmıştır. Araştırmanın katılımcılarını, amaçlı örnekleme yöntemi kullanılarak belirlenen okul müdürleri, öğretmenler, öğrenciler ve velilerden oluşan toplam 30 kişi oluşturmaktadır. Veriler yarı yapılandırılmış görüşme soruları ile toplanmış ve içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. Katılımcıların, zorunlu yer değişikliği uygulaması ile ilgili görüşleri; uygulamanın olumlu ve olumsuz yönlerinin yöneticiye, kuruma, öğrenci/veliye etkileri ile tespit edilen problemlerine ilişkin çözüm önerileri temaları altında sunulmuş ve katılımcı ifadeleri eşliğinde aktarılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Zorunlu Yer Değişikliği, Eğitim Yöneticileri, Eğitim Politikaları

ABSTRACT

EDUCATION ADMINISTRATORS FORCED RELOCATION PROCESS

Parlak, Berrin

Master's Thesis, Master's Program in Educational Administration and Planning
Supervisor: Asist. Prof. Dr. Burçak Çağla GARİPAĞAOĞLU

August 2015, 98 Pages

This research is the research that investigates from administrator, teacher, student and parents opinion of positive and negative aspects of application of education administrators forced relocation that was put into by Ministry of national education on June 10, 2014. Also, in the research it was tried to determine recommended solutions of participants possible problems related to process. In the research there was used phenomenological pattern of qualitative research methods. The research participants, using purposeful sampling method constitute total 30 persons of school principals, teachers, students and parents. The data was collected by semi-structured interview questions and analysed by the method of content analysis. The participants' opinions related to forced relocation under the themes of recommended solutions related to problems determined with the impact of positive and negative sides of application on the administrator, the institution, the student/parent, and transferred with expressions of participants.

Keywords: Forced Relocation, Education Administrators, Education Policy

Varlığı ile her zaman destek veren halama...

TEŞEKKÜR

Araştırmam sırasında anlayışı, sabrı ve değerli gürüő, öneri ve katkıları ile bana yol gösteren danıőmanım Yrd. Doç. Dr. Burçak ağla GARİPAĞAOĞLU' na teőekkürlerimi sunarım. Tezimin ortaya çıkmasında yönlendirme ve bilgilendirmeleriyle katkı sağlayan Doç. Dr. Feyza DOYRAN' a ve Yrd. Doç. Dr. Sinem VATANARTIRAN' a teőekkürlerimi sunarım. Araştırma kapsamında özveri gösterip katkı sağlayan yöneticilere, öğretmenlere, öğrenci ve velilere teőekkürü bir borç bilirim. Ayrıca manevi desteğini esirgemeyen aileme ve okul yöneticilerine ulaőmamı sağlayan, daima yanımda olan Sevgili Halam Mevlüde' ye teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

İNTİHAL.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
İTHAF.....	vi
TEŞEKKÜR.....	vii
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiii
1. Bölüm: Giriş.....	1
1.1 Genel Bakış.....	1
1.2 Problemin Tanımı.....	4
1.3 Araştırmanın Amacı.....	4
1.4 Araştırma Soruları.....	4
1.5 Araştırmanın Önemi.....	4
2. Bölüm: Alan Yazın Taraması.....	5
2.1 Zorunlu Yer Değişikliği Nedir?.....	5
2.2 Zorunlu Yer Değişikliği Uygulamasının Amacı.....	6
2.3 Zorunlu Yer Değişikliği Çeşitleri.....	8
2.4 Zorunlu Yer Değişikliğinin Olumlu Ve Olumsuz Yönleri.....	9
2.5 Dünyada Okul Yöneticilerine Zorunlu Yer Değişikliği Uygulaması.....	12
2.6 Türk Eğitim Sisteminde Yöneticilere Zorunlu Yer Değişikliği Uygulaması.....	14
2.7 İlgili Araştırmalar.....	19
3. Bölüm: Yöntem.....	24
3.1 Araştırmanın Deseni.....	24
3.2 Katılımcılar.....	24

3.3 Veri Toplama Araçları.....	26
3.4 Verilerin Toplanması.....	27
3.5 Verilerin Analizi.....	28
3.6 Geçerlilik - İnanırlılık (İç Geçerlilik) Ve Aktarılabirlik (Dış Geçerlilik)	29
3.7 Güvenirlik - Tutarlılık (İç Güvenirlik) Ve Teyit Edilebilirlik (Dış Güvenirlik)	30
3.8 Sınırlılık.....	30
4. Bölüm: Bulgular.....	31
4.1 Zorunlu Yer Değişikliği Uygulamasının Olumlu Yönleri.....	32
4.1.1 Yenilenme.....	32
4.1.2 Kişisel ve Mesleki Gelişim Fırsatı.....	35
4.1.3 Mesleki Tükenmişlik Sendromuna Çözüm.....	37
4.1.4 Genç Öğretmenler için Yükselme İmkânlarında Artış.....	38
4.1.5 Kurum Körlüğünün Önüne Geçilmesi.....	39
4.1.6 Okul Yönetimlerindeki Şeffaflık ve Hesapverilebilirliğe Dair Duyarlılığın Artması.....	40
4.2 Zorunlu Yer Değişikliği Uygulamasının Olumsuz Yönlerine İlişkin Görüşler	41
4.2.1 Direnç.....	41
4.2.2. Adaptasyon.....	46
4.2.3 Otorite-İdare Boşluğu/ Belirsizlik/ Geçiş Aşamalarında Yaşanan Başboşluk.....	57
4.2.4 Uzun Vadeli Planların Uygulanması Ve Sürdürülmesinde Aksamalar (İstikrarsızlık).....	59
4.2.5 Kurum Hafızasındaki Kayıp.....	61
4.2.6. Devir Teslimde Yaşanan Sıkıntılar (Bilgi saklanması /Silinmesi)	62
4.3 Uygulamanın Tespit Edilen Problemlerine İlişkin Çözüm Önerileri.....	62
4.3.1 Doğru Zamanlama.....	62
4.3.2 Objektif Atama Kriterleri.....	63
4.3.3 Bilgi Yönetim Sistemi.....	64
4.3.4 Adaptasyonu Hızlandırıcı Oryantasyonlar.....	64

5. Bölüm: Tartışma Sonuç ve Öneriler	66
5.1 Tartışma	66
5.2 Sonuç ve öneriler	68
5.3 Gelecek Araştırmalar için Öneriler.....	71
KAYNAKLAR	73
EKLER.....	81
Ek 1: İdare mahkemesine verilen dilekçe.....	81
Ek 2: Danıştay kararı	84
Ek 3: Görüşme Özet Formu.....	90
Ek 4: Görüşme Dökümleri Onay Belgesi	91
EK 5: 2014 Yönetici Atama Yönetmeliği EK-2.....	92
EK 6: Özgeçmiş.....	97

TABLÖLAR LİSTESİ

TABLÖLAR

Tablo 3.1 Katılımcıların Cinsiyet ve Eğitim Durumu (N=30).....	25
Tablo 3.2 Yöneticilerin Kıdemlerine İlişkin Veriler.....	26
Tablo 4.1 Zorunlu Yer Değişikliği Olumlu Yönlerine İlişkin Frekans Tablosu.....	32
Tablo 4.2 Olumsuz Yönlerle İlişkin Frekans Tablosu	41

ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİLLER

Şekil 2.1 Zorunlu Yer Değişikliği Uygulamasının Sebepleri	7
Şekil 4.1 Zorunlu Yer Değişikliği Uygulamasının olumlu ve olumsuz yönleri ile çözüm önerilerine ilişkin temalar.....	31

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
Akt	Aktaran
APC	Avustralya Okul Merkezi
CLME	Eğitim Yönetimi ve Liderlik Merkezi
MEM	Milli Eğitim Müdürlüğü
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
ZYD	Zorunlu Yer Değişikliği

1. Bölüm: GİRİŞ

Giriş bölümünde genel bakış, problemin tanımı, araştırmanın amacı, araştırma soruları ve bu tez çalışmasının önemine değinilecektir.

1.1 Genel Bakış

Türk eğitim sisteminde son yıllarda oldukça tartışma yaratan uygulamalardan biri de MEB' in 10 Haziran 2014 yılında yürürlüğe koymuş olduğu Eğitim Yöneticilerinin Zorunlu Yer Değişikliği Uygulamasıdır. Bu yönetmeliğe göre, yöneticilerin görev süreleri dört yıl ile sınırlıdır, kurumdaki görev süresinin uzatılması atama kriterleri ve zorunlu yer değişikliğinin amacına yöneliktir. Bu yönetmelik kapsamında okul müdürleri bir okul bünyesinde en çok sekiz yıl boyunca görev yapabilirler ve sekiz yılı doldurmalarının ardından okul müdürlerinin zorunlu yer değişiklikleri yapılacaktır (MEB, 2014). Müdür adaylarının seçilmesinde yapılan sözlü sınavlardaki komisyon üyelerinin nasıl tespit edildiğine dair kesin prosedürlerin bulunmayışı belli başlı tartışma konularındandır. Özellikle sınavların adil olarak yapılıp yapılmadığına dair bazı düşünceler oluşmuş durumdadır. Ayrıca sınavda seçim yapanların yeterli donanıma sahip olup olmadıkları da ayrı bir merak konusudur. Tüm bunun gibi düşünceler yapılan sınavlara şüphe düşürmektedir (Eren, 1991, s. 94). Eğitim Yöneticilerinin Zorunlu Yer Değişikliği Uygulamasına yönelik tartışmalar daha çok yöneticilerin atanma kriterlerindeki objektiflik esasına ve rotasyonun deklare edilen amacın samimiyetine dair tartışmalardır. Tartışmaların çoğu “Erken emeklilik-sistemin yüklerinden kurtulması, siyasi kadrolaşma, puanlama ölçütleri” başlıkları altında toplanabilecek türden yapılmış tartışmalardır. Eğitim yöneticilerini erken emeklilik ile sistemi rahatlatmak, değişik metodolojilere sahip insanlarla çalışmak ve yeni liderler yetiştirmek açısından önemli bir uygulama olarak karşımıza çıkmaktadır. (Hargreaves, Moore, Fink, Brayman, ve White, 2003; Winzenried, 2005). Kerman (2004) göre de zorunlu yer değişikliği terfi, işten çıkarma ve personelin emeklilik gibi nedenlerle şirketten ayrılmasını da kapsamaktadır.

Öte yandan Türkiye’ de siyasi iktidarların yıllardır kendi ideolojik çıkarları doğrultusunda ortaya çıkan siyasi kadrolaşma düşüncesi, puanlama ölçütlerinin liyakata dayandırılmaması sisteme güvensizlik hissini oluşturmaktadır. Yine eğitim

çalışanlarında yer değiştirmenin gönüllülük değil zorunluluk esasına bağlı olması mağduriyet hissi olarak karşımıza çıkmaktadır (Memişoğlu, Çelik ve Sipahioğlu, 2012; Nartgün, Bayraktar ve Akkulak, 2012; Yılmaz, Altinkurt, Karaköse ve Erol, 2012; Elma, Şener ve Çiftli, 2011, Cemaloğlu, 2005; Günay, 2004; Yeloğlu, 2008). Türkiye’de okul müdürlüğü ya da okul yöneticiliği, Milli Eğitim Bakanlığı’nın getirdiği yasal düzenlemeler çerçevesinde yapılmaktadır. Buna göre Milli Eğitim Bakanlığı okul müdürlerinin üstlendiği sorumlulukları şu şekilde açıklamaktadır:

Müdür, Türk millî eğitiminin genel amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak Anayasa, kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge ve diğer ilgili mevzuat hükümleri doğrultusunda okulun amaçlarını gerçekleştirmek üzere tüm kaynakların etkili ve verimli kullanımından, ekip ruhu anlayışıyla yönetiminden ve temsilinden birinci derecede sorumlu eğitim ve öğretim lideridir. Müdür, okulu bünyesindeki kurul, komisyon ve ekiplerle işbirliği içinde yönetir.(MEB. 2014,s. 29118)

Okul müdürlerinin zorunlu olarak yer değiştirilmesi ise, yeni liderlerin yetişmesi ve okul müdürlerinin geliştirilmesi açısından önemli uygulama açısından karşımıza çıkmaktadır. Yapılan bazı araştırmalar okul müdürlerinin 5 yıl ile 7 yıl arasındaki sürelerde verimliliklerinin maksimum düzeye ulaştığını söylemektedir (Hargreaves, Moore, Fink, Brayman, ve White, 2003).

Yer değiştirme uygulamalarının okulda yönetimin tazelenmesi açısından çok önemli süreçler olduğunu savunulmaktadır. Özellikle okul müdürlerinin farklı okullarda görev yapmaları gelişimlerini olumlu etkileyerek farklı bakış açıları kazanacakları üzerinde durulan noktalardan biridir. Ayrıca yer değiştirme sonucunda tükenmişlik hissinin ortadan kalkabilmesi okul müdürlerinin başarılarına etki edecektir (Hargreaves vd., 2003).

Yer değiştirme uygulamalarının doğurduğu olumsuz sonuçlar da yok değildir. Yeni okul müdürünün gelmesiyle birlikte yeni okul iklimi oluşabilmekte müdür ve okul bünyesindekiler bu sürece zor adapte olabilmektedir. Başarısı düşük okula atanan müdür hayal kırıklığı yaşayabilmektedir. Bazı okullara pek çok kez zorunlu yer değişikliği uygulanması okulun seviyesini düşürebilmektedir. Değişimin yarattığı çatışma ortamı ve yaşanan iklim değişikliği baş edilmesi gereken sorunlar arasındadır. Özellikle zorunlu yer değişikliği sonucu okula atanan müdür ile okul çalışanları

arasında görüş farklılıklarından dolayı anlaşmazlıklar çıkabilmektedir (Hargreaves vd., 2003).

Türkiye’de ise yer değiştirme uygulamaları Milli Eğitim Bakanlığı tarafından yürütülmektedir. İlk uygulama 2004 yönetmeliğine göre yapılmış olup 2005 yılında uygulanmaya konulmuştur. Ancak bazı şikâyetler ve olumsuz olaylar neticesinde hemen uygulamadan kaldırılmıştır. Özellikle 11.01.2004 günlü, 25343 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliğinin ekindeki Yönetici Değerlendirme Formunda yer alan Takdir Puanının mülakat ve değerlendirme komisyonunca objektif kriterlere dayandırılmadığına ilişkin şikâyetler bulunmaktadır. Sendikaların açtığı davalar sonucunda Bakanlık 4.3.2006 tarihli ve 26098 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan, "Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik" le takdir puanını düzenleyen kısmını değiştirmiştir (Memurlar.net, 2006). 15.05.2010 tarihinde Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik kapsamında zorunlu yer değişikliği uygulamalarına tekrar başlanılmıştır. İlk olarak aynı okul bünyesinde 5 yılını tamamlamış okul müdürlerinin yer değişikliği içeren düzenlemeler sonraki yönetmelikler kapsamında 8 yıla çıkarılmıştır (Tonbul ve Sağiroğlu, 2012). Son olarak 10 Haziran 2014 tarihinde 6228 sayılı Kanun kapsamında zorunlu yer değişikliği uygulamasıyla ilgili değişikliklere gidilmiştir.

Sonuç olarak öğretmenlerin ve müdürlerin yer değiştirmesi iki yönlü özellikler ihtiva etmektedir. Bu özellikler kimi yönden olumlu sonuçlar ortaya koyabilirken kimi zaman da olumsuz sonuçlar ortaya koymaktadır. Müdürler transfer edildikleri yerlerde çalışma motivasyonlarını yitirebilmekte, daha önce gördüğü saygıdan daha az saygı görebilmekte, çalışma arkadaşlarıyla problemler yaşayabilmektedir. Bu transferlerin olumlu sonuçları ise müdürler daha iyi koşullarda çalışabilmekte, farklı bir çalışma koşulunda çalışılmasından dolayı sıkıntılarını atabilmekte ve kendileri daha iyi hissedebilmektedirler. Bazı durumlarda öğretmenler ile müdürler için yer değişiklikleri sıkıntı ve üzüntülere neden olabilmektedir (Hannay, Lynne ve Chism, 1985).

1.2 Problemin Tanımı

Türkiye’de okul müdürlerinin zorunlu yer değişikliğinin, üstünde tartışılan konulardan biridir. 2014-2015 sezonunda okulların açıldığı dönem içinde zorunlu yer değişikliği uygulamasında yaşanan aksaklıklar, bu uygulamaya yönelik şüphe ve kaygıların artmasına neden olmuştur. Ayrıca bu uygulamanın eğitim sisteminde bir yenilikten çok kadrolaşma amaçlı yapılan bir uygulama olduğu görüşü yankı bulur hale gelmiştir.

1.3 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, MEB’in 10 Haziran 2014 yılında yürürlüğe koymuş olduğu yöneticilerin görevlendirilmesine ilişkin uygulamanın olumlu ve olumsuz yönlerini, yaşanan/ yaşanabilecek sorunlara önerilen çözüm önerilerini sistem, yönetici, öğretmen, öğrenci ve veli görüşlerinden yola çıkarak ortaya koyabilmektir.

1.4 Araştırma Soruları

Bu çalışmada, eğitim yöneticilerinin, öğretmenlerin, öğrencilerin ve velilerin görüşlerini tespit etmek amacıyla aşağıda sunulan araştırma sorularına cevap aranmıştır:

1. Zorunlu yer değişikliği uygulamasının olumlu yönlerine ilişkin yönetici, öğretmen, öğrenci ve veli görüşleri nelerdir?
2. Zorunlu yer değişikliği uygulamasının olumsuz yönlerine ilişkin yönetici, öğretmen, öğrenci ve veli görüşleri nelerdir?
3. Zorunlu yer değişikliği uygulamasının yarattığı/yaratabileceği sorunlara yönelik çözüm önerileri nelerdir?

1.5 Araştırmanın Önemi

Bu araştırma, ele aldığı konu itibariyle Türkiye’deki sayılı araştırmalardan biridir. Literatürde zorunlu yer değişikliği uygulamaları ile ilgili öğrenci ve velilerin görüşlerini irdeleyen kapsamlı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmada eğitim sistemimizin önemli unsurlarından birini oluşturan okul yöneticilerinin zorunlu yer değişikliği uygulamasına dair yönetici, öğretmen, öğrenci ve velilerin bakış açısı irdelenmiş ve uygulamanın yöneticiye, kuruma ve sisteme etkileri vurgulanmıştır. 2014’ de yapılan bu uygulama, bundan sonraki uygulamaların yeniden değerlendirilmesi açısından önem taşımaktadır.

2. Bölüm: Alan Yazın Taraması

Bu bölümde zorunlu yer değişikliğinin tanımı, amaçları, çeşitleri, olumlu ve olumsuz yönleri, dünyada okul müdürlerinin zorunlu yer değişikliği uygulamaları, Türk eğitim sisteminde yöneticilere zorunlu yer değişikliği uygulaması, ilgili araştırmalar ve göreve geri dönen okul müdürlerine ilişkin Danıştay kararlarına yer verilmiştir.

2.1 Zorunlu Yer Değişikliği Nedir?

Kavramsal olarak zorunlu yer değişikliği çalışan veya personellerin belli süreler için farklı yerlerde görevlendirilmesi şeklinde açıklanabilir. Literatür incelendiğinde fark edilecektir ki zorunlu yer değişikliğiyle ilgili olarak yapılan tanımlar oldukça birbirlerine yakındır. Zorunlu yer değişikliği, personellere bir süreliğine çalıştıkları departmanın dışında, farklı bir departmanda görev verilmesidir (Güleç, 2009). Zorunlu yer değişikliği, çalışanların yaptıkları işten sıkılmalarını önlemek ve çalışanlara yeni tecrübeler kazandırmak amacıyla yapılan bir iş tasarlama tekniğidir (Nural ve Çıtak, 2012).

İş yerlerinde zorunlu yer değişikliği kavramı, çalışanların daha çok yetenek kazanmasının sağlanması böylelikle iş yerinin daha etkin bir hale gelmesi amacıyla yapılan bir takım faaliyetler şeklinde açıklanmaktadır. Zorunlu yer değişikliği sayesinde çalışanlar kendilerini daha iyi geliştirebilmekte ve daha vasıflı bir hal alabilmektedirler. İnsan kaynakları departmanları zorunlu yer değişikliğini, hem çalışanların sıkılmalarını önlemek hem de çalışanlara yeni tecrübeler ve yetenekler kazandırmak amacıyla kullanmaktadır. Bu bağlamda zorunlu yer değişikliği sayesinde tecrübe edinen kişiler ileride yönetici konumuna da gelebilmektedir (Şermet, 2009).

Zorunlu yer değişiklikleri, işe farklı bir yapının kazandırılmasının mümkün olmadığı zamanlarda, personellerin belli bir departmanda tecrübe edinmeleri sağlanmasının ardından bu çalışanların farklı bir departmanda görevlendirilmesi şeklinde açıklanabilir. Zorunlu yer değişikliğinde yönteminin hedefi, çalışanların rutin

çalışma ortamlarından sıkılmalarını önlemek ve çalışanlara yeni görevlerle birlikte yeni yetenekler kazandırarak çalışanların verimliliklerinin artırılmasını sağlamaktır (Taşpınar, 2006).

Zorunlu yer değişikliğinin amaçlarını şu şekilde sıralamamız mümkündür (Winzenried, 2005):

1. Çalışanlara yeni yetenekler kazandırılması,
2. Yaratıcılığın artırılması,
3. Sistemde kişilere bağımlılıkların düşürülmesi,
4. Yöneticilerin yetiştirilmesi,
5. İşletmenin verimliliğinin artırılması,
6. Çalışanlardan daha çok verim alınabilmesi ve zorunlu durumlarda çalışanları farklı departmanlarda çalıştırabilmenin sağlanması,
7. Kurumda anlaşmazlıklar ile çatışmaların önlenmesi,
8. Verimliliğinin artırılması ve kalıcılığının sağlanması,
9. Departmanlar arası iletişim ve işbirliğinin güçlendirilmesi,
10. Çok uluslu şirketlerde iletişim kopukluklarının önlenmesi yani çalışanlar için hangi ülkede olursa olsun çalışanların kendilerini iyi hissetmelerinin sağlanmasıdır.

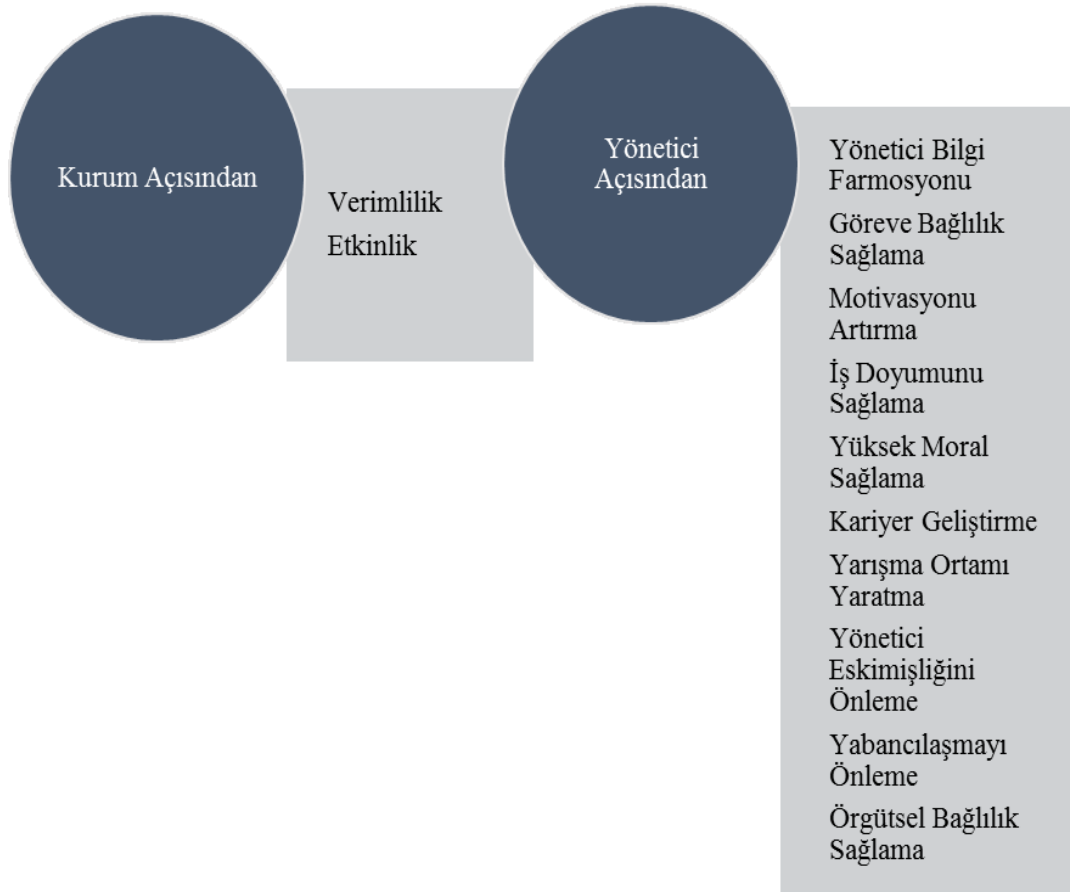
2.2 Zorunlu Yer Değişikliği Uygulamasının Amacı

Zorunlu yer değişikliği uygulamaları çalışanların sıkılmasını önlemeyi, hizmette ya da üretimde verimliliğinin artırılmasını amaçlamaktadır. Ayrıca personellerin farklı işleri yapmaları sebebiyle işle alakalı konsantrasyonları da artacaktır. Bunun dışında çalışanların farklı işleri yapması yeni yetenekler kazanmalarını sağlayacaktır ki bu da kariyerlerine olumlu yansıtacaktır. Zorunlu yer değişikliğinin bir diğer amacı ise, belli bir bölümde olası kişi açıklarının, zorunlu yer değişikliği ile yetiştirilmiş çalışan sayesinde kapatılabilmesidir (İnsan Kaynakları Akademisi, 2012). Zorunlu yer değişikliği, çalışanların düşünme perspektiflerini geliştirir, kariyerlerine olumlu katkı sağlar, iş verimliliğini ve işe tatmini artırır. Böylelikle hem çalışana hem de işletmeye katkılar sağlar (Güleç, 2009).

Çalışanlar rutin işlerden bir süre sonra sıkılmaya ve bu yüzden işten kopmaya başlamaktadır. Bu süreç de çalışanların yeteneklerini baltalamakta ve performanslarını düşürmektedir. Zorunlu yer değişikliği sayesinde çalışanlar rutinden kurtularak

yeteneklerini daha da geliştirip verimliliklerini en üst seviyeye çıkarabileceklerdir (Keskin, 2008).

Kurumlar zorunlu yer değişikliğini belli sebepler nedeniyle uygularlar. Özellikle çalışanların yeni yetenekler kazanmalarının sağlanması, işe bağlılıkları ile iş tatminlerinin artması ve yönetim kadrosunun çalışanları tanıyabilmesinin sağlanması kurumların zorunlu yer değişikliğini kullanma sebepleri arasındadır. Böylece zorunlu yer değişikliğini kullanan firmalarda tüm vasıflı çalışan sayısında artışlar olacaktır. Çalışanlar da zorunlu yer değişikliği sonucu rutinden kaynaklı sıkıntılardan kurtulacak, kurumdaki diğer çalışanlarla ilişkileri daha iyi konuma gelecek ve çalışanların kariyerleriyle ilgili beklentileri güçlü olarak görülecektir (Kılıç, 2008).



Şekil 1. “Zorunlu yer değişikliği uygulamasının sebepleri”. S. Kayır, 2013, *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19, s.107.

Bu bağlamda zorunlu yer değişikliği uygulamaları hem kurumların hem de çalışanların daha iyi konuma ulaşmasını sağlamak amacıyla yapılan çalışan

değişimleri programlarıdır. Bu uygulama, çalışanlarının motivasyonlarının yükseltilmesi ve kurumlardaki verimliliğin artırılmasında önem teşkil etmektedir.

2.3 Zorunlu Yer Değişikliği Çeşitleri

Literatür incelendiğinde zorunlu yer değişikliği çeşitleri farklı biçimlerde ele alınmaktadır. Fakat bu farklı biçimlerin anlamsal boyutta ele alındıklarında ise birbirlerine yakın anlamda kullanıldıkları gözükcektir.

Zorunlu yer değişiklikleri çalışanların sıradanlıktan kurtarılması maksadıyla yapılan çeşitli işlemleri içermektedir. Bu bağlamda yapılan zorunlu yer değişiklikleri yatay ve dikey olmak üzere iki çeşittir. Dikey zorunlu yer değişiklikleri çalışanların terfi edilmesini kapsar. Yatay zorunlu yer değişikliği ise çalışanların bilinçli olarak şirket içinde farklı departmanlarda çalıştırılmasıdır (Ergül, 2005).

Zorunlu yer değişiklikleri firmaların özelliklerine göre farklılıklar gösterebilmektedir. Şirketlerin önem verdikleri konular doğrultusunda zorunlu yer değişikliklerini de şekillendirmektedirler. Şirketlerin kendi özellikleri bakımından zorunlu yer değişikliği programları oluşturmaları aslında şirketlerin zorunlu yer değişikliğini daha verimli kullanabilmelerini sağlamaktadır. Şirketlerin kendi ihtiyaçları doğrultusunda oluşturabilecekleri zorunlu yer değiştirmeleri şu şekildedir (Kılıç, 2008):

1. Kalıcı zorunlu yer değiştirme: Bu zorunlu yer değişikliği türünde çalışanlar geldikleri yeni departmanda kalıcı olarak görev yaparlar. Yani bu departmanda geçici hizmette bulunmazlar. Çalışanların yeni geldikleri bu departmanda daha başarılı olmaları istenmektedir.
2. Geçici zorunlu yer değiştirme: Geçici zorunlu yer değişikliğinde çalışanlara yeni bir bakış açısı kazandırılması hedeflenmektedir. Bu departmanlar arası görev değişimi olabildiği gibi çok uluslu şirketlerde çalışanların farklı ülkelerde belirlenen sürelerde görev yapması da sağlanabilmektedir.
3. Proje Bazlı zorunlu yer değiştirme: Bazı durumlarda şirketler yaptıkları projeler kapsamında bazı çalışanlara ihtiyaç duyabilmektedirler. Burada çalışanlar departman değiştirmekten çok, yapılan projenin bünyesine dâhil olurlar ve kendi branşlarıyla ilgili olarak projeye destek verirler. Bu çalışanların zorunlu yer değişikliği süresi projenin bitim süresiyle ilişkilidir.

4. Yarı Zamanlı zorunlu yer değiştirme: Çalışanlar günün belli saatleri içerisinde ya da bazı çalışma günlerinde farklı bir departmanda görev yaparlar. Bu, alışanların sıkılma olasılıklarını azaltacağından iş verimliliğinin artırılmasında kullanılabilir zorunlu yer değişikliklerinden biridir.
5. Stajyerlere Yönelik zorunlu yer değiştirme: Bu zorunlu yer değişikliğinde stajyerlere iş hayatının özellikleri aktarılmış olmakla beraber stajyerlerin başarılı olabilecekleri departmanı tespit etmeleri sağlanır. Ayrıca stajyerin yeteneklerinden de bu bağlamda yararlanılmış olmaktadır.

şirketler, amaçları doğrultusunda bir zorunlu yer değişikliği çeşidi belirlerler. Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı eğitim kurumlarında görevli okul müdürlerine uygulanan zorunlu yer değişikliği de, geçici zorunlu yer değişikliğine dâhil edilebilir. Geçici zorunlu yer değişikliği açıklamasında belirtilen süre ifadesi, bu zorunlu yer değişikliği uygulamasında da yer almakta, okul müdürleri dört yıllığına görevlendirilmektedir.

Zorunlu yer değişikliği, personel hareketliliğidir. Personel hareketliliğinde amaç, işe dönük bilgi ve deneyimleri artırmak için mevcut personelin bir işten başka bir işe verilmesinde en uygun değerlendirilmenin yapılmasıdır (Kerman, 2004). Bu bağlamda personel hareketliliği; terfi, işten çıkarma ve personelin emeklilik gibi nedenlerle şirketten ayrılmasını da kapsar.

2.4 Zorunlu Yer Değişikliğinin Olumlu Ve Olumsuz Yönleri

Zorunlu yer değişikliği iş yerine olumlu yönleri olduğu gibi çalışanlara da olumlu yönleri olan bir kavram olarak karşımıza çıkar.

Zorunlu yer değişikliğinin çalışanlara olan olumlu yönleri, yeni yetenekler kazandırması, takım çalışmasını öğretmesi, sorunları çözüme ulaştırma yeteneğinin kazanılması ile iş tatminin sağlanması şeklinde açıklanabilir (şermet, 2009).

Bir başka çalışmada ise zorunlu yer değişikliğinin olumlu yönleri 4 başlık altında ele alınmıştır ve bu başlıklar şu şekildedir (Winzenried, 2005):

- a) Kariyerle İlgili Olanlar: Yeni yetenekler kazanmaları çalışanların kariyerine olumlu yansımaktadır.
- b) rgtsel Uyumla İlgili Olanlar: İşletmede departmanlar arası işbirliğinin oluşturulması, kurum kültürünün tüm işletmeye yayılması, departmanlar arası

esnekliğin sağlanması ile dışsal faktörlü sorunlarla daha kolay başa çıkmanın öğrenilmesi.

- c) İş Uyarımına İlişkin Olanlar: Farklı departmanlarda görev yapmış çalışanlar birden fazla işi çözüme ulaştıracak yetilere sahip olurlar. Bunun dışında zorunlu yer değişikliğiyle çalışanların hem aynı işten sıkılmaları hem de ruhsal sıkıntı yaşamaları önlenmiş olmaktadır.
- d) Personelin Gelişimine İlişkin Olanlar: Çalışanların hem yeni yetenekler hem de deneyim kazanması, olası zor koşullarda daha kolay çözümler üretebilmesi ve kendilerini tanıyarak nerelerde başarılı olabileceklerini anlamaları zorunlu yer değişikliğinin sağladığı yararlarıdır.

Zorunlu yer değişikliğinin olumlu yönleri olabileceği gibi olumsuz yönleri de olabilecek bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Zorunlu yer değişikliğinin kurumlar açısından oluşturduğu olumsuz yönlerini, eğitim sürelerinin ve giderlerinin artması, çalışan maliyetlerinin yükselmesi, uzmanlaşmanın ve işletme ile ilgili alınan kararların daha uzun sürelerde gerçekleşmesi şeklinde açıklayabiliriz. Zorunlu yer değişikliğinin çalışanlar üzerindeki olumsuz yönlerini ise; bölüm değişimi nedeniyle yeni departmanlara daha zorlu alışma süreci, iş tatmininin ve işe bağlılığın azalması, çalışanların değerlendirilmesindeki zorluklar ve çalışanlarda motivasyon düşüklüğüne neden olması gibi sorunlar şeklinde sıralayabiliriz (Şermet, 2009).

Bir başka çalışmada zorunlu yer değişikliğinin olumsuz yönleri üç başlık altında incelenmiştir. Bu üç başlık şu şekildedir (Güleç, 2009):

- a) İş Yükü ve Üretkenlik
 - 1. Personelin dâhil olduğu departmanda üretkenliğin düşmesi,
 - 2. Personelin dâhil olduğu departmanda iş yükünde artışın görülmesi,
 - 3. Personelin dâhil olduğu eski departmanda iş verimliliğinin düşmesi,
 - 4. Personelin eski departmanında iş yükünde artışın gözlenmesi,
 - 5. İş akışlarında sorunlara neden olması,
 - 6. Uzun dönemli çözümler yerine kısa dönemli çözümler sunabilmesidir.
- b) Öğrenme Eğrisi
 - 1. Uzmanlaşmayı azaltması,
 - 2. İşin özelliklerinin öğrenilmesi gerektiğinden dolayı zaman kaybının artması,
 - 3. Eğitimle ilgili olarak maliyetlerin artması,

4. İşin öğrenilmesi aşamasında yapılan hataların fazlaşmasıdır.
- c) Tatmin ve Motivasyon
1. Personelin yeni dâhil olduğu bölümde iş tatmininin düşmesi,
 2. Personelin dahi olduğu departmanda motivasyon kayıplarının yaşanması,
 3. Personelin eskiden dâhil olduğu bölümde iş tatmininin azalması,
 4. Personelin eskiden dâhil olduğu departmanda motivasyon kayıplarının olmasıdır.

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı gibi zorunlu yer değişikliğinin hem işletmeler için hem de çalışanlar için olumlu ve olumsuz yönleri olduğu gayet açık bir şekilde gözükmektedir. Zorunlu yer değişikliği yapılmış ve zorunlu yer değişikliği yapılmamış bir takım ilkökul müdürleri arasında yapılan bir çalışmada müdürler zorunlu yer değişikliğinin daha avantajlı olduğunu düşünmektedirler (Lortz, 1985). Zorunlu yer değişikliği sonuçlarının her zaman beklenen şekilde olmayacağı unutulmamalıdır (Özdemir, 2004).

Weistein, Jacobowitz, Ely, Landon ve Schwartz (2009) okullardaki zorunlu yer değişikliğine yönelik yaptıkları çalışmada, zorunlu yer değişikliğinin sık aralıklarda yapılmasının okul müdürlerinin dışında okullara da olumsuz şekilde yansıdığını tespit etmişlerdir. Okul müdürlerinin ve okulların yaşadığı sorunları ise, müdürlerin okula adapte olma sorunları, okula alışma evresinde etkinliğin azalması, öğretmenler ile öğrencilerin yeni müdüre alışmasında karşılaşılan zorluklar, okuldaki yeni yönetim şekline alışmadaki zorluklar, şeklinde açıklamışlardır. Bu tip sorunların çözüme ulaştırılması için eski müdür ile yeni gelen müdürün belli bir süre beraber okulda çalışması gerektiğini söylemişlerdir.

Bir diğer çalışmada okul müdürlerinin zorunlu yer değişikliği ile ilgili olarak; “okul müdürünün uyum problemi çekmesi, uyum sürecinde zaman kaybetmesi ve bu zaman kaybının verimsizlik yaratması”, “okul müdürünün aile ve sosyal hayatının etkilenmesi”, projelerin yarım kalması” şeklinde tespitler sunulmuştur (Gökkaya, 2013).

MEB okul müdürlerinin zorunlu yer değişikliği düzenlemelerini; yeni fikirler ortaya çıkması, deneyimin ve bilgi birikiminin diğer kurumlara da aktarılması, kurumun iyileştirilmesi, personelin geliştirilmesi amacıyla yasalarla düzenlemiştir.

2.5 Dünyada Okul Yöneticilerine Zorunlu Yer Değişikliği Uygulaması

Çalışmamız dâhilinde okul yöneticilerinin zorunlu yer değişikliği ile alakalı olarak ABD, Japonya, Almaya ile Güney Afrika Cumhuriyeti ve Avustralya'da kullanılan yöntemlere değinilecektir.

Amerika Birleşik Devletleri'nde zorunlu yer değişikliği uygulamaları genellikle müdürlerin görevlerini kötüye kullanması, d şuk performans, emeklilik, yönetici vasıflarını yitirici durumlara düşülmesi gibi sebeplerden dolayı yapılabilirken, bazı durumlarda ise ileri yönetici vasıflarına sahip müdürlerin okula atanarak okul performansının artırılması için yapılmaktadır. Görev yerleri değiştirilmek istenen müdürlerin atanma kriterlerine uygun vasıfları taşması gerekmektedir (Kimbrough ve Burkett, 1990).

Amerika Birleşik Devletleri'nde yönetim kavramıyla öğretmenlik kavramı birbirinden ayrılmıştır ki her öğretmenin iyi bir yönetici olamayacağı düşüncesi yaygındır. (şimşek, 2004). Özellikle ABD'de her eyaletin kendine has yasal sistemin olması okul müdürleriyle alakalı olarak istenen kriterlerde de farklılığa neden olmaktadır. Fakat bazı ortak kriterler bulunmaktadır ki bunlar şu Şekilde sıralanabilir (Kimbrough ve Burkett, 1990):

1. Okul müdür adaylarının eğitim bilimleri ile ilgili yüksek lisans yapmış olmaları,
2. Okul müdürlüğü için gerekli sertifikaya sahip olunması,
3. Devlet bünyesindeki okullarda belirli bir süre çalışmış olmak,
4. Okul müdürü adayının yönetim kurullarına katılmayı sağlayacak vasıflar bulundurmasıdır.

Japonya'nın yapısal olarak gelenekçi bir toplum olması okul müdürlerinin zorunlu yer değişikliğine ve atamalarına yansımaktadır. Japonya'da insanların özellikle uzun yıllar boyunca çalışmayı sürdürmeleri okul müdürlerinin zorunlu yer değişikliğini ve atamalarını etkilemektedir. Özellikle zorunlu yer değişikliği uygulamaları emeklilik ya da tecrübeli müdürlerden yararlanılması gibi nedenlerden ötürü yapılmaktadır. Zorunlu yer değişikliği yapılacak müdürlerin veya müdür adaylarının istenilen kriterlere sahip olmaları gereklidir (Shimahara, 1994).

Japonya'da okul müdürleri seçilirken okul müdürü adaylarının 20 yıllık bir öğretmenlik tecrübesinin bulunması istenmektedir. Fark edildiyse 20 yıllık tecrübe çok

uzun bir süre olarak karşımıza çıksa da Japonya'nın yapısal olarak tecrübeye önem veren bir ülke olduğu açıktır. Japonya'da okul müdürü olmak isteyen adaylar bir takım sınav süreçlerinden geçmek zorundadırlar ve müdür adaylarını bu sınavlara hazırlayan bir takım kurumlar da bulunmaktadır (Bartell ve Willis, 1987). Okul yöneticisi adaylarının yüksek lisansı bitirmiş olmaları şartı da aranmaktadır. Okul yöneticisi seçilen kişilerin yetiştirilmesi hizmet görevi sırasında olmaktadır. Bu eğitim, bölge ve yerel eğitim merkezlerinde verilmektedir (Akın, 2012).

Almanya'da okul müdürleri devlet memuru statüsünde değerlendirilmektedir. Bu bağlamda devlet memurlarıyla ilgili düzenlemeler okul müdürleri içinde geçerli olmakta ve yasal olarak bu devlet memurlarıyla ilgili işlemler okul müdürleri içinde uygulanmaktadır (Huber ve Pashiardis, 2008). Okul müdürü adayları Almanya'da belirli süreler için öğretmenlik yapmaktadır (Aslan, 2009). Almanya'da öğretmenler statü olarak tıpkı okul müdürlerinde olduğu gibi devlet memuru statüsündedirler. Bu bağlamda öğretmenler ile okul müdürlerinin atamaları eyaletlerce yapılmaktadır. Almanya'da okul müdürü olunabilmesi belli bir süre öğretmenlik yapmış olmak ayrıca okul müdürü olabilecek vasıflara sahip olmak gibi şartlar aranmaktadır. Okul müdürleri aynı zamanda müdürlük dışında buldukları okul bünyesinde öğretmenlik de yapmaktadırlar (Eurydice, 2010).

Almanya'da okul müdürlerinin devlet memuru statüsünde değerlendirilmeleri zorunlu yer değişikliği uygulamalarına da yansımaktadır. Zorunlu yer değişikliği uygulanacak müdürün memur olma kriterlerini koruması gereklidir. Ayrıca müdürlerin zorunlu yer değişikliği uygulamasında yer alabilmeleri için öğretmenlik yapmış olmaları da zorunludur. Müdürlerin zorunlu yer değişiklikleri yerel yönetimce yapılmaktadır. Almanya'da zorunlu yer değişikliği uygulamaları genellikle istifa, emeklilik, okula yeni vizyon kazandırılması, yeni okul liderlerinin yaratılması gibi nedenlerden yapılmaktadır (Huber ve Pashiardis, 2008).

Güney Afrika 'da okul müdürlerinin çoğunun yüksek lisansa sahip olduğu söylenmektedir (Bush ve Heystek, 2006). Güney Afrika'da Türkiye'de olduğu gibi okul müdürünü atama yetkisi merkezi yönetimin elindedir. Okul Müdürü olmak için sınav ve yöneticilik deneyimi de aranmamaktadır (Akın, 2012). Bu bağlamda zorunlu yer değişikliği uygulaması merkezi yönetimin isteklerine göre şekillenmektedir (Bush ve Heystek, 2006).

Avustralya okul yöneticiliğinde yapısal olarak ABD ile örtüşmektedir. Eğitim yönetiminde kullandığı yöntemler bu bağlamda ABD'nin zorunlu yer değişikliği uygulamalarına yakındır. Okul müdürlerinin seçim kriterleri zorunlu yer değişikliği uygulamalarının temelini oluşturmaktadır (Özmen, 2002).

Avustralya' da merkeziyetçilikten uzaklaşarak eğitimde güç ve yetkinin dağılımında yerelliğe önem verilmiştir. Avustralya okul müdürü adaylarını seçerken ABD'de kullanılan yöntemleri ön planda tutmaktadır. Bu bağlamda yönetici kavramını öğretmenlik kavramından ayrı tutmakta ve yöneticilerin yetiştirilmesi için çeşitli yöntemler kullanmaktadır (Şişman ve Turan, 2002). Okul yöneticiliğine ayrı bir önem verildiğinin göstergesi ise, Eğitim Yönetimi ve Liderlik Merkezi (CLME) ve Avustralya Okul Merkezi (APC) benzeri kurumların Avustralya'da kurulmuş olmasıdır (Özmen, 2002).

Türkiye'de ise okul müdürlerinin seçilmesinde ve yer değiştirmesinde “meslekte esas olan öğretmenliktir” görüşü baskın olup bu bağlamda okul müdürleri seçilmeye devam etmektedir. Öğretmenlik ile yöneticiliğin birbirinden farklı kavramlar olduğu tam olarak anlaşılmadığı için yukarıda anlatılan diğer ülkelerde olduğu gibi yönetici yetiştirme anlayışı ülkemizde tam oturmamıştır (Demirtaş, 2008: 119). Okul yöneticiliği ayrı bir kol olup bu tüm öğretmenlerin bu mesleği yapabilmesi mümkün değildir.

2.6 Türk Eğitim Sisteminde Yöneticilere Zorunlu Yer Değişikliği Uygulaması

Okul yöneticilerin atanması Milli Eğitim Bakanlığı'nın Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki Kanun kapsamında belirlenen düzenlemeler doğrultusunda gerçekleştirilebilmektedir (MEB, 1992). Okul müdürlerinin atanması ve zorunlu yer değişiklikleri, Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik kapsamında iki aşamalı sınavın en az birinden başarılı olabilmelerine bağlanmıştır (MEB, 1998).

Zorunlu yer değiştirme uygulaması ilk 1986 yılında çıkan yönerge kapsamında ele alınmıştır. 1986 ve 1990 yönetmeliklerinde soruşturma; 1993, 1995 ve 1998 yönetmeliklerinde ise soruşturma ve sicil notuna bağlı yer değiştirmeler zorunlu yer değişikliği kapsamında değerlendirilmiştir. Daha sonra ise 1998 yılında çıkarılan yönerge kapsamında zorunlu yer değiştirme kavramı zorunlu yer değişikliği şeklinde değerlendirmeye alınmaya başlanmıştır. 2004 yılında yürürlüğe giren yönetmeliğin

2006 yılında değiştirilmesi sonucu ilk kez denenmiştir. Ancak zorunlu değişikliğine uğrayan bazı müdürlerin süreci mahkemeye götürmesi sebebiyle uygulama geçici süreliğine durdurulmuştur (Ezgün, 2011).

Okul müdürlerinin atanması ve zorunlu yer değiştirmeleriyle alakalı yönetmelikler arasında bazı farklılıklar mevcuttur. Örneğin 2004 yılında çıkarılmış yönetmelikte okul yöneticilerini en az iki yıl hizmet verilmesi istenirken 2007 ile 2008'deki yönetmeliklerde öğretmen adaylık süresinin tamamlanmış olması yeterli denilmiş 2009'daki yönetmeliğe göre bu süre üç yıl olarak tespit edilmiştir. Sınav sistemi açısından değerlendirildiğinde ise 2004 yılı ile 2009 yılı yönetmeliklerinde sınavlardan 100 puan üzerinden 60 puan alınması istenirken, 2007 ile 2008 yılı yönetmelikleri sınav şartını ortadan kaldırmıştır (MEB, 2004; MEB, 2006; MEB, 2007; MEB, 2008; MEB, 2009).

2011 yılında yürürlüğe giren yönetmeliğe göre, Talim Terbiye Kurulu Kararlarına esasen okul müdürleri adaylarının branş öğretmeni olarak atanma özelliği taşımaları gereklidir. Bunun dışında ülke dışında öğretmenlik yapanlar ile vatani görevini yerine getiren öğretmenlerin 657 ile 4688 sayılı kanun kapsamında ücretsiz izinli olarak okul müdürlüğüne başvurabilmelerine olanak verilmiştir. Aynı okul bünyesinde müdür yardımcıları 8 yıl, müdürler ise 5 yıl görev hizmetini doldurdukları takdirde zorunlu yer değişiklikleri zorunlu hale getirilmiştir (MEB, 2011).

2011 yılında çıkarılan yönetmelikten sonra 2013 yılında yeni bir yönetmelik çıkarılmıştır. Bu yönetmelik çerçevesinde A, B, C şeklinde değerlendirilen eğitim kurumları tek tip şeklinde değerlendirilmeye başlamıştır. Ayrıca bu yönetmelik kapsamında okul müdürü olarak atanacak öğretmenlere okulda branş öğretmeni olarak görev yapabilme zorunlulukları ortadan kaldırılmış bunun yerine branş öğretmenlik yapabilmeleri ya da okul müdürlerinin okul bünyesinde aylık verebileceği derslerin bulunması koşulu getirilmiştir (MEB, 2013).

Okul yöneticilerinin zorunlu yer değişikliği 2011 yılındaki yönetmelik çevresinde ortaya konmuştur. Bu yönetmelik çerçevesinde okul müdürlüğü yapmış kişilerin zorunlu yer değişiklikleri aynı okul bünyesinde 5 yıl görev şartına bağlanmışken, 2013 yılında çıkarılan yönetmeliğe göre bu süre 8 yıla yükselmiştir (MEB, 2013). Şimdiye kadar çıkarılan tüm yönetmelikler bazı yönleri sebebiyle eleştirilmiştir. Bu durumdan dolayı bakanlık yeni yönetmelik yayınlamış ve

düzenlemelerde birçok değişikliğe gidilmiştir. Bakanlık tüm eleştirilere yönelik olarak 2014 yılında Milli Eğitim Bakanlığı'na Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmesine İlişkin Yönetmeliği çıkarmıştır. Bu yeni yönetmeliğin ihtiyaçları ne kadar giderebileceği ve ne kadar iyi bir yönetmelik olduğu üzerinde yapılacak araştırmalar sonucunda ortaya çıkacaktır. 2014 yönetmeliğinin kullanımının değerlendirilebilmesi için sistem içerisinde nasıl yürüdüğüünün tespit edilmesi gereklidir ki bu bağlamda zorunlu yer değişikliğine yönelik atamaların ve yapılan mülakatların nasıl işlediği takip edilmelidir (Balyer ve Gündüz, 2011).

2014 yılı Yönetici Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği kapsamında yönetici adaylarında aranan şartları şu şekildedir (MEB, 2014):

MADDE 6 – (1) Yönetici adaylarının aşağıdaki şartlardan en az bir tanesini sağlaması gereklidir:

- a. Daha önce müdürlük yapmış olmak.
- b. Daha önce müdür başyardımcılığı görevini en az iki yıl boyunca yerine getirmiş olmak.
- c. Daha önce kurucu müdür, müdür yardımcılığı ya da müdür yetkili görevlerini farklı zamanlarda yapmış bulunmak ya da müdür başyardımcılığı ile toplam görev süresi olarak üç yılı doldurmuş olmak.
- d. Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde aralıksız olarak sekiz yıl boyunca görev almış olmak şeklindedir.

Bakanlığın yönetici atamalarında yöneticilerin yeterlilik ilkesini sağlamadıkları gözlenmektedir. Yapılan tüm atamalarda istenilen kriterlerin objektif biçimde değerlendirilmesi yapılan atamaların kalitesini artıracaktır. Yöneticilerin vasıflı kişilerden seçilmesi eğitim kurumlarındaki kaliteyi artırmasının dışında tüm eğitim sisteminde eğitim kalitesinin artmasına neden olacaktır. Yönetici seçimleri kişisel görüşlerden çok yönetici adayının vasıflarının istenen kriterlerle uyuşup uyuşmadığıyla alakalı olarak yapılması bu süreci daha sağlıklı hale getirecektir. Kriterleri sağlamamasına rağmen kişilere iyi puanlar vermek, yönetici adaylarının üst mevkiindeki kişilerin kayırmaları gibi nedenler sebebiyle yapılan sınavlara şüpheyile yaklaşılmaktadır. Yönetici atamaları sınav komisyonundaki kişilerin, komisyonda bulunma vasfında olmayışı da bu kişilerin yeterlilik ilkelerini sağlamamalarına neden olmaktadır (Şimşek, 2004). Türkiye'de zorunlu yer değişikliği uygulaması

kapsamında tayini çıkan okul müdürleri mahkemeye başvurmuşlar ve Danıştay hükmün yürütülmesini durdurma kararı vermiştir. Davacı sendikanın Milli Eğitim Bakanlığı'na yönelik açtığı yürütmeyi durdurma talebine ilişkin idare mahkemesine verdiği dilekçe Ek 1'de sunulmuştur. Verilen dilekçe kapsamında mahkemeye başvuran okul müdürleri sonucu Danıştay kararıyla aldıkları görülmektedir. Okul müdürlerine yönelik zorunlu yer değişikliği uygulamasına karşılık olarak Danıştay'ın verdiği karar Ek 2'de sunulmuştur. Türk Eğitim Sen tarafından 10 Haziran 2014 tarihli "Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik" in bazı maddelerinin öncelikle yürütmesinin durdurulması kararının sonrasında iptaline ilişkin açılan davada Danıştay Yürütmeyi Durdurma kararı vermemiştir.

Bunun üzerinde İdari Dava Daireleri Kuruluna (İDDK) yapılan itiraz neticesinde Yürütmeyi Durdurma Kararları verilmiştir.

Kararlardan birincisi: Müdür Yardımcısı ve Müdür Başyardımcısı görevlendirmelerinin sadece okul müdürü teklif edecek şekilde olmasının doğru olmadığı, duyuru ve objektif kriterlerin ortaya konulması gerektiği yönünde verilmiştir.

İkinci Karar ise: "EK-1 Değerlendirme Formunun "Açıklama" başlıklı kısmının 3. Maddesinde "en az altı ay çalışmış olma" şartının İlçe Milli Eğitim Müdürü, Eğitim Kurumundan Sorumlu Şube Müdürü Ve İnsan Kaynaklarından Sorumlu Şube Müdürleri için aranmamasına ilişkin eksik düzenleme yönünden itirazın kabulüne karar verilmiştir."

Bilindiği üzere 6528 sayılı torba yasa kapsamında (kamuoyunda Dershaneler yasası olarak bilinen) 652 Sayılı Milli Eğitim Teşkilatını düzenleyen Kanun hükmünde kararnamede değişikliğe gidilmiştir.

Değişiklik kapsamında 4 yıl okul müdürlüğü yapanların ya görevlerine son verileceği ya da 4 yıl daha görev süreleri uzatılacağı belirtilmiştir. Bu durumda dava konusu yönetmelik düzenlenmiş ve düzenlenen yönetmelik kapsamında;

Okul Müdürünün görev süresinin uzatılması için Ek-1 formuna göre tüm paydaşların (Okul aile birliği başkanı, okul öğrenci meclisi başkanı) bulunduğu kurumlarda;

- İlçe Milli Eğitim Müdürü (25 Puan)
- İlçe Milli Eğitim Şube müdürü-İnsan Kaynaklarından Sorumlu (20 Puan)
- İlçe Milli Eğitim Şube müdürü-Değerlendirilecek Kurumdan Sorumlu (15 Puan)
- Okulda en kıdemli Öğretmen ile kıdemi en az olan öğretmenin puanları ortalaması(10 Puan)
- Öğretmenler Kurulunca Seçilen iki öğretmenin puanlarının ortalaması (10 Puan)
- Okul Aile Birliği Başkan ve Yardımcısının puanlarının ortalaması (10 Puan)
- Öğrenci Meclisi Başkanı Öğrencinin Değerlendirmesi (10 Puan)

Bu değerlendirme sonucunda 100 üzerinden 75 puan alanların süresi 4 yıl daha uzatılabildiği yönündedir.

Birçok tartışmanın ardından birçok ilde okul paydaşları tarafından tam veya olumlu puan verilen okul müdürleri ilçe paydaşları tarafından elendikleri görülmektedir.

İDDK' nın kararı yukarıda da belirttiğimiz üzere: "EK-1 Değerlendirme Formunun "Açıklama" başlıklı kısmının 3. Maddesinde "en az altı ay çalışmış olma" şartının İlçe Milli Eğitim Müdürü, Eğitim Kurumundan Sorumlu Şube Müdürü Ve İnsan Kaynaklarından Sorumlu Şube Müdürleri için aranmamasına ilişkin eksik düzenleme yönünden itirazın kabulüne karar verilmiştir.

Yukarıda puan verecek paydaşlar incelendiğinde;

"Okulda en kıdemli öğretmen ile kıdemi en az olan öğretmenin puanları ortalaması (10 Puan)" idi.

Bu değerlendirmeyi yapacak öğretmenlerin o müdürle en az 6 ay birlikte çalışmış olmaları gerekmektedir. Bu şart olarak sunulmuştur. Yani 30 yıllık öğretmen yeni gelmişse okula değerlendirme yapamayacaktır. En az 6 ay birlikte çalışmış olmaları önem arz etmektedir.

İDDK bu hususa ilişkin olarak yürütmeyi durdurma kararı vermiştir.

Batı ülkelerinde eğitimde verimliliğin sağlanması adına okul yöneticilerin eğitilmesi hususuna ayrı bir özen gösterilmektedir (Özmen, 2002). Özellikle müdür adaylarının liderlik vasıflarının bulunması için çeşitli çalışmalar yapılmaktadır (Çelik, 2002). Yönetici adaylarının kişisel vasıfları yani yeterlilikleri seçim kriterini oluşturan başlıca etkidir. Yönetici adaylarının yeterlilikleri üstlenecekleri sorumlulukların yapısını belirlemekte dolayısıyla okul bünyesinde takınacakları rolün alt yapısını oluşturmaktadır (Balcı, 1988). Bu bağlamda okul müdürü adaylarının seçimlerinde, adayların yeterliliklerinin ölçülmesi ana kıstas olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.7 İlgili Araştırmalar

Kerman (2004), “İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları: Rotasyon gerekli mi?” adlı araştırmasında zorunlu yer değişikliğini tanımlamaya çalışmış ve zorunlu yer değişikliğinin gerekliliğini sorgulamaya çalışmıştır. Bu bağlamda araştırmasına zorunlu yer değişikliği uygulaması yapan bir bankanın Ankara’da bulunan iki şubesinde çalışan 35 kişiyi dâhil etmiştir. Yaptığı araştırma sonucunda ise kişiler işle alakalı oluşan bıkkınlıkları sebebiyle zorunlu yer değişikliğine sıcak baktıklarını ortaya koymuştur.

Kılıç (2008), “İş tatmini ve iş zorunlu yer değişikliği arasındaki ilişkinin incelenmesine ilişkin otomotiv sektöründe bir araştırma” adında bir çalışma yapmıştır. Bu araştırma bünyesinde Otokar, Tofaş ve Mercedes firmalarından 71 kişiyle anket yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda ise zorunlu yer değişikliği ile iş tatmini arasında bir ilişki tespit edilmiş ve zorunlu yer değişikliğinin iş tatminine olumlu yansımaları olduğu söylenilmiştir.

Yeloğlu (2008) “Eğitim kurumlarına yönetici seçme ve atamaya ilişkin okul yöneticilerinin görüşlerinin değerlendirilmesi” adlı çalışmada okul yöneticilerinin atanma süreçlerini ele almış ve yaşanan süreç hakkında okul yöneticilerinin fikirlerini incelemiştir. Bu çalışmada İstanbul’un Üsküdar ilçesindeki 69 ilköğretim, 26 ortaöğretim okulunda hizmet veren toplam 236 yöneticiyle anket düzenlenmiştir. Araştırmanın sonucunda ise yöneticiler, atanmaların yazılı bir sınavla yapılması gerektiğini, mülakat tarzı sınavların yapılmaması gerektiğini, bunun dışında yönetici adayların akademik çalışmaları bulunuyorsa bunun da değerlendirme kapsamına

alınmasına gerektiğine dair fikirler sunmuşlardır. Ayrıca yöneticilerin aynı okul bünyesinde en düşük 5 yıl en çok ise 8 yıl çalışmaları gerektiği sonucuna da varılmıştır.

Güleç (2009) zorunlu yer değişikliğinin hemşireler üzerindeki etkisi tespit etmek amaçlı olarak “Zorunlu yer değişikliği ile çalışan hemşirelerde iş doyumunun belirlenmesi” adında bir çalışma yapmıştır. Bu araştırma Gümüşsuyu Asker Hastanesi ile Çorlu Askeri Hastanesi’nde görev yapan 100 hemşire üzerinde yapılmıştır. Yaptığı araştırma sonucunda zorunlu yer değişikliğinin hemşirelerde olumlu sonuçlara neden olduğunu ortaya koymuş ve zorunlu yer değişikliği sayesinde hemşirelerin sıradanlıktan uzaklaştığını, üretkenliklerinin arttığını belirtmiştir.

Elma, Şener ve Çiftçi (2011), “Okul müdürlerinin zorunlu yer değiştirme uygulaması: Müfettiş, yönetici ve öğretmen görüşlerine dayalı bir değerlendirme” adlı çalışma yaparak zorunlu zorunlu yer değişikliği hakkında görüşler elde etmeyi amaçlamışlardır. Bu araştırma kapsamında 8 öğretmen, 6 okul yöneticisi ve 4 müfettiş ile yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak görüşleri alınmıştır. Çalışma sonucunda ise okul yöneticilerinin 3’ü müfettişlerin 2’si öğretmenlerin ise 6’sı zorunlu yer değiştirmeyi onaylamıştır. Bu zorunlu değişimi onaylama sebeplerini ise, öğretmenler yeniliklere yol açması; yöneticiler gözden kaçan yönetsel olguları hatırlatması; müfettişler okuldaki eğitim sürecine bir hareket getireceği, değişimi sağlayıcı bir etken olması gibi unsurlara bağlamışlardır. Zorunlu değişimi onaylamayanlar ise bu zorunlu değişimin istismarlara açık, uygulama açısından belirli standartlarının olmadığı ve kanuni açıdan düzgün bir uygulama olmayacağını söylemişlerdir. Araştırma kapsamında zorunlu değişim uygulamasının olumlu yönleri; okul yöneticilerin atanma sonrasında bıkkınlıklarının ortadan kalkması, olumlu uygulamalardan diğer eğitim kurumlarının da faydalanması, başarının artması gibidir. Yine araştırma kapsamında zorunlu değişimin getirdiği olumsuz yönler ise; yapılan transferde yöneticilerin görev yaptıkları okulun türüyle yeni görev yapacakları okulun türünün farklı olması, transfer sonrası yöneticilerde oluşan moral bozukluğu, okul transferinin adil şekilde yapılmaması benzeri sonuçlardır. Bu bağlamda zorunlu okul değiştirme uygulamalarının hem okullar hem de yöneticiler açısından olumlu ve olumsuz sonuçları olabileceği ortaya konmuştur.

Kurtulmuş, Gündeş ve Ardic (2012), “Zorunlu yer değişikliği uygulamasına ilişkin ilköğretim yöneticilerinin görüşleri” adında bir çalışmaya imza atmışlardır. Bu çalışmada, ilköğretim yöneticilerinin zorunlu yer değişikliğiyle ilgili olarak fikirleri

ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu çalışma, Diyarbakır ilinin merkezi 8 ilköğretim okulu bünyesinde hizmet veren 16 okul yönetici ile yapılmış olup, teknik olarak nitel çalışma biçiminde yürütülmüştür. Veriler yarı yapılandırılmış görüşme formuyla toplanmıştır. Yapılan çalışma sonucunda ise, zorunlu yer değişikliği uygulamasına yapısında bir takım değişiklikler olması şartıyla sürmesinin gerektiğini tespit etmişlerdir.

Yılmaz, Altinkurt, Karaköse ve Erol (2012), “Okul yöneticilerine uygulanan zorunlu yer değiştirme uygulaması hakkında okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri” adlı çalışmalarında öğretmenler ile okul yöneticilerinin zorunlu yer değişikliğiyle ilgili fikirleri alınmaya çalışılmıştır. Bu araştırma kapsamında 37 öğretmen, 11 müdür yardımcısı ve 21 müdürün görüşleri alınmıştır. Çalışmada fikirler yarı yapılandırılmış görüşme formu ile alınmıştır. Yaptıkları araştırma neticesinde araştırma bünyesine katılan kişiler zorunlu yer değiştirmeyi olumlu görmektedirler. Fakat katılımcılardan bazıları bu uygulamalara siyasal ya da düşüncesele görüşlerin karıştığını düşünmektedir. Araştırma kapsamında zorunlu değişimle alakalı olarak olumlu yönler ve olumsuz yönler kurum kültürü, uyum ve adaptasyon sorunları ile kişisel yaşam üzerine olan zayıflıklar olarak gruplandırılmıştır. Bu gruplandırmaya göre araştırmaya katılanların büyük bölümü bu uygulamanın olumsuz yönünün kurum kültürü olacağını, uyum problemleri yaratacağını ayrıca kişisel yaşamı tehdit edeceğini söylemişlerdir. Çalışmaya dâhil olan kişiler açısından bu uygulamaların 8-10 yıl aralığında yapılması uygundur. Bunun dışında katılımcıların kullanılmakta olan zorunlu yer değiştirme uygulamalarının makul değerlendirme kriterleri içermediği, sadece kıdeme odaklandığı, iyi veya kötü yöneticileri ayırmadığı gibi görüşleri bulunmaktadır.

Nartgün, Bayraktar ve Akkulak (2012), “Eğitim yöneticilerinin zorunlu yer değişikliği algısı” adlı çalışmalarında eğitim yöneticilerinin zorunlu yer değişikliği ile ilgili fikirleri toplanmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda Bolu’da hizmet veren 25 eğitim yöneticisinin görüşleri toplanmıştır. Yöneticilerin görüşleri açık uçlu sorular bulunduran anketlerle toplanmıştır. Araştırma neticesinde okul yöneticilerinin zorunlu yer değişikliği uygulamasının olumlu yönlerinin bulunduğunu ve fırsatlar sunduğunu ortaya konmuştur. Ayrıca zorunlu yer değişikliğinin yöneticilerin kendilerini kanıtlayabilecekleri, okullarda sıradanlığı kaldırabileceği gibi etkilerinin olabileceği ortaya konmuştur. Bu uygulamanın olumsuz yönleri ise katılımcılarca, zorunlu yer değişikliği süresinin kısa tutulduğu, emekli edilmek istenen yöneticilerin bu yöntemle

emekli edilmeye çalışıldığı ayrıca zorunlu yer değişikliğinde yöneticilerin de düşüncelerinin alınmadığı şeklinde belirtilmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilerin büyük bölümü zorunlu yer değişikliği süresi için 5 yıllık süreyi onaylamıştır. Bu süreyi onaylamayanlar ise bu sürenin etkin bir çalışma yapabilmek adına az olduğunu söylemişlerdir. Süre olarak bu sürenin en düşük 8 yıl olması gerektiğini savunan ayrıca ilk sınıfla aldıkları öğrencileri mezun edinceye kadar bu sürenin devam etmesini savunan fikirlerde söz konusudur. Tüm bu görüşler neticesinde zorunlu yer değişikliği uygulamasına olumlu/olumsuz yönleri açısından tekrar gözden geçirilmesi gerektiğinin sonucuna varılmıştır.

Memişoğlu, Çelik ve Sipahioğlu (2012), “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Zorunlu Yer Değişikliği Uygulamasına İlişkin Görüşleri” adlı çalışmalarında okul müdürlerinin zorunlu yer değişikliği hakkındaki düşünceleri belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışma Kayseri ilinde hizmet veren bu uygulamaya maruz kalmış 17 ilköğretim okulu müdürü ile yapılmıştır. Çalışmaya katılan müdürler olumlu ve olumsuz yönleri dair fikirler sunmuşlardır. Olumlu yön olarak, okul müdürlerinin görev yapacakları yeni yerlerde daha iyi hizmet sağlayabileceklerini düşünmektedirler. Olumsuz yönünün ise işlerini iyi yapan idarecilerin motivasyonunu düşürmek, müdürlere daha çok iş yükü yüklemek ve çalışmayan kişileri yapısal olarak daha kaliteli okullarda çalıştırılması suretiyle verimin yetersiz olması şeklinde belirtilmiştir. Çalışmada farklılaşma sürecinin herkes için önemli olduğu ve yapılması gerektiği ortaya konmuştur. Fakat bu farklılaşma süreçleri içerisinde; yapılacak uygulamaların bir ceza niteliği taşıması, zamanlama açısından eğitimin kalitesini bozmaması, yöneticilerin fikirlerini alması, zorunlu değişimin adaletli yapılması gibi unsurları içermesi gerektiği neticesine ulaşılmıştır.

Alaş (2012), “Rotasyona uğrayan okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin incelenmesi (İstanbul İli Fatih ilçesi örneği)” adındaki çalışmada zorunlu yer değişikliğinin okul yöneticilerinin eğitim kurumuna olan bağlılıklarını etkileyip etkilemediğini incelemeye çalışmıştır. Bu çalışma İstanbul’un Fatih ilçesindeki ilköğretim kurumları bünyesinde hizmet veren okul yöneticilerine uygulanmıştır. Çalışma kapsamında yöneticilerin demografik özelliklerinin kurumsal bağlılık üzerinde bir takım farklılıklara neden olup olmadığına da bakılmıştır. Yöneticilerin eğitim durumlarının kurama bağlılıklarında bazı farklar yarattığı görülmüştür. Çalışma kapsamında zorunlu yer değişikliği uygulaması yapılacak okul

yöneticilerinin okula bağlılıkları konusunda yaşayabilecekleri problemlerin azaltılması maksadıyla okullarda kurum kültürünün oturtulması gerektiğinin üzerinde durulmuştur. Bunun dışında okuldaki kurum kültürünün zorunlu yer değişikliği süreleriyle yakından ilgili olduğunun ve bu bağlamda ZYD zamanlamalarında bu olgunun gözetilmesi gerektiği sonucuna varılmıştır.

Yılmaz ve Yılmaz (2012), “Okul müdürlerinin zorunlu rotasyon uygulamasında ilişkin görüşleri” adlı çalışmasında okul müdürlerinin zorunlu yer değişikliği ile ilgili fikirleri toplanmıştır. Bu çalışma çerçevesinde dördü ilköğretim, dördü ortaöğretim okulu müdürü olmak üzere toplam sekiz okul müdürünün fikirleri alınmıştır. Zorunlu yer değişikliği uygulamasının gerekliliği konusunda altı müdür bu zorunlu yer değişikliğini gerekli bulurken, müdürlerden biri zorunlu yer değişikliğini gereksiz bir uygulama olarak nitelendirmiş, diğer müdür ise kesin bir fikir beyan etmemiştir. Zorunlu yer değişikliği uygulamaları zamanlama kriterine göre değerlendirildiğinde ise; okul müdürlerinden dört tanesi uygulanan süreleri onaylarken, üç okul müdürü bu zamanı az olarak nitelendirmiş, kalan bir müdür ise kesin karara varamamıştır. Çalışma neticesine zorunlu yer değişikliğinin müdürlere ve okullara yeni özellikler katacağı, olumlu yönlerinin bulunduğu fikrinde oldukları belirlenmiştir.

Koç (2012), “Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerinin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin zorunlu yer değiştirmesi” adlı çalışmasında öğretmenler ve okul yöneticilerinin zorunlu yer değişikliği uygulamasıyla ilgili fikirleri alınıp, bu uygulamada sorun olarak görülen yerlerin tespit edilerek bazı çözümler sunulması hedeflenmiştir. Çalışmada yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Çalışma, İstanbul’un Anadolu yakasında beş ilçede hizmet veren 15 öğretmen ile 15 okul yöneticinin fikirlerinin alınması suretiyle yapılmıştır. Çalışmaya katılanlar zorunlu yer değiştirme uygulamalarını onaylamaktadır. Bu uygulamaya tabii okul yöneticileri zorunlu yer değiştirme kapsamında değerlendirmeye alakalı kriterleri bildikleri görülmüşken, öğretmenlerin bu kriterleri bilmedikleri görülmüştür. Çalışma da sonuç olarak zorunlu yer değiştirme uygulamalarında seçme kriterlerinin ayarlanmasında yöneticilerinin fikirlerine başvurulması, süre açısından herkes için standart bir yapının oturtulması ve uygulamanın eğitimi engellememesi gerektiğine dair sonuçlara varılmıştır.

3. Bölüm: Yöntem

Bu bölümde araştırmanın modeli, katılımcılar, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve analizine dair detaylı bilgiye yer verilmiştir. Araştırmacı, problemi çözmek için izleyeceği yolu, yani yöntemi ve kullanacağı teknikleri ayrıntıları ile planlamak zorundadır. Yöntemin amaca uygunluğu son derece önemlidir (Karasar, 2009).

3.1 Araştırmanın Deseni

Bu araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırmanın temelini post-pozitivist düşünce oluşturmaktadır. Nitel araştırmalar, olayları, davranışları vb. kendi bağlamlarında anlamaya öncelik verir. Bu araştırmalarda yaşam, statik olarak değil; süreçsel olarak görülmektedir (Bryman, 1988). Araştırma, olgu bilim yaklaşımına göre düzenlenmiştir. Araştırmada, katılımcıların konuya ilişkin görüş ve deneyimlerinin derinlemesine analiz edilmesi amaçlanmıştır. Nitel araştırmalarda olgu bilim / fenomenoloji yaklaşımı, farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız tam olarak kavrayamadığımız olgulara dikkat çekmektir (Yıldırım ve Şimşek,2005). Fenomenolojik görüşmede araştırmacı, kişilerin dış gerçekliğe nasıl anlam yüklediklerini anlamaya çalışmaktadır (Greasley ve Ashworth, 2007).

3.2 Katılımcılar

Ele alınan konu itibariyle katılımcılar görüş beyan etmekte çekinmişlerdir. Bu nedenle katılımcıların belirlenmesinde amaçlı örneklem yöntemlerinden kolay ulaşılabilir durum örnekleme tekniği kullanılmıştır. Yıldırım ve Şimşek (2008), amaçlı örnekleme yöntemlerinin nitel araştırma geleneği içinde ortaya çıktığını; birçok durumda, olgu ve olayların keşfedilmesinde ve açıklanmasında faydalı olduğunu ifade etmişlerdir. Araştırmada katılımcıları Samsun ilinde faaliyet gösteren Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ilk, orta ve ortaöğretim okullarında görev yapmakta iken zorunlu yer değişikliği uygulamasıyla görev unvanı değişen okul müdürleri ile öğretmenler, öğrenciler ve veliler oluşturmaktadır. Buna göre, Samsun merkez ilçelerinde görev yapan, 2014 yılında zorunlu yer değişikliğine 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 on okulun yer aldığı bir liste oluşturulmuştur. Araştırmaya dâhil edilen okullardaki öğretmenlerin, öğrencilerin ve velilerin seçiminde de kolay ulaşılabilir durum örnekleme tekniği kullanılmıştır. Kurumu ziyarete gidildiğinde, o saatte dersi boş olan ve çalışmaya katılmaya gönüllü olan öğretmen, öğrenci ve velilerle bireysel görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Yıldırım ve Şimşek'e (2006) göre kolay durum örnekleme araştırmaya hız ve pratiklik sağlamak için erişilmesi kolay kişilerle çalışmaktır.

Bu araştırmada, on okul müdürü, on öğretmen, beş öğrenci ve beş veli olmak üzere dört farklı gruptan seçilen toplam otuz kişi ile görüşülmüştür. Katılımcıların belirlenmesinde görüşme yapmayı kabul etme ve istekli olma durumları göz önünde bulundurulmuştur. Bireysel görüşmeye katılan katılımcıların eğitim durumları ve cinsiyet dağılımları Tablo 3.1' de verilmiştir.

Tablo 3.1

Katılımcıların Cinsiyet ve Eğitim Durumu

Pozisyon	N	Cinsiyet	Eğitim Durumu
Müdür	2	E	Yüksek Lisans
Müdür	8	E	Lisans
Öğretmen	9	K	Lisans
Öğretmen	1	E	Yüksek Lisans
Öğrenci	2	K	Lise
Öğrenci	1	E	Lise
Öğrenci	1	K	Ortaokul
Öğrenci	1	E	İlkokul
Veli	4	K	Lisans
Veli	1	E	Lisans
Toplam	30		

Bireysel ve odak grup görüşmesine katılan okul yöneticilerinin kod adı ile kıdemlerine (yıl) ilişkin frekans dağılımları Tablo 3.2' de verilmiştir.

Tablo 3.2

Yöneticilerin Kıdemlerine İlişkin Veriler

Kod Adı	Kıdemi (Yıl)
Hakan	28
Mehmet	22
Ahmet	32
Barış	25
Kazım	37
Gürsel	30
Çağan	28
Mustafa	23
Korhan	21
Barsan	24

3.3 Veri Toplama Araçları

Veriler toplanırken, nitel araştırma yöntemlerinden görüşme yöntemi kullanılmıştır. Görüşme yöntemlerinden yüz yüze görüşme yöntemi kullanılmıştır. Görüşme, araştırılan konuda araştırmacının kaynak kişi ile karşılıklı konuşma yoluyla sözel bilgi toplamasıdır (Şahin, 2010). Görüşme, nitel araştırmada temel veri toplama araçlarından biridir. Aynı zamanda başkalarını anlamak için kullanılan güçlü yöntemlerden biridir (Punch, 2005). Eğer diğer insanların sosyal gerçekliğe ilişkin bilgileri, kavramları, görüşleri, deneyimleri ve duyguları ile ilgileniliyorsa, aslında en iyi yol görüşme tekniğiyle onlara ulaşmaktır (Mason, 1996).

Bu araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme soruları ile bireysel ve odak grup görüşmesi tekniklerinden yararlanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme soruları katılımcıların detaylı konuşmasını sağlayacak açık uçlu sorulardan oluşmuştur. Görüşmede kullanılan sorular nitel araştırma konusunda deneyimli iki akademisyen tarafından değerlendirilmiş ve alınan öneriler doğrultusunda gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Araştırmanın pilot uygulaması kapsamında; bir lise müdürü, iki öğretmen, iki öğrenci ve bir veli ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Pilot uygulama sonrasında katılımcılardan daha çok bilgi alınabilmesi için görüşme sorularına açıklayıcı sorular da eklenmiştir:

1. Zorunlu yer değişikliği uygulamasının yöneticilere etkilerine ilişkin görüşleriniz ve çözüm önerileriniz nelerdir?
2. Zorunlu yer değişikliği uygulamasının kuruma etkilerine ilişkin görüşleriniz ve çözüm önerileriniz nelerdir?
3. Bu uygulamanın öğrencilere/ velilere etkilerine dair görüşleriniz nelerdir?

Araştırmacı görüşmenin akışına bağlı olarak değişik ya da alt sorularla görüşmenin akışını etkileyebilir ve kişinin yanıtlarını açmasını sağlayabilir (Türnüklü, 2002).

Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği, yapılandırılmış görüşme tekniğine göre daha esnektir. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğine göre araştırmacı önceden belirlediği konu üzerinde hazırlanan soruları sorma ve ayrıntılı bilgi almak amacı ile ek sorular yöneltme yetkisine sahiptir. Araştırmacı sohbet tarzı bir yöntem izleyerek yönelttiği soruların sırasını değiştirebilir (Yıldırım ve Şimşek,2008).

Görüşmeler bireysel ve grupça olmak üzere iki şekildedir. Bireysel görüşme, tek bir kişi ile araştırmacı arasında gerçekleşir. Grup görüşmesi ise, ortak konu kapsamında toplanmış kişilerle karşılıklı etkileşim halinde görüşlerin tartışılmasıdır. Bu bağlamda araştırmacı, tartışmayı başlatmak, konunun dağılmasını önlemek ve ortaya çıkan bilgileri toplamakla yükümlüdür (Karasar, 2007). Odak grup görüşmesinin amacı, katılımcıların karşılıklı etkileşimleri sonucunda bakış açılarına, deneyimlerine dair farklı fikirlerin ortaya çıkmasında detaylı olarak bilgi edinmektir (Kitzinger, 1994, 1995; Gibbs, 1997). Görüşme tekniklerinden biri olan odak grup görüşmesi ile katılımcıların görüşleri göz önünde bulundurularak yüzeyde kalan bilgiler ortaya çıkarılmaktadır.

3.4 Verilerin Toplanması

Görüşmelerin gerçekleştirilebilmesi için araştırma kapsamındaki okul müdürlerine bir kurumun müdür yardımcısı aracılığıyla ulaşıp önceden görüşme yapılarak randevu alınmıştır. Katılımcılara araştırmanın konusu, amacı ve görüşmelerde ses kayıt cihazı kullanılacağından söz edilmiş, kişisel bilgilerinin gizli tutulacağına ilişkin teminat verilmiştir.

Araştırma kapsamında, on okulda araştırmaya katılmayı kabul eden on müdür, on öğretmen, beş öğrenci ve beş veli ile bireysel görüşme yapılmış, on okul müdüründen beşi ile odak grup görüşmesi gerçekleştirilmiştir. Okul müdürleri ile yapılan bireysel görüşmeler görev yaptıkları kurumda, odak grup görüşmesi ise bir otelin lobisinde belirlenen gün ve saatte gerçekleştirilmiştir. Öğretmen, öğrenci ve velilerle yapılan bireysel görüşmeler okulu ziyaret edilen gün yapılmıştır. Okul müdürleriyle yapılan odak grup görüşmesinin toplam süresi 50 dakikadır. Tüm katılımcılarla yapılan bireysel görüşmeler ise 10 dakika ile 40 dakika arasında gerçekleştirilmiştir.

Görüşmede görüşme formunda yer alan sorular katılımcılara sorulmuş ve rahat bir şekilde soruları yanıtlamaları istenmiştir. Katılımcıların sorulan soruları samimi ve içten cevapladıkları varsayılmıştır. Veri toplama formu üç sorudan oluşmaktadır.

- 1) Zorunlu yer değişikliği uygulamasının olumlu yönlerinin yöneticiye, kuruma etkilerine ilişkin görüşleriniz nelerdir?
- 2) Zorunlu yer değişikliği uygulamasının olumsuz yönlerinin yöneticiye, kuruma etkilerine ilişkin görüşleriniz nelerdir?
- 3) Zorunlu yer değişikliği uygulamasında yaşanan sorunlara ilişkin çözüm önerileriniz nelerdir?

Görüşmelere ilk olarak 17 Kasım 2014 tarihinde başlanmıştır. Görüşmeler 23 Nisan 2015 tarihinde sona ermiştir. Yapılan görüşmelerde açık uçlu sorular yöneltildiğinden verilerin kayıt altına alınması için katılımcılardan izin alınmıştır. Bireysel görüşmeler sırasında iki yönetici ses kaydı kullanımına izin vermiş, sekiz yönetici zaman problemi yüzünden soruları yazılı olarak ifade etmişlerdir. Yöneticilerle yapılan odak grup görüşmesinde ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Ayrıca ses kayıt cihazının kullanılmasını istemeyen öğretmen, öğrenci ve veliler de veri toplama formundaki soruları yazılı metin olarak cevaplandırmışlardır. Araştırmaya katılan katılımcıların tümü ile yapılan görüşme kayıtları aynı gün içerisinde manipüle edilmeden yazılı metne dönüştürülmüştür. Ses kaydına izin veren katılımcılara yazılı metin gösterilip onayları alınmıştır.

3.5 Verilerin Analizi

Araştırma verilerinin çözümlenmesinde İçerik analizi yöntemi kullanılmıştır. İçerik analizi, elde edilen verilerin daha yakından incelenmesini, bu verileri açıklayan

kavram ve temaların bir araya getirilerek yorumlanmasını gerektirir (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Temaların oluşturulma sürecinde yapılan görüşmelerden elde edilen veriler kodlanmış, öne çıkan temalar belirlenmiştir. Kodlar gerekli yerlerde doğrudan alıntılarla desteklenerek açıklanmıştır. Araştırma sürecinde elde edilen tüm veriler başka bir araştırmacı tarafından değerlendirilip ayrı ayrı kodlanmış ve tekrar incelenerek görüş birliğine varılmıştır. Yapılan doğrudan alıntılarda kimlik belirtilmemesi için katılımcıların gerçek isimleri gizli tutulmuş, takma ad kullanılmıştır. Oluşturulan temalarda görüş sayısı dikkate alınmıştır.

Bu çalışmada elde edilen veriler üzerinden yapılan öneriler ışığında, söz konusu uygulamanın daha verimli olabilmesi için önerilen stratejiler aktarılmıştır.

3.6 Geçerlilik - İnanırcılık (İç Geçerlilik) Ve Aktarılabirirlik (Dış Geçerlilik)

Nitel araştırmalarda iç geçerlilik araştırmacının belirlediği kategorilerin ve açıklamaların gerçekleşen doğrularla uyuşmasına ve gerçeği yansıtmaya bağlıdır (Büyüköztürk vd., 2014). Bu araştırmada iç geçerliliğin artırılabilmesi içinse uzun süreli etkileşim, derinlik odaklı veri toplama, veri çeşitlemesi, uzman incelemesi ve katılımcı teyidi stratejileri kullanılmıştır. Mülakat soruları açık uçlu olarak hazırlanmış ve katılımcıların herhangi bir etki altında kalmadan kendi görüşlerini rahatlıkla aktarabilmeleri sağlanmıştır. Araştırmacı veri çeşitliliğini veri toplama yöntemlerinden anket ile sağlayamasa bile grup dinamiklerinden kaynaklanan yanıtları etkilemesi açısından grup görüşmesi ile artırmaya çalışmıştır. Katılımcıların zorunlu yer değişikliğine ilişkin görüşleri öncelikle kodlanmış, tez danışmanı tarafından da ayrıca kodlanmış, kodlamalar karşılaştırılmış ve sonradan katılımcılarla yapılan görüşlerden doğrudan alıntılarla bu kodlar desteklenmiştir. Bulguların tutarlılığını sağlamak için temaları oluşturan kavramların kendi aralarında ve diğer temalarla olan tutarlılığı değerlendirilmiş ve anlamlı bir bütün oluşturup oluşturmadığı başka bir uzman görüşü alınarak incelenmiştir. Tüm mülakatlar hiçbir ekleme yapılmadan yazılı metne dönüştürüldükten sonra katılımcılarla paylaşılmış ve katılımcı teyidi alınmıştır.

Nitel araştırmalarda dış geçerlilik araştırma sonuçlarının genellenebilirliği ile ilişkilidir. Gerçekte bu kavram, evrensel açıklamalarla ilgilidir ve nitel araştırmalarda objektifliği sağlamak tamamıyla mümkün değildir. Ancak genelleme, kişisel deneyimler açısından olanaklıdır (Elliott, 1990; Stake, 1995; Tripp, 1985). “Diğer bir anlatımla, analiz ve sonuçları okuyan kişiler, kendi deneyimleri ile bunları

karşılaştırıp, kendilerinin de benzer şeyler yaşadıklarını söyleyebilirler’’(akt.: Ekiz, D. 2013, s.37). Bazılarına göre (örn. Daymon ve Holloway, 2003) araştırmacının, araştırmaya başlamadan önce ve araştırma sürecinde her şeyin açık bir şekilde ifade edilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Dış geçerliği sağlamak için okuyucuların başka araştırmalardaki benzerlik ya da farklılıkları kıyaslayabilmesi için yöntem bölümünde verilerin nasıl toplandığı, katılımcıların nasıl seçildiği ve onlara nasıl ulaşıldığı ayrıntılı bir şekilde verilmeye çalışılmıştır.

3.7 Güvenirlik - Tutarlılık (İç Güvenirlik) Ve Teyit Edilebilirlik (Dış

Güvenirlik)

Nitel araştırmalarda iç güvenirliliğin sağlanabilmesi için; birden çok araştırmacının konuya dâhil edilmesi, çalışılan ortamın belirtilmesi ve çalışmanın yansız yapılması tercih edilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2008). İç güvenirlilik aynı verilerle başka bir araştırmacının aynı sonuçlara ulaşım ulaşamayacağına ilişkindir. Bu bağlamda nitel bir araştırmada güvenirlilik yerine tutarlılığa önem verilmektedir. Tutarlılık kapsamında, araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme soruları eğitim yönetimi alan uzmanlarının görüşü alınarak hazırlanmıştır. Yüz yüze yapılan görüşmelerde katılımcılara benzer şekilde sorular yöneltilmiş, veriler manipüle edilmeden bilgisayar ortamında kayıt altına alınmasına özen gösterilmiştir.

Dış güvenirliliğin sağlanabilmesi için de; veri toplama ve analizinde kullanılan kavramsal çerçevenin ayrıntılı bir şekilde verilmesi tercih edilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Bu bağlamda, araştırmanın yönteminin tüm aşamaları ayrıntılı bir şekilde açıklanmış, temalar oluşturulurken konusunda uzman başka araştırmacıların da görüşlerine başvurulmuş, veriler açıklayıcı alıntılar eşliğinde sunulmuştur.

3.8 Sınırlılık

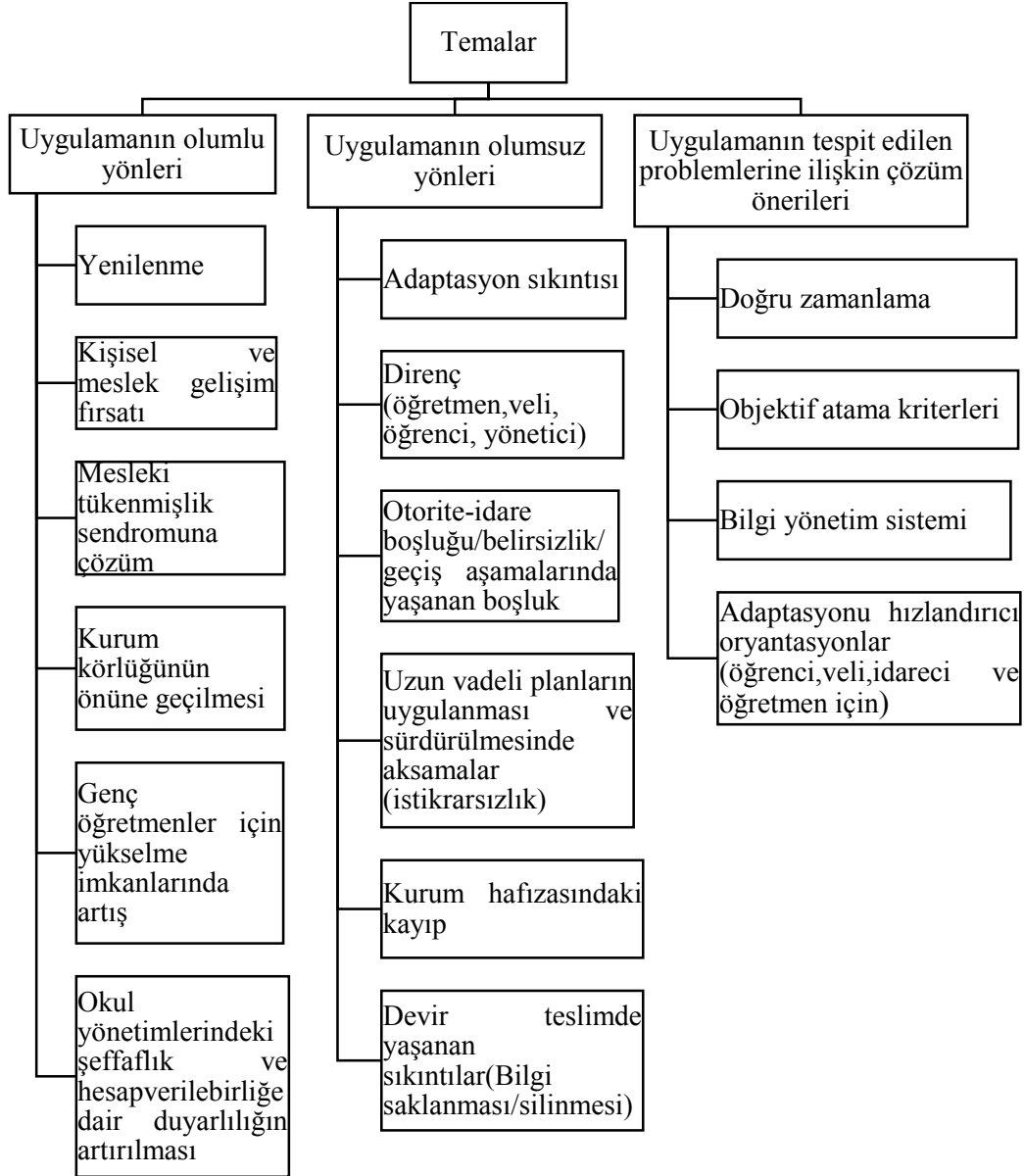
Araştırmada iki temel sınırlılık vardır.

1) Ele alınan konu nedeniyle katılımcılar görüş beyan etmekte çekinmişlerdir. Bu nedenle katılımcılar rastgele durum örnekleme yerine kolay durum örnekleme ile belirlenmiştir.

2) Samsun merkez ilçelerinde görev yapan tek kadın yöneticiye ulaşamadığından yönetici katılımcıların tamamı erkektir.

4. Bölüm: Bulgular

Bu bölümde, odak grup ve bireysel görüşmelerden elde edilen veriler uygulamanın olumlu yönleri, olumsuz yönleri ve tespit edilen problemlerine ilişkin çözüm önerilerine ilişkin temalar sunulmuş ve alıntılar eşliğinde aktarılmıştır.



Şekil 4.1. Zorunlu yer değişikliği uygulamasının olumlu ve olumsuz yönleri ile çözüm önerilerine ilişkin temalar.

4.1 Zorunlu Yer Değişikliği Uygulamasının Olumlu Yönleri

Zorunlu yer değişikliği uygulamasının olumlu yönlerine ilişkin görüşler altı başlık altında toplanmaktadır. Görüş sayısı ve temalara ilişkin elde edilen bulgular şu şekildedir:

Tablo 4.1

Zorunlu Yer Değişikliği Uygulamasının Olumlu Yönlerine İlişkin Frekans Tablosu

	Yönetici	Öğretmen	Öğrenci	Veli
Yenilenme	5	8	3	5
Mesleki gelişim	4	4		
Tükenmişlik sendromuna çözüm		3		
Yükselme fırsatı		2		
Kurum körlüğünün önüne geçilmesi		6		
Yönetimde şeffaflık	4	5		

4.1.1 Yenilenme. Katılımcıların çoğu zorunlu değerlendirmenin olumlu yönünün yenilenme olduğunu, yeni fikirlerin oluşumu ile okulların farklı ve yeni vizyona sahip olabileceğini belirtmişlerdir. Katılımcılar özellikle uzun yıllar boyunca aynı kalan sistemlerde kökleşme sorunlarının ortaya çıkabileceğini dile getirmişlerdir. Yer değiştirme sayesinde bu kökleşme sorununun ortadan kaldırılmasının mümkün olacağı katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Katılımcılar zorunlu yer değiştirme uygulamaları sayesinde eğitim sisteminde farklı fikirlerin farklı eğitim kurumları bünyesine taşınmasının sağlanacağını belirtmişlerdir. Bu bağlamda katılımcı ifadeleri eğitim sisteminin yeni fikirler edinebileceği yönündedir. Korhan rumuzlu okul müdürü bu konuyu şu şekilde açıklamaktadır:

Eğitim sistemi açısından taze kan (Dinamizm), yeni fikirler getirebilir. Her kişinin kendine ait kişilik özellikleri var önemli olan örgütlenmiş bir şekilde hareket etmektir (Korhan, kişisel görüşme, 23 Nisan 2015).

Öğretmen katılımcılardan biri de konuya ilişkin fikrini şu şekilde ifade etmektedir:

Tebdil-i Mekânda ferahlık vardır. Personele kendini yenileme imkânı sunar (Gamze, kişisel görüşme, 17 Aralık 2014).

Katılımcıların ifadelerine göre okul müdürlerinin zorunlu yer değiştirilmeleri sonucunda daha iyi imkânlarla sahip okullarda görev yapabilmeleri de mümkün olabileceği yönündedir. Özellikle öğrenci sayısının çok fazla olduğu okullarda oluşabilecek sorunların oldukça büyüebildiği katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Bu açıdan fazla kalabalık olmayan okullarda görev yapabiliyor olmak, müdürlerin daha verimli çalışabilmelerini sağlayacağı katılımcılar tarafından dile getirilmiştir. Ayrıca katılımcılar okul bünyesinde spor tesisleri, iyi bir kantin, iyi bir öğretmenler odası gibi imkânların bulunması öğrencilerin mutlu olmasını sağlamakla birlikte okul bünyesindeki çalışanların da mutlu olmasını sağlayacağını ifade etmişlerdir.

Katılımcılara göre müdürlerin zorunlu yer değiştirme uygulaması sayesinde yeni bir okula tayin olabildiği ifade edilmiştir. Yönetici katılımcılardan bazıları bu konuya ilişkin paylaşımlarını şu şekilde dile getirmişlerdir:

Daha iyi yerlerde çalışmak adına bir adım olacağını düşünüyorum (Barsan, kişisel görüşme, 30 Ocak 2015).

İlçede görev yapan ve merkeze tayin olmak isteyen idareciler için fırsat olmuştur (Korhan, kişisel görüşme, 23 Nisan 2015).

Katılımcılar müdürlerin bu program bünyesinde tekrar öğretmenliğe dönmeleriyle birlikte çalışma saatlerinde azalmalar söz konusu olabileceğini öne sürmektedirler. Öğretmenlerin bazı saatleri boş olabilmekte ve bazı günlerde dersleri olmayacağı katılımcılarca ifade edilmiştir. Bu sayede öğretmenlerin kendilerine ve ailelerine daha fazla vakit ayırabilmekte olduğu katılımcılar tarafından uygulamanın olumlu yönü olarak nitelendirilmiştir.

Bu uygulamanın tek fırsatı bence uzun yıllar yeterince vakit ayıramadığım aileme daha fazla zaman ayırabiliyorum (Korhan, kişisel görüşme, 23 Nisan 2015).

Yoğun tempoya alışmış biri olarak çok iyi bir fırsat olmasa da iş yükümlülüğüm azaldı (Hakan, kişisel görüşme, 28 Kasım 2014).

Katılımcıların ifadelerine göre zorunlu yer değişikliği uygulaması bünyesinde müdürlükten öğretmenliğe geçen bireylerde boş vakit imkânlarının sağlanmasıyla birlikte iş yükünün de azalmasının mümkün olacağını belirtmişlerdir.

Katılımcılar zorunlu yer değiştirme uygulamasıyla okula yeni gelen müdürlerin okuldaki aksaklıkları ve sorunları daha kolay tespit edebileceğini belirtmişlerdir. Bu açıdan okulun, yeni müdürle birlikte yeni bir bakış açısı kazanacağı katılımcılar tarafından dile getirilmiştir. Yönetici katılımcılardan birinin bu konuya dair yaptığı paylaşım oldukça dikkat çekicidir:

Yenilikler. 23 yıllık bir idareci olarak aynı okulda beş yıldan fazla görev yapılmaması görüşündeyim. Kurumdaki her yeni idareci kurumun eksikliklerini daha kolay saptar. Okulu bir adım daha ileri götürmek için yeni fikirlere ve yetişmiş insan gücüne de ihtiyaç var. Bunun için istek ve azim şart (Çağan, kişisel görüşme, 23 Nisan 2015).

Beş katılımcı veliden ikisine göre zorunlu yer değişikliği uygulamasıyla beraber okula olan ilgide artış gözlemleneceği belirtilmiştir. Katılımcı velilerden biri okula gelen yeni müdürle beraber okulun ihtiyaçları üzerine daha da odaklanılacağını ifade etmiştir. Okulun öğretmen ihtiyacı, temizlik görevlisi ihtiyacı gibi konulara önem gösterilmeye başlanılacağı katılımcı bir veli tarafından ifade edilmektedir. İki veliye göre yeni görev yapmaya başlamış müdürlerin çalışmaya daha hevesli olacağı belirtilmektedir. Böylelikle yeni müdürle birlikte okulun eksikleri daha çabuk kapatılacağı katılımcı veliler tarafından dile getirilmiştir. Bu durum olumlu yönlerde ele alınırken, bir katılımcı veli yeni müdürün okula hâkim olamayacağını belirterek konuyu olumsuz yönlerde değerlendirmiştir. Veli katılımcılardan biri konuya ilişkin ifadesini şu şekilde dile getirmektedir:

Okulda hissedilen eksikliklerin kapatılması (öğretmen ihtiyacı, temizlik görevlisi vb.), idarenin ilgisindeki artış, kurumun başarı durumundaki artış değişimi getirecektir ki bu biz velileri mutlu eder. Sistemin amacı kurumları iyileştirmek başarıyı artırmaksa bu uygulama henüz çok yeni. Zaman gösterecek (Fidan, kişisel görüşme, 6 Ocak 2015).

Katılımcı velilerden ikisi zorunlu yer değişikliği uygulamasıyla beraber farklı yetenekteki müdürlerin ve öğretmenlerin okul bünyesine katılabileceğini belirtmişlerdir. Bu açıdan bakıldığında bu veliler, farklı yetenekteki idarecilerin eğitim

kalitesini artıracığını düşünmektedirler. Fakat katılımcı velilerden biri idarecinin değişmesiyle birlikte okul ikliminin ortadan kalkacağını belirtmiş ve durumu olumsuz yönlerde ele almaktadır.

Katılımcı velilerin üçü, yeni okul müdürleri ile öğretmenlerin okula yeni fikirler katarak okulu geliştirebileceğini söylemiştir. Bu görüş bazı farklı yetenekli kişilerin okula katılmasıyla ilgili olan görüşe benzer bir görüşe sahip olduğu veli katılımcılarca ifade edilmektedir. Dolayısıyla velilerden birinin kurum ikliminin yok olması görüşüne göre bu durum, katılımcılarca olumsuz yön olarak ifade edilecektir.

Katılımcı ifadelerine göre okula zorunlu yer değişikliği ile gelen müdürler beraberlerinde yeni fikirler getirebilmektedir. Yeni fikirler sayesinde okulun yenilenme imkânı kazanmakta olduğu ve daha yapıcı uygulamalar yapılabileceği katılımcılar tarafından dile getirilmiştir. Okul bünyesinde yenilenmenin oluşmaya başlaması, eğitimde kalitenin artmasını sağlayabileceği öğretmen katılımcılardan biri tarafından şu şekilde ifade edilmektedir:

Yeni bir yönetici taze kan demektir. Okuldaki çalışmalarda buna göre olumlu yönde değişiklik gösterecektir. Eğitim Sistemine dinamizm getirir. Kurum monotonluktan kurtulabilir (Serhat, kişisel görüşme, 17 Aralık 2014).

Katılımcılar zorunlu yer değişikliğiyle birlikte gelen okul müdürünün daha aktif bir görev hizmeti sergileyerek okula gelen kaynakların artmasını sağlayabileceğini belirtmişlerdir. Yeni kaynaklar sayesinde okul bünyesinde yeni eğitim araçları kullanılmaya başlanılacağı ve böylelikle eğitim kalitesi yükseltilebileceği katılımcılar tarafından dile getirilmiştir. Ayrıca yönetici katılımcılardan iki kişi fen laboratuvarları, spor salonları gibi tesislerin ek kaynaklar sayesinde kurulabileceğini belirtmiştir.

Katılımcılar, bir kurumdan diğerine atanan okul müdürlerine uygulanan zorunlu yer değişikliğinin olumlu yönleri arasında kurumu monotonluktan kurtarma, kurumdaki eksikliklerin fark edilmesi, yeni fikirlerin ortaya çıkması ve yılların deneyimini kuruma aktarımı yönünde hem fikir görüşünde bulunmaktadırlar. Katılımcılar, öğretmenliğe verilen okul müdürleri içinde buldukları tükenmişlik çerçevesinde kurumun daha iyi yönde motive olacağı görüşünü paylaşmışlardır.

4.1.2 Kişisel ve mesleki gelişim fırsatı. Katılımcıların ifadelerine göre okul müdürlerine uygulanan zorunlu yer değişikliğinin olumlu yönü şeklinde nitelendirdiği

durumlardan biri; mesleki gelişim ve kişisel gelişimin bu sistem sayesinde artırılması yönündedir. Her bir okulun kendine has sorunlarının ve kendine has özelliklerinin olması, okul müdürlerinin var olan koşullara göre yetenekler geliştirmesini sağlayacağı katılımcılar tarafından ifade edilmektedir. Bu durum, katılımcıların ifadelerine göre hem okul müdürlerine bir deneyim olacak hem de okul müdürleri edindikleri yetenekler sayesinde kendilerini geliştirmiş olacağı şeklinde nitelendirilmektedir.

Katılımcılardan ikisi okul müdürlüğünden tekrar öğretmenliğe dönen bireylerin akademik olarak kendilerini tekrar güncelleyeceğini belirtmişlerdir. Bu konuda yönetici katılımcılardan birinin ifadesi şu şekildedir:

Kurumda okul müdürü iken zorunlu değerlendirmeye tabii tutuldum. Ama sevilen bir yönetici olarak aynı kurumda destek sınıfı öğretmeni olarak görev yapıyorum. Tanıdığım insanlarla beraber olmak benim için en olumlu yönüydü (Barış, kişisel görüşme, 28 Kasım 2014).

Diğer bir ifade de yönetici katılımcılardan Mehmet bu konudaki fikrini şu şekilde dile getirmiştir:

Zorunlu yer değiştirme, yöneticilerin kişisel ve mesleki gelişimini sağlamakta, dolayısıyla da bir bütün olarak kurumsal gelişime katkıda bulunmaktadır (Kişisel görüşme, 23 Nisan 2015).

Katılımcı öğrencilerden iki kişi, önceden müdürlerden korktuklarını ve onlardan çekindiklerini belirtirken, zorunlu yer değişikliği programıyla birlikte bu önyargıların ortadan kalktığını belirtmişlerdir. Ayrıca bu uygulama bünyesindeki müdürlerin öğretmenlik görevinde bulunmaları, katılımcı öğrencilerden birinin ifadesine göre onlarla daha iyi iletişim kurabilmelerini sağladığı yönündedir. Ancak olumlu yönlerde ele alınan bu konu katılımcı öğrenciler açısından adaptasyon problemleri adı altında olumsuz yönlerde ele alınmıştır. Öğrenci katılımcılardan biri konuya ilişkin paylaşımını şu şekilde dile getirmektedir:

İlkokul öğrencisiyim. Okul müdürüm şimdi öğretmenim. Önceden müdür korkusu vardı içimde şimdi yok. Çok güzel iletişim kurabiliyoruz (Çağl, kişisel görüşme, 21 Mart 2015).

Katılımcı öğrencilerden bir kişi bu uygulama kapsamında gelen yeni müdürün sosyal etkinliklere önem verdiğini ifade etmiştir. Öğrenciler açısından dersler kadar sosyal etkinliklerin öneminin büyüklüğü katılımcılar tarafından ifade edilmektedir. Zorunlu yer değişikliği uygulamasıyla yeni gelen müdürün bu hususa önem vermesi öğrenci katılımcılardan birini şu şekilde etkilemiştir:

Eski ile yeni müdür hep kıyaslanır. O öyleydi bu böyle diye. Müdürümüz sorumluluk sahibi. Ne yapacağını bilir. Sosyal etkinlikler bizim için önemliydi ve etkinliklerde artış görüldü (Afşin, kişisel görüşme, 6 Ocak 2015).

Öğrenci katılımcılardan biri zorunlu yer değişikliği programıyla gelen müdür ve öğretmenlerin farklı eğitim uygulamaları sergilediklerini belirtmiştir. Katılımcılar bu durumun öğrencilerin derslere yönelik ilgisini artırmış ve derslere daha hevesli yaklaşımlarını sağlayacağını belirtmişlerdir. Ancak yeni öğretmenlerin eskiden okul müdürü olmaları öğrenci katılımcılardan birine göre onlardan çekinmesine yol açtığı ifade edilmektedir. Batu'nun ifadesiyle: “*Lise öğrencisiyim. Yeni müdürle beraber okulda değişiklikler devam ediyor. Laptoplarımız dağıtıldı. Çevre düzenlemeleri yapılıyor. İdare korkusu her zaman olmuştur kendisinden çekindiğim doğrudur*” (kişisel görüşme, 23 Mart 2015). Bu durum katılımcı öğrenciler tarafından olumsuz yönlerde ele alınmıştır.

4.1.3 Mesleki tükenmişlik sendromuna çözüm. Katılımcılar tükenmişlik emareleri gösteren okul müdürleri ve öğretmenlerin bu uygulama sayesinde verimliliklerinin artacağını belirtmişlerdir. Bu başlık katılımcı ifadelerine göre kendilerini yeniden yapılandırmalarına dair önemli bir bulgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu uygulama yüzünden şu anda emekli olmayı düşünen katılımcılardan Mehmet'in bu konudaki ifadesi hem temkinli hem de çarpıcıdır:

Açıkçası sistem bizi her ne kadar emekli olmaya sevk etse de iki seçenek geçti aklımdan. Birincisi bu saatten sonra bir şeylere rağmen uğraşmaya gerek yok anlayışı diğeri ise inadına her ne şartlarda olursa olsun mesleğimi icra etmeye devam etme şeklindeydi. Ben ikincisini seçtim. Dava açtım, 1. Mahkemeyi kazandım şimdi ikincisinin sonucunu bekliyorum. Adalete sığındım” (kişisel görüşme, 28 Kasım 2014).

Öğretmenlerden biri zorunlu yer değiştirme uygulamaları sayesinde yönetimde başarısız olan yöneticilerin görevden uzaklaştırılmasının sağlanmakta olduğunu şu şekilde ifade etmektedir:

Uzun süre aynı okulda çalışmış başarısız idarecilerin okuldan uzaklaştırılarak bu eğitim kurumlarının yeni bir vizyonla yürütülmesine olanak sağlaması eski müdürüyle anlaşamayan öğretemenin ruh sağlığını olumlu etkiler, kendine güven sağlar, mesleki performansını artırır’’
(Arya, kişisel görüşme, 18 Aralık 2014).

Öğretemen katılımcılardan üçü okul müdürlerinin veya öğretemenlerin aynı işi sürekli yapmalarından dolayı mesleki tükenmişliğe girebileceklerini düşünmektedirler. Bu açıdan zorunlu yer değişikliği uygulamaları sayesinde işin içeriksel olarak değişmesiyle birlikte müdür ya da öğretemenlerdeki mesleki tükenmişliğin ortadan kalkabileceği katılımcılar tarafından dile getirilmiştir.

Katılımcılar zorunlu yer değişikliği kapsamında okula yeni katılan okul müdürleri ya da öğretemenlerin kendi tecrübelerini okula katabileceğini dile getirmişlerdir. Bu durum, katılımcılar tarafından okulun yenilenmesini sağlayıcı etkiler bulundurduğu yönünde ifade edilmiştir. Katılımcılar okula yeni tecrübelerin ve bilgilerin katılmasıyla birlikte okulun eğitim kalitesinin yükseleceğini ve okulda yeni unsurlar açığa çıkmaya başlayacağını belirtmişlerdir. Öğretemen katılımcılardan Nergis’in ifadesine göre bu uygulama şu şekilde değerlendirilmiştir:

Yeni tecrübeler, yeni fikirler kazanmak önce gariptenebilir ama heyecanda katar. Kurum içindeki personel arasındaki çatışmalar azalabilir bu da motivasyonu artırır daha verimli bir ortam doğar
(Kişisel görüşme, 22 Aralık 2014).

Ancak öğretemen katılımcılardan altısına göre yeni uygulamalar sonucunda kurum ikliminin bozulacağı ifade edilmiştir. Dolayısıyla bu durum öğretemenler tarafından olumsuz yönlerde ele alınmıştır.

4.1.4 Genç öğretemenler için yükselme imkânlarında artış. Öğretemenlerden iki katılımcı zorunlu yer değişikliği uygulamaları kapsamında yapılan farklılıklar sayesinde reformların oluşturulabileceğini düşünmektedir. Yer değişikliği kapsamında oluşan farklılıklarla birlikte okul müdürleri ve öğretemenler eğitim sistemi dâhilindeki eksiklikleri daha kolay fark edebilmekte olduğu katılımcılar tarafından dile

getirilmiştir. Bu durum, katılımcı ifadelerine göre eğitim sisteminde yapılması gereken reformların tespit edilebilmesi açısından önemli bir durum olarak belirtilmiştir.

Katılımcılar zorunlu yer değiştirme programının genç öğretmenlerin yükselme imkânlarında artış sağladığını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin okul müdürü olabilmesi öğretmenlerin statü kazanabilmeleri açısından önemli bir durum oluşturduğu katılımcılar tarafından dile getirilmiştir. Katılımcıların görüşlerine göre emeklerinin karşılığında konum olarak ilerlemek isteyen öğretmenlerin bulunabileceği ifade edilmiştir. Bu uygulama kapsamında öğretmenlere müdür olma şansının verilmesi iki öğretmen katılımcı tarafından önemli bir durum olduğu ifade edilmektedir. Öğretmen katılımcılardan Serhat Bey konuya ilişkin fikrini şu şekilde dile getirmiştir:

Statü değişime fırsat verir. Öğretmenlere okul müdürü olma yolunda fırsat sağlar (kişisel görüşme, 17 Aralık 2014).

Yönetici katılımcılardan biri de bu konudaki düşüncelerini şu şekilde paylaşmaktadır:

Ben 7 yıllık öğretmen iken şimdi bu uygulama ile okul müdürü oldum. Genç, dinamik, yeni fikirlere sahip okul müdürü olmak isteyenlerin önünün açılması bir fırsattır (Hakan, kişisel görüşme, 28 Kasım 2014).

4.1.5 Kurum körlüğünün önüne geçilmesi. Zorunlu yer değişikliği kapsamında katılımcı öğretmenlerden dördünün görüşüne göre bu uygulama öğretmenlerin motivasyonunu artıracığı yönündedir. Katılımcılar okul bünyesinde çalışmaya hevesli okul müdürlerinin ya da öğretmenlerin bulunması diğer öğretmenleri de motive ederek, onların daha istekli çalışmalarını sağlayabileceğini ifade etmişlerdir. Böyle bir durumun oluşması altı öğretmen katılımcı ifadesine göre okul motivasyonunun genel olarak artacağı şeklinde ifade edilmiştir. Motivasyonu yüksek olan okullarda eğitim verimliliğinin artması katılımcıların görüşüne göre kaçınılmaz olmaktadır. Ancak dört öğretmen katılımcının görüşüne göre yer değişikliği sonucunda öğretmen ya da müdürlerin şevkinin kırılabileceği ve motivasyonlarının düşebileceği şeklinde belirtilmiştir. Dolayısıyla dört öğretmen katılımcının ifadesine göre bu durum olumsuz yön olarak nitelendirilmiştir.

Öğretmenlerin sekizi zorunlu yer değişikliği uygulamalarının eğitim sistemine yenilenme kazandırdığını düşünmektedirler. Bu katılımcılara göre öğretmenlerin ve okul müdürlerinin farklı yerlerde ve alanlara görev yapmaları eğitim sistemine yeni

bir soluk katmakta olduğu ifade edilmektedir. Eğitim sistemindeki hareketlilik eğitim sistemine yeni unsurlar katmakla beraber eğitim kurumlarında da değişimlerin oluşmasını sağlayacağı katılımcılar tarafından dile getirilmiştir. Konuya ilişkin öğretmen görüşlerine aşağıda yer verilmiştir:

Yeni bir yönetici taze kan demektir. Okuldaki çalışmalarda buna göre olumlu yönde değişiklik gösterecektir. Eğitim Sitemine dinamizm getirir. Kurum monotonluktan kurtulabilir (Şimal, kişisel görüşme, 22 Aralık 2014).

Kurum körlüğünün önüne geçilir, verimi artırır. Bunun içinde değişik bakış açılarına sahip yöneticilere gerek var (Nilüfer, kişisel görüşme, 17 Aralık 2014).

4.1.6 Okul yönetimlerindeki şeffaflık ve hesap verilebilirliğe dair duyarlılığın artması. Öğretmen katılımcılardan beşi zorunlu yer değiştirme uygulamasının okullara ekonomik şeffaflık ve hesap verebilirlik gibi unsurlar kazandıracağını düşünmektedirler. Özellikle müdürlerin öğretmen veya öğretmenlerin okul müdürü olabileceği, bu uygulamalar sayesinde alınan kaynakların ne biçimlerde kullanıldığı sorgusunun yapılmasının artacağı görüşü katılımcılar tarafından dile getirilmiştir. Öğretmen katılımcılardan birinin bu uygulamaya dair yaptığı paylaşım oldukça dikkat çekicidir:

Mesleki tükenmişlik, kendini yenilememe, okullarda ekonomik şeffaflık ve hesap verilebilirlik gibi sorunların çözümüne olanak sağlamıştır. Eğitim Sitemi için güçlü yönü ise; ahbap çavuş ilişkisine son vermek, reform sağlamak (Nevin, kişisel görüşme, 17 Aralık 2014).

Katılımcılar zorunlu yer değişikliği kapsamında göreve yeni başlayan müdürlerin okulda bazı değişiklikler yapmaya hevesli olacağını dile getirmişlerdir. Özellikle müdürlerin hevesli çalışması okulun yeni bir profile kavuşmasını sağlayacağı görüşü katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Yani katılımcılar okul müdürleri göreve başladıkları okul bünyesinde yeniliklere imza atarak okulun yeniden şekillenmesine yardımcı olacaklarını ifade etmişlerdir. Öğretmen katılımcılardan biri bu konuyu şu şekilde açıklamıştır:

Ortam değişikliğine bağlı olarak müdürler, yeni yerlerde yeni projeler geliştirebilirler. Yeni oldukları için okul profilini değiştirmeye ve

yenilemeye yönelik daha gayretli çalışırlar. Yeni ortam, yenilik gibi düşünülebilir. Bunun içinde öğretmen ve öğrencilerin her düzeydeki çalışması desteklenmeli'' (Arya, kişisel görüşme, 30 Aralık 2014).

Katılımcı öğretmenlerden üçü yeni uygulamaların kurum iklimini bozacağı düşüncesiyle bu durum olumsuz yönlerde ele almıştır.

4.2 Zorunlu Yer Değişikliği Uygulamasının Olumsuz Yönlerine İlişkin Görüşler

Uygulamanın olumsuz yönlerine ilişkin temalar frekans tablosu şekilde sunulmuştur.

Tablo 4.2

Olumsuz Yönlerine İlişkin Frekans Tablosu

	Yönetici	Öğretmen	Öğrenci	Veli
Direnç	4	2		2
Adaptasyon	6	5	5	5
Otorite boşluğu	5	3	3	3
İstikrarsızlık	6	5		
Kurum hafızası	4	3		2
Devir teslimde sıkıntı	2	2		

4.2.1 Direnç. Katılımcı okul müdürlerinin hepsi (10 kişi) zorunlu yer değiştirme uygulamalarının siyasi amaçlar taşıdığı yönünde fikirlerini belirtmişlerdir. Yönetici katılımcılar bu program bünyesinde yapılan yer değiştirmelerde aynı görüşten insanların seçildiğine inanmakta ve böylelikle yandaş bir kesim oluşturulmak istendiğini söylemektedirler. Bu uygulamanın aynı siyasi görüşlü insanların çıkarlarına yarayacak şekilde yer değişikliğinin yapılmasında kadrolaşma olarak kullanabilmesi Kazım, Barış ve Korhan rumuzlu okul müdürlerince mümkün gözükmemekte olduğu aşağıdaki gibi dile getirilmiştir:

Eğitim sistemi açısından siyasi anlamda; okula yeni kaynakların akışı hızlanır. Yıllarca ödenek almaya çalışan eski bir müdür olarak bu akışın hızlanması ne garip değil mi! (Kazım, kişisel görüşme, 23 Mart 2015).

Okul müdürlerine rotasyon kelimesi kaldırılmış yerine 4 yılda bir zorunlu değerlendirme denmiştir. Kadrolaşmaya yönelik siyasi amaçlar taşıyan bilimsel alt yapısı bulunmayan puanlama ölçütleri objektif olmayan bu durum yer değişikliğinin olumsuz yönüdür (Korhan, kişisel görüşme, 23 Nisan 2015).

Eğitim Sistemine yeni yandaşlar sağlamak.(Hükümet yanlısı sendika üyelerine okul müdürü olma fırsatı sağlamak ki buna yenilikçilik diyorlar.). Puanlama ölçütleri tarafsız ve objektif olsaydı sisteme bakış açım daha olumlu olurdu (Barış, kişisel görüşme, 23 Nisan 2015).

Siyasi algılandığı için direnç yarattığı görüşündeki yönetici katılımcılardan Mehmet Bey bu konudaki hissiyatını şu şekilde ifade etmektedir:

Eğitim Sistemi siyasallaştı. Siyasi otorite neyse milli eğitimin esasları siyasi düşünceye ilişkin değişiyor. 2014 te yapılan uygulamanın çok uzun süre sürmeyeceğini kendi aralarında çatışmalar yaşanacağı düşüncesindeyim. Geride bekleyenlere yol açılacak ama yeterli kurum olmadığından çatışmalar doğacak. Temelinde haksızlık, adaletsizlik var. Liyakat olsaydı kabul edilebilirdi ve eğitim sistemi için olumlu olabilirdi (Mehmet, kişisel görüşme, 23 Nisan 2015).

Katılımcı okul müdürlerinden altısı, zorunlu yer değiştirme uygulamaları kapsamında değişimi yapılacak kişilerin seçimlerinin objektif kriterlere uygun olarak yapılmadığını düşünmektedirler. Yönetici katılımcılar bu durumun hem eğitimin kalitesine hem de eğitim sistemine zararlarının değişime karşı direnç olduğunu ifade etmişlerdir. Zorunlu yer değişikliği kapsamında yeni okul müdürlerinin okullarda görev yapması ve bu müdürlerin hizmet içi eğitilmesi sistemde bazı maliyetlere neden olacağı dört yönetici katılımcı tarafından ifade edilmiştir. Ayrıca katılımcılar etkili eğitim programlarının oluşturulabilmesi için ise belli bir süreye ihtiyaç söz konusu olduğunu belirtmişlerdir. Yönetimci katılımcılardan bazılarının uygulamaya ilişkin ifadeleri aşağıdaki şekilde paylaşılmıştır:

Eskiden liyakatla gelen müdürlerin öğretmenler gözünde kabul edilebilirlikleri vardı. Şimdiki usul torpille, liyakatsız, vicdanen dürüstçe olmayan. Farklı sendikalardan olan müdürler bu değişime direnç uyguluyor. Eğitim Sistemine; kurumu monotonluktan kurtarıp yeni

fikirlerle yol açma yolunda liyakat olmaksızın yapılan müdür değerlendirmeleri, sistemin etkililiğine zarar verir (Hakan, kişisel görüşme, 28 Kasım 2014).

Okul müdürlerine rotasyon kelimesi kaldırılmış yerine 4 yılda bir zorunlu değerlendirme denmiştir. Kadrolaşmaya yönelik siyasi amaçlar taşıyan bilimsel alt yapısı bulunmayan puanlama ölçütleri objektif olmayan bu durum yer değişikliğinin olumsuz yönüdür (Korhan, kişisel görüşme, 23 Nisan 2015).

Okul müdürlüğünden öğretmenliğe geçiş hem pozisyon olarak hem de alan bilgisi olarak beni ve öğrencileri olumsuz etkilediği düşüncesindeyim. Eğitim sistemi açısından bakılırsa; liyakatsiz atanan okul müdürlerine okuldaki uyumsuz ortamların oluşması nedeni ile eğitim kalitesi aşağı çekilmektedir (Kazım, kişisel görüşme, 23 Mart 2015).

Yeni yöneticileri yetiştirmek için hizmet içi eğitimler uygulanıyor. Yeni yöneticiler bu işi yaparken zorlanıyor. Okul yöneticileri okullarını bir takım ruhu ile öğretmenleri ve diğer çalışanları sürekli motive ederek ve geliştirerek yönetmeli ama bunun için çalışanları tanınması gerekir ki bu da zaman gerektirir. Eğitim Sistemi için etkili okul reformları oluşturmak zaman alır. Yeni idarecilere verilen hizmet içi eğitimlerin de maliyetli olduğu düşünülürse maddi kayıpta işin içine girer (Ahmet, kişisel görüşme, 6 Ocak 2015).

Katılımcı ifadelerine göre bulgular özellikle Türk eğitim sisteminin değerli bir deneyimi yitirmesi, 5 yıl öğretmenlik yapan bir öğretmenin gereken idareci vasıflarına sahip olmadığı pişmesi gerektiği üzerine yoğunlaşmaktadır. Ayrıca boşalan idareci koltuğundan dolayı öğrenci ve velinin muhatap olabileceği kimse bulunmaması, okul müdürü konumuna gelen öğretmenlerin yerine yeni öğretmen verilmemesi, müdürlük istihdamlarında yapılan liyakat, emekliye sevk edilen müdürlerin yaşadığı maddi ve manevi kayıp ortaya çıkan bulgular arasındadır.

Bilindiği üzere sistemi oluşturan birçok öge vardır. Okullar bazında birtakım sorunlar yaşadığımız bir gerçek. Bu sorunlar okullardaki yöneticilerden ziyade daha üst düzey yöneticilerin taşra yapısını

bilmeden uygulamaya çalıştıkları sistemi bozan yaklaşımlardır. Bunca müdürün görevden alınması beraberinde belki hiçbir deneyimi olmayan bazı meslektaşlarının da müdürlüğe atanmasının yolunu açacaktır (Ahmet, kişisel görüşme, 23 Nisan 2015).

Daha objektif olunması için en fazla üye sayısına sahip sendikalardan birer kişi bulunabilir. Hadi bunu kabul etmediler sendikaların mülakat görüşmelerinin kameradan izlenmesi kayıt altına alınmasına karşı çıktılar. Tüm bunların sebebi; partizanlık yaparak yandaşlarını üst konumlara çekmek. Kural yok nizam yok (Korhan, kişisel görüşme, 23 Nisan 2015).

Dünyadaki birçok ülkede okul müdürlerinin seçilmesinde kriterler belli iken ülkemizde bir kriter yok. Hele ki eğitim sistemimizdeki sürekli değişim bu kriterlerin oluşmasına izin vermiyor (Barsan, kişisel görüşme, 30 Ocak 2015).

Milli Eğitim Bakanlığının müdür atamalarında son beş yılda yapmış olduğu değişikliklerle müdür yeterliliklerine fazla önem verilmediği ve atamalarda yandaş sendika üyelerine öncelik tanındığı katılımcı ifadelerine göre ortaya çıkan bulgulardandır.

Öğretmen katılımcılardan dördü zorunlu yer değişikliği kapsamında daha kötü koşullara sahip okula yönlendirilen yönetici ve öğretmenlerin, bunu bir ceza şeklinde algılayacaklarını belirtmiştir. Ayrıca öğretmen katılımcıların ifadeleri bu durumun müdür ve öğretmenlerin eğitim heveslerinin kaçmasına sebep olacağı şeklinde belirtilmiştir. Katılımcı öğretmenlerden birinin bu noktadaki açıklaması oldukça kayda değerdir:

Yöneticiler eğer daha kötü koşullardaki bir okula gönderilirse, kendilerine ceza verilmiş hissine kapılır ve eğitim adına hevesleri kaçabilir. Mesleğe karşı hevesi kaçan, isteksiz olan yönetici hem öğretmen hem de öğrenci için büyük sorun teşkil eder. Sistem açısından kurumu monotonluktan kurtarıp yen fikirlere yol açma yolunda liyakat olmaksızın yapılan müdür değerlendirmeleri, sistemin etkililiğine zarar verir (Serhat, kişisel görüşme, 17 Aralık 2014).

Bu iki öğretmen katılımcı tarafından olumsuz etkiler kapsamında yöneticilerin direnç algılaması olarak değerlendirilirken, üç öğretmen katılımcı tarafından zorunlu yer değişikliği sayesinde mesleki tükenmişliğin giderilmesi açısından olumlu etkiler tarafında ele alınmıştır.

Uygulamanın kadrolaşma olarak algılanmasının dirence yol açmasını olumsuz olarak değerlendiren öğretmen katılımcılardan Merve Hanım'ın ifadesi aşağıda belirtilmiştir:

Yandaş sendikaya üye olmamız için aşırı bir baskı var. Kadrosunu siyasi ortama göre oluşturan müdürler aynı fikri paylaşmayan öğretmenlerle çatışabilir. Bu çatışmaların olmaması için kimi öğretmen arkadaşlar duruma direnç gösterirken kimi de ideolojik fikirler uğruna kendimi harcayamam düşüncesi ile hareket etmektedir (kişisel görüşme, 6 Ocak 2015).

Katılımcılar zorunlu yer değiştirme uygulamalarında yaşanan aksaklıkların öğretmenlerin ve müdürlerin eğitim sistemine olan inançlarını azaltacağını belirtmişlerdir. Sisteme olan inançları azalan öğretmen ve müdürlerin etkin çalışabilmesi mümkün olmayacağı katılımcılar tarafından dile getirilmiştir. Ayrıca katılımcı ifadeleri sisteme olan inancın azalmasıyla birlikte sistemin sunduğu yeniliklere karşı direnç kazanılması olası bir durum olarak karşımıza çıkacağı yönündedir. Yönetimci katılımcılardan Korhan Bey' in uygulamaya ilişkin ifadesi aşağıdaki şekilde paylaşılmıştır:

Eskiden liyakatla gelen müdürlerin öğretmenler gözünde kabul edilebilirlikleri vardı. Şimdiki usul torpille, liyakatsız, vicdanen dürüstçe olmayan farklı sendikalardan olan müdürler bu değişime direnç uyguluyor (kişisel görüşme, 23 Nisan 2015).

Öğretmen katılımcılardan Merve'nin ifadesine göre MEB'in bu uygulaması aşağıdaki gibi değerlendirilmiştir:

Sistemin içinde var olan çalışanların motivasyonları düşeceğinden, sisteme olan inanç azalır. Bu da verimi düşürür. Sistemin var etmek istediği etkili yönetim, verimlilik istenilen noktaya varamaz. Sisteme bağlılıkta dirençle karşı karşıya kaldığı aşikârdır (kişisel görüşme, 6 Ocak 2015).

Katılımcı öğretmenlerden dördü tarafından zorunlu yer değiştirme uygulamalarının olumsuz yönlerinden biri olarak değerlendirilen bir diğer durum ise, yapılan atamaların liyakatsiz biçiminde gerçekleştiriliyor olmasıdır. Bu öğretmenler yapılan atamaların amaca uygun biçimde yapılmadığını ve bu nedenden ötürü eğitim kalitesinin düştüğünü ifade etmektedirler.

Zorunlu yer değişikliği uygulamasında veli/öğrencinin ihmal ve istismar edildiği yönündeki algılamalar değişime karşı dirence yol açtığı görüşlerde vurgulanmıştır. Veli katılımcılardan biri konuya ilişkin fikrini şöyle ifade etmiştir:

Yer değiştiren yöneticideki olumsuzluklar motivasyonunu bozduğu için kurum içinde istenmeyen durumlara sebebiyet verebilir. Yönetici kendi sorunlarıyla boğuşurken öğrenci ihmal edilebilir. Hatta boşluktan yararlanan öğrenciler tehlikeli olaylara bile karışabilirler (Emine, kişisel görüşme, 30 Aralık 2014).

4.2.2. Adaptasyon. Zorunlu yer değişikliği uygulaması kapsamında görevden alınan ve buldukları okuldan memnun olmayan okul müdürlerinin işe adapte olabilmeleri oldukça zor olmakta olduğu katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Bu durumun okul içi etkinliği düşüren bir olgu olarak karşımıza çıkmakta olduğu katılımcılar tarafından dile getirilmiştir. Katılımcılar zorunlu yer değişikliği sayesinde okul müdürlerinin yeni bir başlangıç yapabileceğini ifade etmişlerdir.

Bununla beraber Mehmet, Mustafa Kazım rumuzlu okul müdürleri, zorunlu yer değişikliği sonrasında adaptasyon sorunları olması nedeniyle bu durumu olumsuz yön olarak değerlendirmişlerdir.

Yıllardır aynı okulda çalışarak kurum kültürü oluşturmak adına çaba sarf eden bir müdür olarak başka bir yere gittiğimde o kurumun oluşmuş kültürüne ayak uydurmakta zorlanacağımı düşünüyorum. Gittiğim kurumda görevden alınmış bir müdür şeklindeki algılamaların bu uyum sürecini daha da uzatmasına neden olabilecektir (Mehmet, kişisel görüşme, 23 Nisan 2015).

Kişi istemediği bir yere gönderilirse, oraya adapte olması kolay olmaz. Bir yerde başarının olması için kişinin orayı sahiplenmesi, işinde mutlu olması gerekir. Bu sadece o kişiyi etkilemez. İlk olarak ailesini, çalıştığı kurumdaki arkadaşlarını, öğrencileri ve beraberinde velileri etkiler.

Ortamda sorunlar yaşanmasına ve iş veriminin düşmesine sebep olabilir. Mutlu insan, rahat insan, huzurlu insan yeni şeyler üretir. Bu fikirde olabilir materyalde olabilir. Yoksa günü bitirmeye çalışan, elini suya sabuna sokmayan biri olur (Mustafa, kişisel görüşme, 22 Aralık 2014).

Öğretmenler yeni gelen müdürün liyakatla değil de birilerinin desteği ile okula geldiği düşüncesini mutlaka yaşayacaktır. Bu durum öğretmenleri belki biat kültürünün içerisine girmek veya sisteme karşı çıkmak gibi bir çelişkiye sokacaktır. Öğretmen belki mesleğini uygulama açısından güdüleşmişliğini yitirecek günü kurtarmanın peşine düşecektir. Netice de okullarda maalesef otorite boşluğunun ortaya çıkması olası bir durum gibi görünüyor (Kazım, kişisel görüşme, 23 Mart 2015).

Katılımcılar zorunlu yer değiştirme uygulamalarıyla okula gelen müdürlerin, okula adaptasyon gösterebilmelerinin kimi durumlarda oldukça zor olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca katılımcılar zorunlu yer değiştirme uygulamaları bünyesinde okul müdürlüğünden öğretmenliğe geçen bireylerde yeni görev yaptıkları okula adaptasyon sağlama problemlerinin oluşmasının söz konusu olacağını ifade etmişlerdir. Katılımcılara göre müdürlerin yeni okullarına alışabilmesi zaman almaktadır. Kimi durumlarda okul ikliminin yapısı okul müdürüyle ya da öğretmenle hiç uyuşmadığı katılımcılar tarafından dile getirilmiştir. Bu durumun ise katılımcılar tarafından adaptasyon probleminin süreklilik kazanmasına neden olacağı ifade edilmiştir.

Katılımcılar okul sistemine adapte olmuş kişilerin sorunları algılayabilmesi zaman içinde körelebildiğini belirtmektedirler. Bununla beraber Hakan, Kazım ve Ahmet rumuzlu yöneticiler müdürlükten öğretmenliğe geçişte alan bilgisi yetersizliğinin bulunmasını adaptasyon sorunu olarak değerlendirmişlerdir. Bu durum şu şekilde belirtilmiştir:

Belli bir süre yöneticilik yapan insanlar genellikle bu yönlerini güçlendirirken yeni eğitim yaklaşımlarını sınıflarda uygulama biçimlerinden de uzak kalabiliyor. Öğretmen olarak yeni göreve başlamam göreve ilk defa atanmış bir öğretmenin düzeyinden farklı olmayacaktır. Öğrenci merkezli yaklaşımların sınıflardaki uygulanmasına yönelik yeni yöntem teknikleri yeniden öğrenmem de hem

zaman açısından hem de öğrenme güdüsü açısından bir olumsuzluk yaşayacağım aşikârdır (Hakan, kişisel görüşme, 28 Kasım 2014).

Uzun süredir 08.00-17.00 mesaisine alışmış bir insan olarak hangi zaman diliminde ne yapacağımı belli bir standarda bağlamışsam öğretmen olarak görevlendirildiğimde bir branş öğretmeni olarak bu konuda bir boşluk yaşayabileceğimi düşünüyorum. Çok yoğun bir ders trafiğini yaşamayacağım bir kurum olduğunda boş zamanlarda ne yapacağımı bilemeyen savrulmuş bir kişi olarak nitelendirebilirim belki de kendimi (Kazım, kişisel görüşme, 23 Mart 2015).

22 yıl okul müdürlüğü yaptım. Şimdi de branşında öğretmenlik yapıyorum. Yıllarca alanımda çalışmadım. Yeniden öğreniyorum. Bulduğum pozisyona alışmak uyum sağlamak zaman alacak. Motivasyonum düştü ama adalete olan inancım devam ediyor (Ahmet, kişisel görüşme, 23 Nisan 2015).

Katılımcılar zorunlu yer değiştirme uygulaması kapsamında uzun süreler boyunca müdür olarak görev yapan kişilerin tekrar öğretmenliğe dönmeleri durumunda kendi alanlarıyla ilgili bilgileri hatırlayamaması gibi bir sorunun ortaya çıkacağını düşünmektedirler. Katılımcılar öğretmenlerin kendilerini tekrar en baştan yetiştirmeleri gerektiğini belirtmişlerdir. Dolayısıyla katılımcı ifadeleri eski müdürlerin bu durumdan rahatsızlık duymakta olduğu yönündedir.

Katılımcılar zorunlu yer değiştirme programı dâhilinde öğretmenlikten okul müdürlüğüne gelen bireylerde stres, baskı, psikolojik rahatsızlıkların söz konusu olabileceğine dikkat çekmektedirler. Bu durum müdürlerin kendilerini yeterli hissedip hissetmedikleri, artan işle birlikte artan sorumlulukların olması gibi nedenlerden kaynaklanabildiği katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Katılımcılardan biri bu uygulamayı aşağıdaki gibi değerlendirmiştir:

Okul gelişimine yönelik komisyonlarda sıkıntı oluyor. Moralim sıfıra indi. Çalışma azmim kırıldı. İyi niyet duygularım köreldi ve kendimi mağdur gördüm (Mehmet, kişisel görüşme, 23 Nisan 2015).

Yönetici katılımcıların ifadelerine göre okul müdürlerinin zorunlu yer değişikliğiyle beraber boş zamanları artmaktadır. Bununla beraber yönetici

katılımcılardan Çağan Bey okul müdürlerinin, boş zamanların değerlendirilmesinde sıkıntılar yaşanacağını söyleyerek, boş vakit olgusunu olumsuz yönlerde ele almıştır.

Uzun mesai saatlerine, işin yoğunluğuna alışmış biri olarak hangi zaman diliminde ne yapacağımı belli bir standarda bağlamışsam öğretmen olarak görevlendirildiğimde Çok yoğun bir ders trafiğini yaşamayacağım bir kurum olduğunda boş zamanlarda ne yapacağımı bilemeyen savrulmuş bir kişi olarak nitelendirebilirim belki de kendimi (Çağan, kişisel görüşme, 23 Nisan 2015).

Katılımcılar zorunlu yer değiştirme uygulamasıyla birlikte müdürlükten öğretmenliğe geçen bireylerin boş zamanları oldukça arttığını ifade etmişlerdir. Müdürlükleri döneminde boş vakte bu kadar alışık olmayan bu kişiler boş vakitlerini nasıl değerlendirebilecekleriyle alakalı olarak tereddüt yaşamakta oldukları katılımcılar tarafından dile getirilmiştir. Ayrıca katılımcıların ifadeleri boş vakitlerin eskiye nazaran daha fazla olması, bireylerin sıkılmasına neden olacağı yönündedir.

Katılımcılar zorunlu yer değiştirme programı kapsamında müdürlükten öğretmenliğe geçen bireylerin ekonomik zorluklar çekebilmekte olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcılar özellikle öğretmenlik branşları ya da eğitim programı kapsamında fazla ek ders imkânlarına sahip olmayan öğretmenlerde gelirin azaldığını ifade etmişlerdir. Bu durum müdürlükten öğretmenliğe geçen bireylerin ekonomik açıdan zorlanmasına neden olduğu iki yönetici katılımcı tarafından ifade edilmiştir. Bu konuda katılımcı yöneticilerden birinin paylaşımı şu şekildedir:

Özellikle okul müdürlüğünden branş öğretmenliğine verilenler ekonomik sıkıntı yaşıyorlar. Ben oldukça yüklü kredi çektim ve 2 çocuğumu üniversitede okutuyorum. Eşim emekli. Ek dersimin olmaması ay sonunu zorlukla getirmeme neden oluyor. Yaptığım işin karşılığı olarak devletin bana uygun gördüğü maaş+ ek ders çerçevesinde hayat standardımı belirlemiş bir insanım. Okula giden çocuklarımın ihtiyaçlarını karşılamak adına tüm düzeni gelir düzeyine göre belirlemiş bir insanım. Elbette ki görevden alınmamla beraber ilçe emrinde kaldığım sürece ek ders ücretini bir süre de alamamak beni ve ailemi zor durumda bırakacaktı. Başka bir kuruma öğretmen olarak görevlendirildiğimde bile branşım gereği belki sadece maaş karşılığı derse girebilme

durumum maddi kayıplarımın devam etmesine neden olmuştur (Ahmet, kişisel görüşme, 6 Ocak 2015).

Zorunlu yer değiştirme programı bünyesinde okula gelen müdürler okul bünyesindeki öğretmen ve diğer çalışanlarla iletişim sorunları yaşayabilmekte oldukları katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Katılımcılar bu kişiler arasında iletişim kopukluklarının söz konusu olacağını ifade etmişlerdir. Ayrıca yönetici katılımcılardan beşi zorunlu yer değişikliği uygulamasından önce okullarda ve diğer alanlarda kazanılan arkadaşlıkların ve dostlukların geride bırakılmış olmasının bireylerde üzüntüye yol açtığını belirtmişlerdir. Katılımcılar arasından kurum psikolojisine bakıldığında öğretmenliğe dönüş yapan okul müdürlerinin yeni kurumlarına adaptasyon problemi çektikleri, öğrenci ve öğretmen bakış açılarının farklı olduğu kuruma olan inancın sarsıldığı ortaya çıkan bulgular arasındadır.

Motivasyonum çok düştü, sisteme olan güvenim azaldı. Bizler okullarda devleti temsil eden insanlar olduğumuz için görev süremiz içerisinde devletimize zarar gelmemesi adına görevimizi ifa etmeye çalıştık yıllar boyu. Tabii ki yine devleti temsil eden insanlar tarafından görevden el çektirme durumu başta yöneticilere, dolaylı olarak devlete karşı güven noktasında bir kayıp yaşamama neden oldu. Asla hiçbir makamın baki olmayacağını biliyorum ama görevden alınıp başka bir yere görevlendirme şekli olarak bu güvenin sarsılmasında en önemli bir etken olacaktır (Barış, kişisel görüşme, 28 Kasım 2014).

Katılımcılar müdürlerin zorunlu yer değiştirme uygulaması kapsamında okula adapte olma sorunlarının dışında okulun yeni müdüre adapte sağlama sorunları olabileceğini belirtmişlerdir. Her müdürün kendine has özellikleri ile kendine has yönetim tarzı söz konusu olduğu katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Katılımcı ifadeleri müdürün uyguladığı yöntemlerin kimi zaman okulun alışık olmadığı yöntemler olduğunu ve bu durumda okulun bu yöntemlere alışmakta güçlük çekebileceği yönündedir.

Katılımcılar uygulama çerçevesinde okul müdürlerinin diğer okul çalışanlarını tanımada güçlükler ortaya çıkabileceğini dile getirmişlerdir. Okul yönetiminin etkili yürütülebilmesi için okul müdürünün öğretmenler ile diğer okul çalışanlarını tanınması çok önemli olacağı katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Katılımcılar zorunlu

yer değiştirme kapsamında okula yeni gelmiş bir müdürün ya da öğretmenin diğerlerini hemen tanıyabilmesi oldukça güç olacağını belirtmişlerdir.

Zorunlu yer değiştirme kapsamı ile gelen yeni müdürlerin uygulamaları okulun önceden benimsemiş olduğu kurum ikliminde bazı farklılıklara neden olacağı katılımcılar tarafından dile getirilmiştir. Katılımcılar kimi durumlarda yeni uygulamalar sebebiyle kurum ikliminin tamamen bozulabildiğini belirtmişlerdir. Kurum ikliminin bozulmasıyla beraber okul çalışanlarının okula yabancılaşmakta olduğu katılımcılar tarafından belirtilmektedir. Katılımcılar uygulama kapsamında yeni gelen müdürün kimi okul idarecileri tarafından benimsenirken kimi idareciler tarafından benimsenmediğini vurgulamaktadır. Bu durum katılımcı ifadelerine göre idareciler arasında kutuplaşmaların oluşmasına neden olmaktadır. Katılımcılar kutuplaşmaların olduğu bir yerde etkin kararlarının alınmasının mümkün olmayacağını ifade etmektedirler. Okul müdürlerin bu açıdan idareciler arasında orta yolu bulması çok önemli olacağı fikri katılımcılar tarafından belirtilmiştir.

Benim evreye uyumum ve çevreyi tanıma sürecim uzun zaman alabilir. Yıllardır aynı okulda çalışarak kurum kültürü oluşturmak adına çaba sarf eden bir müdür olarak başka bir yere gittiğimde o kurumun oluşmuş kültürüne ayak uydurmakta zorlanacağımı düşünüyorum. Gittiğim kurumda görevden alınmış bir müdür Şeklindeki algılamaların bu uyum sürecini daha da uzatmasına neden olabilecektir (Grsel, kişisel görüşme, 27 Kasım 2014).

Yeni kurumun okul kültürüne ayak uydurmakta zorlandım. Gittiğim kurumda görevden alınmış bir müdür Şeklindeki algılamalar bu uyum sürecinin daha da uzamasına neden olabilecektir (Mustafa, kişisel görüşme, 22 Aralık 2014).

Katılımcı okul müdürlerinden  zorunlu yer değişikliği sonucunda edinilmış bilgi ve tecrübelerin boşa harcandığını düşünmektedir. Daha önce müdürlük tecrübesi edinmiş kişilerin ğretmen yapılması ve uzun süreler boyunca öğretmenlik görevini yerine getirmiş kişilerin müdür yapılmasıyla birlikte bu kişilerin tecrübeleri ve bilgi birikimleri ortadan kalkacağı görüşü yönetici katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Katılımcılar arasından, bilgi ve deneyim birikiminin kaybından Türk Eğitim Sisteminin olumsuz etkilendiği, psikolojik ve maddi kayıp yaşandığından depresyon

eğilimleri, yeni istihdamlarla okulların idare kısmının yetersiz olduğu, ataması yapılan öğretmenin yerine hemen atama yapılmadığından öğrencilerin mağdur durumda kalması ve liyakat durumu ortaya çıkan bulgular arasındadır. Yönetici katılımcılardan biri bu konudaki fikrini şu şekilde dile getirmiştir:

Milli eğitimin değerlendirmesi sonucu elendiğimde şok geçirmiştım. Yıllarca emek verdiğim kurumda kendimi yetersiz hissetmeme, içime kapanmama ve korkuya kapılmışım. 2 ay milli eğitimde görevlendirme olarak çalıştım şimdi bir kuruma öğretmen olarak verildiğimi öğrendim. Bana bu kadar zaman kaybettiren, strese sokan bir kurumda üzülerek ifade ediyorum ki artık çalışmak istemiyorum. Annem yoğun bakımda ve ilgilenmek zorundayım. Elimdeki psikososyal ve ekonomik şartları düşündüğümde karar vermek zor. Birkaç yıl daha çalışmak isterdim ama buraya kadarmış. Elimdeki iki seçenektten birini seçtim emekli olmaya karar verdim (Barsan, kişisel görüşme, 30 Ocak 2015).

Yönetici katılımcılardan biri uygulamanın getirdiği psikolojik baskıyı aşağıdaki gibi değerlendirmiştir:

Belirsizlik insanların zihnini kemiren çok önemli bir kavramdır. Belirsizlikler, stres, kaygı gibi bir takım olumsuz duyguları tetikler. Sürecin nereye varacağıının bilinmediği bir durum olan yeniden başka bir kuruma görevlendirme durumu eminim ki beklemediğim bir durum olarak ortaya çıktığı için posttraumatik stres bozukluğuna neden de olabilecektir (Kazım, kişisel görüşme, 23 Mart 2015).

Bu konudaki diğer bir ifade de Korhan Bey fikrini şu şekilde dile getirmektedir:

Öğretmenlerin öğretmenler odasında neydi ne oldu düşüncesiyle ilgili bakış açısı müdür için tehdit unsurudur. Velinin ve öğrencinin gözünden kaybedilmiş bir eleman gibi görülmesi iletişimi de olumsuz etkiliyor. Bu durumlar psikolojik açıdan çöküntüye uğrattıyor (kişisel görüşme, 23 Nisan 2015).

Katılımcılar özellikle yaşanan sürecin psikolojik etkisinin çevrenin bakış açısı ile yüksek stres yarattığını belirtmişlerdir. Yönetici katılımcılardan biri yaşadığı

sosyolojik sıkıntıyı statü değişimi ile var olan çevrenin yok olması ve iletişimsizlik sorununun yaşanması olarak bu konudaki hissiyatını aşağıdaki gibi değerlendirmiştir:

Birçok dostluklar kaybedildi, iletişimsizlik sorunu yaşandı, birbirimize hoşgörü duygularımız törpülendi yani azaldı. Yandaş sendikalar yüzünden adalete olan güven duygularım azaldı (Barsan, kişisel görüşme, 30 Ocak 2015).

Yönetici katılımcılardan Mehmet Bey liyakat konusundaki hissiyatını şu şekilde ifade etmektedir:

Okullarda idareciler arasında kutuplaşma ve çatışma ortamı doğmuş, iş barışı bozulmuştur. Siyasal yapılaşmalardan öğretmenlere de yapılan aşırı baskıdan eğitim öğretim olumsuz etkilenmiştir. Göreve geliş şekli adil olmadığından bakış açısı değişmiştir. Kurum hafızasının silinmesi velinin, öğrencinin, öğretmenin tehdit unsurudur. Yaşadığımız tüm bu süreç biz müdürler için tehdit unsurudur. Sistemin düşünce yapısı değiştirilmeli. Liyakat olmalı, değerlendirmeler objektif olmalı. Eğitim Sistemi siyasallaştı. Siyasi otorite neyse milli eğitimin esasları siyasi düşünceye ilişkin değişiyor. 2014 te yapılan uygulamanın çok uzun süre sürmeyeceğini ve kendi aralarında çatışmalar yaşanacağı düşüncesindeyim. Geride bekleyenlere yol açılacak ama yeterli kurum olmadığından çatışmalar doğacak. Temelinde haksızlık, adaletsizlik var. Liyakat olsaydı kabul edilebilirdi ve eğitim sistemi için olumlu olabilirdi. (Mehmet, kişisel görüşme, 23 Nisan 2015).

Öğretmenlerden birine göre zorunlu yer değiştirme uygulamaları sayesinde yönetimde başarısız olan yöneticilerin görevden uzaklaştırılmasının sağlanmakta olduğu ifade ediliyor:

Uzun süre aynı okulda çalışmış başarısız idarecilerin okuldan uzaklaştırılarak bu eğitim kurumlarının yeni bir vizyonla yürütülmesine olanak sağlaması eski müdürüyle anlaşamayan öğretmenin ruh sağlığını olumlu etkiler, kendine güven sağlar, mesleki performansını artırır (Arya, kişisel görüşme, 18 Aralık 2014).

Katılımcı ifadelerine göre okul müdürlerinin başarısız olması eğitim kalitesini ve öğretmenlerin motivasyonunu düşüren bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Başarısız okul yöneticilerinin okul bünyesinde süreklilik kazanmaları okulun tamamıyla eğitim açısından geri kalmasına neden olabileceği dört öğretmen katılımcı tarafından belirtilmiştir.

Katılımcı öğretmenlerden beşi zorunlu yer değişikliğinin müdürlerde ve öğretmenlerde adaptasyon problemleri yaratacağını düşünmektedirler. Müdürlerin ya da öğretmenlerin önceki deneyimlerinde buldukları kurumlara adapte olmaları, yeni okula adaptasyon sağlamalarını güçleştirmekte olduğu katılımcılar tarafından ifade edilmektedir. Bir öğretmenin bu konudaki paylaşımı şu şekildedir: “*Zorunlu olduğu için motivasyon eksikliği, isteksizlik olabilir. Bu da eğitim öğretim kalitesini düşürebilir. Yeni ortama uyum sağlanamaması durumunda uyum sorunu yaşanabilir*” (Gamze, kişisel görüşme, 17 Aralık 2014). Ama bu görüşün tersini düşünen öğretmenler de söz konusudur. Bu öğretmenlere göre zorunlu yer değişikliği sayesinde okul yeni bir vizyon kazanarak daha etkin hale gelebilmesinin mümkün olduğu belirtilmiştir.

Katılımcı öğretmenlerden ikisi zorunlu yer değişikliğinin motivasyon eksikliğine neden olacağını düşünmektedir. Zorunlu yer değişikliğinin olumsuz yönleri açısından değerlendirilen bu konu katılımcı öğretmenlerden ikisi tarafından motivasyon artırıcı bir unsur olarak olumlu yönlerde değerlendirilmiştir. Aslında bakılırsa bu durumun katılımcılar tarafından müdür ya da öğretmenlerin bulunduğu durumla alakalı olarak farklılık gösterebilecek yönleri sahip olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerden beşi zorunlu yer değişikliği uygulamasıyla zorunlu olarak öğretmenliğe geri dönen okul müdürlerinin erken emekliğe ayrılacaklarını belirtmiştir. Öğretmenler aynı zamanda olası durumun müdürler açısından bir müdürlük tecrübesinin kaybı şeklinde değerlendirmişlerdir. Öğretmen katılımcılardan Gamze Hanım’ın ifadesi şu şekilde belirtilmiştir:

Okul yöneticiliği belli bir deneyimle başarıya ortam sağlayan bir statüdür. Yeni idareci olmuş bir meslektaşımın sistemin dışlilerinden biri olabilmesi zaman alacağından çarkın dönüşünü olumsuz etkileyecektir. Hele de yöneticilik işinin 4 yıl üzerine kurulu olması yöneticilerin

tedirgin bir yaklaşımla bir takım şeyleri yürütmesi ve başarılı olabilmesi çok da mümkün görülmemektedir (kişisel görüşme, 17 Aralık 2014).

Bu durumu olumlu bir yön olarak gören öğretmenler ise değişim sayesinde okullara farklı, tecrübeli bireylerin kazandırılabilmesini belirtmişlerdir.

Katılımcı öğretmenlerden dördü zorunlu yer değişikliği uygulamasından memnun olmayan müdürlerin ve öğretmenlerin erken emekli olabileceğini belirtmişlerdir. Bu durum katılımcılar tarafından eğitim sisteminde yetişmiş bilgi birikimlerinin kaybedilmesi şeklinde vurgulanmaktadır. Öğretmen katılımcılardan Nergis farklı bir bakış çakısı getirerek Milli Eğitimin bu uygulamasını değerlendirmiş ve ifadesini şu şekilde dile getirmiştir:

Bir öğretmen olarak gözlemim şudur ki; rotasyona uğrayan ya da uğrama ihtimali olan idari personel kaygılı ve huzursuz. İdari kadroyu belli yaş olgunluğuna ulaşmış ve mesleki tecrübesi fazla olan insanlar teşekkül etmektedir. Bu yaş grubundaki insan topluluğunun tamamına yakını evli ve çocuk sahibidir. Bu insanların zorunlu yer değiştirmeye tabi tutunmaları (Branş ve norm ihtiyacı olmaması durumunda başka ilçeye de verilebiliyorsun) Bu insanların mecburi görevden alımları aile yaşantıları ve huzuruna sekte vurabilir ve olası ortam değişikliği erken emekliliğe sevk edebilir. Bu da meslek deneyimi yüksek kişilerin olgunluk çağlarında, en verimli dönemlerinde işgücünden kopmasına sebep olabilir. Yetişmiş insan gücü açısından sıkıntı yaşanan ülkemizde elimizdeki değerlerin bu birikimlerini aktarmadan emekli olmaları sadece bireysel değil belki daha da ziyade toplumsal bir meseledir. Ülkemizin yetişmiş insanlara olan tutumu batı ülkeleriyle kıyaslanmayacak düzeyde kötüdür. Böyle bir süreçte bizim bu idarecilere emekli olarak üretim dışında değil aksine bilgili ve etkili oldukları yerlerde yani okullarda ihtiyaç vardır. İdarecileri erken emekli olmaya değil üretmeye yönelik faaliyetlerin içerisinde tutmaya çalışmak yöneticiler açısından daha makul bir tutum olacaktır. Biz öğretmenlerin bu bilgi birikimine her zaman ihtiyacımız var. Kurum hafızası silinmemeli (kişisel görüşme, 22 Aralık 2014).

Katılımcı öğrencilerin tamamı(5) yeni müdürleri ile uyum sağlayamadıklarıyla ilgili olarak korkularının buldukları yönünde hem fikir oldukları görülmektedir. Bu

öğrenciler, her iki tarafın birbirine adaptasyon sağlayabilmesi için zamana ihtiyaç olduğunu söylemişlerdir. Çağıl'ın ifadesiyle: “*Adaptasyon sorunu yaşarsak bu bizim derslerdeki başarımızı etkileyebilir. Kafamızda planladığımız fırsatların oluşumuna engel olabileceği etkisi bizim için bir tehdittir*” (kişisel görüşme, 23 Mart 2015). Hatırlanacağı gibi olumsuz yönlerde değerlendirilmiş olan bu durum iki öğrenci açısından müdürlere karşı olan ön yargıların kalkması ve müdürlerle daha iyi iletişim kurulabilmesi açısından olumlu yönlerde değerlendirilmiştir.

Katılımcı öğrencilerden üçü uygulama dâhilinde yeni gelen öğretmenlerinin önceden okul müdürü olmasından dolayı bazı çekincelere sahip olduklarını belirtmişlerdir. Bu durum, bu öğrencilerin yeni öğretmenlerine karşı nasıl davranmaları gerektiğiyle ilgili olarak çeşitli kafa karışıklığı yaşamalarına neden olacağı katılımcılar tarafından ifade edilmiştir.

Katılımcı öğrencilerin olumsuz yönlerde belirttiği durumlardan bir diğeri ise; öğrencilerin yeni gelen müdüre ve öğretmene adaptasyon sağlayabilmeleri sorunudur. Bu durum öğrenciler tarafından hem öğrencilerin müdür ile öğretmenlere alışması hem de öğretmen ve müdürlerin öğrencilere alışabilmesi açısından ele alınmıştır. Afşin'in konuya ilişkin ifadesi aşağıdaki gibi değerlendirilmiştir:

Müdürün çevreyi ve bizi tanıması uzun zaman alacağından bizim için sıkıntılı bir dönem başlar. Daha önce okulumuzun bir kısmında idareci olmadığından arkadaşlar daha rahat olduklarını, derse zamanında girip çıkmadıklarını, zararlı alışkanlıklar edinme, öğretmenlerin gereken özeni göstermemesi gibi durumlar yaşanmıştır (kişisel görüşme, 6 Ocak 2015).

Hatırlanacağı üzere bu durum üç öğrenci katılımcı tarafından olumsuz yönlerde ele alınmasına rağmen, yeni müdür ve öğretmenlere olan önyargıların ortadan kalkması ve onlarla daha iyi iletişim olanaklarına kavuşulması yönüyle iki öğrenci katılımcı tarafından olumlu yön olarak değerlendirilmiştir.

Öğrencilerin olumsuz yönlerde ele aldıkları bir diğer unsur ise; öğrencilerin yeni gelen müdürü tanımamalarıdır. Öğrenciler yeni müdürü tanımalarının zaman alacağını düşünmektedirler. Katılımcılar alt sınıfların müdürü yeterince tanıma zamanlarının olduğunu söylerlerken, üst sınıfların yeterli zamana sahip olmadıklarını

söylemişlerdir. Bu açıdan, müdürün tanınmamasından kaynaklı olarak olumsuz olayların oluşabileceğini öğrenci katılımcılardan biri şu şekilde dile getirmiştir:

Hem okul müdürünün hem de bizim yeni müdüre alışmamız zaman alır. Belki de üzücü olaylar yaşanabilir. Okula yeni başlayan öğrenciler için zor olmasa da, üst sınıflar için yeni sıkıntılar getirir bence. Biz müdürü tanımıyoruz o da bizi. Okulu tanıyor mu acaba? Birbirimize uyum sağlayabilecek miyiz? Bize nasıl davranacak? Sorularına takılı kaldım (Ayşe, kişisel görüşme, 30 Ocak 2015).

4.2.3 Otorite- idare boşluğu/ belirsizlik/ geçiş aşamalarında yaşanan başıboşluk. Öğretmen Arya' nın ifadesine göre bu uygulama aşağıdaki gibi değerlendirilmiştir:

Yeni gelen müdürün liyakatla değil de birilerinin desteği ile okula geldiği düşüncesini hepimiz yaşadık. Bu durum, öğretmenleri belki de biat kültürünün içerisine girmek ya da bir çelişkiye soktu. Belki mesleğini uygulama açısından güdülenmişliğimiz azalmış olabilir ya da günü kurtarmanın peşine düşenlerde olabilir. Neticede okullarda maalesef otorite boşluğunun ortaya çıkması olası bir durum gibi görünüyor (kişisel görüşme, 18 Aralık 2014).

Arya Hanım, yeni gelen müdürlerin 'meslekte liyakat esastır' ilkesi ile değil torpille geldiklerini ve yaşanan belirsizliğin otoritede boşluğa sebep olduğuna işaret etmektedir.

Katılımcı öğrencilerden üçü zorunlu yer değişikliği uygulamaları kapsamında yeni okul müdürleri atanıncaya kadar farklı disiplin uygulamaları ortaya çıktığını, hatta başıboşluk oluştuğunu söylemiştir. Öğrenci katılımcılardan Gül'ün bu konudaki paylaşımı durumu açıkça özetlemektedir:

Sene başında müdür yoktu. Başıboşluk oldu. Okul müdürü başka bir yere atanırsa biri yerine gelene kadar okulun başıboş kalır. Biz öğrencilerin dileklerini dinleyecek müdür olmazsa, okulun kurallarına uymada sıkıntı çıkar. Eğitim öğretim yavaşlar. Disiplin kurallarını uygulamada farklılıklar yaşanabilir Yerine başka biri gelirse adaptasyon sorunu ortaya çıkar (kişisel görüşme, 28 Kasım 2014).

Bu öğrencilerin ifadelerine göre farklı disiplin uygulamalarının ortaya çıkması, öğrencilerin kurallara adaptasyonunu olumsuz etkileyeceği yönündedir. Katılımcılar ayrıca bu durumun eğitim ve öğretimin aksamasına neden olacağını belirtmişlerdir.

Katılımcı öğrencilerden ikisi program kapsamında müdür atanana kadar olan süreç içerisinde boşluk oluştuğunu söylemiştir. Bu öğrenciler dilek ve isteklerini iletebilecek muhatap bulamamışlardır. Ayrıca bu öğrenciler diğer idareciler tarafından yeni müdür geleceği bahanesiyle geri çevrildiklerini ifade etmişlerdir. Mevcut bu durumun boşluk hissi oluşturduğu katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Atanma dönemleri sırasında okul idaresindeki boşluk sebebiyle öğrencinin şikâyetlerini ya da isteklerini iletecek muhatap bulamamasına ilişkin öğrenci katılımcılardan Çağıl ifadesini aşağıdaki gibi değerlendirmektedir:

Müdür yardımcılara bir konuda danışmaya gittiğimde müdür gelecek ona sorarsın diyorlardı çok can sıkıcı bir durumdu (kişisel görüşme, 23 Mart 2015).

Katılımcı velilerin tamamı (5) ise, zorunlu yer değişikliği uygulamasının atama süreçlerinde okulda iletişim kurabilecekleri müdürlerin olmayışından şikâyetçi olduklarını ifade etmişlerdir. Atanma dönemleri sırasında okulda müdürün olmaması sebebiyle şikâyetlerini ya da isteklerini iletecek birini bulamamaları sonucu kızgınlık hissi oluşturduğu katılımcı veliler tarafından dile getirilmiştir. Hatırlanacağı üzere benzer durum öğrenciler tarafından da olumsuz yönlerde belirtilmiştir. Veli katılımcılardan birinin bu konudaki paylaşımı oldukça dikkat çekicidir:

Kayıt yaptırmak için okula gittiğimde muhatap olabileceğim duruma hâkim kimse yoktu. Bu başıboşluk iki müdür yardımcısının bugün git yarın gel demesi sinirlerimi bozmuştu. Sonuçta çalışan biriyim ve işimi halletmek istiyorum (Gülay, kişisel görüşme, 30 Aralık 2014).

Veli katılımcılardan Emine Hanım konuya farklı bir bakış açısı getirmiş ve fikrini şöyle ifade etmiştir:

Yer değiştiren yöneticideki olumsuzluklar motivasyonunu bozduğu için kurum içinde istenmeyen durumlara sebebiyet verebilir. Yönetici kendi sorunlarıyla boğuşurken öğrenci ihmal edilebilir. Hatta boşluktan yararlanan öğrenciler tehlikeli olaylara bile karışabilirler (Emine, kişisel görüşme, 30 Aralık 2015).

4.2.4 Uzun vadeli planların uygulanması ve sürdürülmesinde aksamalar (istikrarsızlık). Katılımcı öğretmenlerden beşi zorunlu yer değiştirme sebebiyle okulda önceki müdür tarafından başlatılmış projelerin yarıda kalabildiğini söylemiştir. Ayrıca yeni okul müdürüne alışma sürecinde diğer işlerin aksayacağını ileri sürmüşlerdir. Katılımcı öğretmenlerden biri bu konudaki fikrini aşağıdaki gibi açıklamıştır:

Okul yöneticisinin başlatmış olduğu projeler ister istemez yarım kalacak, bu yüzden de okul olumsuz yönde etkilenecektir. Yeni yöneticiye alışma sürecinde de çalışmaların aksaması kaçınılmazdır (Nergis, kişisel görüşme, 18 Aralık 2014).

Katılımcılar zorunlu yer değiştirme uygulamasında uzun vadeli planlarda yaşanan sıkıntıların istikrarsızlığa yol açtığını ifade etmişlerdir. Yine bu konuda diğer bir öğretmenin yaptığı açıklama da oldukça çarpıcıdır:

Kişinin belirli bir süre o görevde olması, kişinin görevini ve görev yerini sahiplenmesini olumsuz etkiler. Görevini layıkıyla yerine getirme, okulu sahiplenme, sorunlara kalıcı çözümler üretme, başarıyı artırma, uzun vadeli planlar yapma, örgütte başarılı bir sistem uygulama ve bunları geleceğe taşıma konusunda aksamalar, olumsuzluklar yaşanabilir (Nesrin, kişisel görüşme, 17 Aralık 2014).

Katılımcı öğretmenlerden beşi zorunlu yer değişikliği kapsamında sene başındaki atama süreçlerinden dolayı okulların bu dönemlerde yöneticisiz kalabildiklerini belirtmiştir. Katılımcılar bu durumun sene başlarında okulun işleyişini zorlayıcı özellikler göstermekte olduğunu ifade etmişlerdir. Bu uygulamaların okullar açılmadan önce halledilmesi gerektiği katılımcılar tarafından öneri olarak belirtilmiştir. Öğretmen katılımcılardan birinin bu konuya dair paylaşımı oldukça dikkat çekicidir:

Yeni duruma uyum sağlamanın zaman alacağı düşüncesindeyim. Bazı okullarda okul müdürlerine ulaşmak için 3 kapı aralamak gerekiyor. Bu müdürün öğretmenler odasında durması öğretmenleri rahatsız edebilir. Uyum problemi ortaya çıkar. Psikolojik ve sosyolojik olarak etkilenen kişinin aile hayatı da olumsuzluk yaşayabilir. Diğer bir yandan bu yer değişikliği yapıldığında okullardaki idare eksikliği velileri özellikle

dönem başında zor durumda bıraktı, veli muhatap olacak bir idareci bulamadı. Çünkü bazı müdürler elindeki gücü tutmak ve diğerlerine baskı uygulamak adına birçok işi kendi üstleniyor ve yetki vermiyor (Arya, kişisel görüşme, 18 Aralık 2014).

Öğretmen katılımcılar tarafından verilen diğer bir görüşe göre, eğitim sistemi bünyesinde zorunlu yer değişikliği uygulamaları kimileri tarafından olumlu olarak görülürken, kimileri tarafından olumsuz olarak görülmüş ve bu durum eğitim sistemi üzerinde bir istikrarsızlığa neden olacağı belirtilmektedir. Konuya ilişkin öğretmen Nesrin'in ifadesi:

Kişinin belirli bir süre o görevde olması, kişinin görevini ve görev yerini sahiplenmesini olumsuz etkiler. Görevini layıkıyla yerine getirme, okulu sahiplenme, sorunlara kalıcı çözümler üretme, başarıyı artırma, uzun vadeli planlar yapma, örgütte başarılı bir sistem uygulama ve bunları geleceğe taşıma konusunda aksamalar, olumsuzluklar yaşanabilir'' (Kişisel görüşme, 17 Aralık 2014).

Diğer bir ifade de yönetici katılımcılardan Mehmet Bey konuya ilişkin fikrini şu şekilde dile getirmektedir:

Eğitim sisteminde isteğe bağlı olamayan uygulamalar küsmeye, direnme vb. etkileri ile eğitimin kalitesini düşürür. Plansız yapılan etkinlikler istikrarsızlık getirir (Kişisel görüşme, 23 Nisan 2015).

Zorunlu yer değişikliği uygulamaları öğretmen katılımcılardan birinin görüşüne göre alt yapı sorunları bulundurmaktadır. Bu katılımcı alt yapıdaki sorunlardan dolayı eğitim sistemine olan güvenin giderek azaldığını belirtmektedir. Sorunların aşılabilmesi için bilimsel olarak alt yapının oluşturulması gerektiği katılımcı tarafından ifade edilmiştir. Ancak, katılımcı bu bilimsel alt yapının oluşturulabilmesi için zamana ihtiyaç olduğunu söylemektedir. Öğretmen katılımcılardan Nesrin Hanım bu konuyu şu şekilde açıklamıştır:

Sistemin rayına oturması için ciddi anlamda bilimsel alt yapı oluşturulmasına ihtiyaç var. Sistemdeki belirsizlik birçok aksamaya neden oluyor ve çevrenin sisteme olan güveni azalıyor (kişisel görüşme, 17 Aralık 2014).

4.2.5 Kurum hafızasındaki kayıp. Katılımcı görüşlerine göre idarecinin değişmesiyle birlikte kurum hafızasının ortadan kalkacağı ve zorunlu yer değiştirme uygulamasına gidilmesini gerektiren haklı nedenlerin olmadığı ifade edilmektedir. Veli katılımcılardan biri bu konuya ilişkin fikrini aşağıdaki gibi dile getirmiştir:

Bence kurumun sahip olduğu hafızanın silinmesidir. Her şeye sil baştan başlamak(tanışmak, iletişim kurmak, uyum) zor olacak (Nihal, kişisel görüşme, 21 Aralık 2014).

Katılımcı ifadelerine göre okulların sahip olduğu okul iklimi zorunlu yer değişikliği kapsamında gelen yeni müdürlerin farklı uygulamaları sebebiyle bozulmakta olduğu yönündedir. Okul müdürlerinin farklı görüş ve bakış açıları okul bünyesinde değişik oluşumlara neden olmakta olduğu katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Olumsuz yön olarak değerlendirilen bu görüşe dair katılımcı öğretmenlerden biri fikrini şu şekilde ifade ediyor: “*Yıllarca oluşumu sağlanmaya çalışılan okul kültürü bozulabilir*” (Nevin, 6 Ocak 2015). Diğer öğretmen katılımcıların ifadesinde de zorunlu yer değişikliği uygulaması yeni okul profilinin geliştirilmesi ile yenilenmeye olanak sağlaması açısından olumlu yön olarak açıklanmıştır.

Veli katılımcılardan biri de farklı bir bakış açısı getirerek konuya ilişkin görüşünü şu şekilde belirtmektedir:

Daha öncede okul müdürlerine ve müdür yardımcılara zorunlu yer değişikliği uygulanmıştı. Şimdi de öğretmenlere bu uygulama getiriliyormuş. Okul müdürleri ve öğretmenler okul kültürünün öğrenciye dolayısıyla bize taşınmasında önemli bir etkidir. Bu okula çocuğumu kayıt ettirmek için çok çaba sarf ettim. İdarecileri, öğretmenleri tek tek araştırdım, şimdi kurumun geçmişini bilen idareci kalmamış hepsi değişmiş. Madem sistem köklü değişikliklere uğruyor yeni gelen idarecilerden de olumlu yönde değişiklikler bekliyorum (Berna, 6 Ocak 2015).

4.2.6. Devir teslimde yaşanan sıkıntılar (bilgi saklanması /silinmesi). Bir diğer olumsuz yön zorunlu yer değişikliğine uğramış okul müdürlerinin görevlerinden ayrılmadan evvel, kurumda yapılan çalışmalara ilişkin bilgilerin silinmesi ile ortaya

çıkan devir teslim sıkıntılarıdır. Öğretmen katılımcılardan Nergis bu konudaki düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

Kimi yöneticilerce sisteme duyulan kırgınlıktan dolayı okulun bilgilere ait verilerin silinmesine yol açmakta ve yeni yöneticinin verileri elde etmeye yönelik çalışmalar içine girmesine neden olabilmektedir. Bu da kurumun bütünlüğü bozabilir (Nisan, 2015).

4.3 Uygulamanın Tespit Edilen Problemlerine İlişkin Çözüm Önerileri

Katılımcı görüşlerine göre uygulamanın tespit edilen problemlerine ilişkin çözüm önerileri doğru zamanlama, objektif atama kriterleri, bilgi yönetim sistemi, adaptasyonu hızlandırıcı oryantasyonlar temaları altında birleştirilmiştir.

4.3.1 Doğru Zamanlama. Öğrenci ve veliler uygulamanın okullarda idare boşluğuna sebep vermemesi için tüm atamaların eş zamanlı yapılması gerektiğini belirtmişlerdir. Yönetici katılımcılardan biri de bu konudaki görüşlerini aşağıda sunulduğu gibi paylaşmıştır:

Müdür yeni geldiği okulun iş akışına adapte olmaya çalışırken öğrenciyi ikinci plana itebilir. Bu da öğrencinin otorite boşluğunu kullanmasına sebep olur. Bu sorunun devamı olarak öğretmenler de ders işleme güçlüğü yaşarlar ve başarı düşer. Bunların yaşanmaması için yaz aylarında eş zamanlı atamalar yapılmalı (Gürsel, kişisel görüşme, 27 Kasım 2014).

Öğretmenlerden biri de konuya ilişkin görüşünü şu şekilde dile getirmiştir:

Yapılan değişikliğin müdürlerin düzenlerini değiştirdiğini ve bunun onlar üzerinde kötü bir etki bıraktığını gözlemliyorum. Bunun sonucunda da bir boş vermişliğin, öğrenciye ve öğretmene önemsiz davranarak tehdit unsuru oluşturduğu fikrindeyim. Sistemin düşünce yapısının yeniden şekillendirilmeli. Uygulamada eğitim çalışanları, öğrenci ve veli görüşleri de dikkate alınmalı ve atamalar yaz aylarında yapılmalıdır (Nevin, kişisel görüşme, 6 Ocak 2015).

Zorunlu yer değiştirme programları sekiz öğretmen ve beş müdür tarafından beğenilirken, iki öğretmen ve beş müdürler tarafından beğenilmemiştir. Katılımcı ifadelerine göre bu durumun azaltılabilmesi için olabildiğince ortak görüşü içeren

uygulamaların yapılması gerektiği belirtilmektedir. Herkesin sistemi beğenmesi imkânsızdır, ama genel görüşleri içeren bir sistemin oturtulması istikrarsızlığı azaltacağı katılımcılar tarafından dile getirilmiştir. Ayrıca katılımcıların ifadeleri yapılacak zorunlu yer değişikliği öncesinde bu uygulamadan yararlanacak olan kişilerden de ayrıca bir görüşün alınması kişilerin bu uygulamadan daha hoşnut kalmalarını sağlayacağı yönündedir. Sonuçta bu uygulamanın içeriğini oluşturan kişilerin öğretmenler ile müdürler olduğu, sisteme onların görüşleri çerçevesinde şekil verilmesinin sistemi daha iyi bir hale sokacağı katılımcılar tarafından vurgulanmaktadır.

4.3.2 Objektif atama kriterleri. Katılımcıların zorunlu yer değiştirme uygulamalarıyla ilgili olarak problemleri gördükleri bir diğer durum ise, bu sistem vasıtasıyla yandaşların yaratılmasıdır. Katılımcılar bu düşüncelerin ortadan kalkması için seçim komisyonların farklı biçimlerde oluşturulması ve yapılan seçimlerin hangi kriterlere göre yapıldığının açık bir biçimde ortaya konması gerektiğini ifade etmektedirler. Seçim kriterlerinin şeffaf olmasıyla birlikte bireylerdeki soruların ortadan kalkacağı katılımcılar tarafından dile getirilmektedir.

Yönetici ve öğretmen katılımcılardan altısı liyakatsiz seçimler yapıldığını ve bu durumun eğitim kalitesini düşürdüğünü söylemektedir. Ayrıca bu katılımcılar liyakatsiz yapılan seçimlerin sisteme olan güveni azalttığını söylemişlerdir. Bu durumun çözülebilmesi için seçim kriterlerinin değiştirilmesi ve seçilecek bireylerin farklı açılardan değerlendirilmesi gerektiği bu katılımcılar tarafından dile getirilmiştir.

Öğretmen katılımcılardan birinin konuya dair yaptığı paylaşım oldukça dikkat çekicidir:

Kurumu monotonluktan kurtarıp yen fikirlere yol açma yolunda liyakat olmaksızın yapılan müdür değerlendirmeleri, sistemin etkililiğine zarar verir. Yönetimsel anlamda değişik metodolojilere sahip insanlarla çalışılmalı ve direnci azaltmak için felsefe değişikliği sağlanmalı (Nilüfer, kişisel görüşme, 17 Aralık 2014).

Katılımcılar siyasi algılanma riski ve sendikaların devreye girdiği istihdam politikalarını önlemek için genel görüşü içeren objektif atama kriterlerinin getirilmesini belirtmişlerdir.

4.3.3 Bilgi yönetim sistemi Katılımcılar okullarda, uzun vadeli planlarla ilgili gerekli bilgilerin elde edilmesi, üretilmesi, elde edilen bilgilerin etkin ve verimli bir şekilde kullanılması gerektiğini ifade etmişlerdir. Küresel rekabet ortamında kurumun verimli olması ortaya çıkan değişimler karşısında direncin artırılmasını sağlamak için bilgi yönetim sistemi devreye sokularak erken emeklilik ya da başka kurumlara geçişlerde kurum hafızalarındaki kayıp önlenilebileceği katılımcılar tarafından dile getirilmiştir. Yönetici katılımcılardan Çağan Bey'in bu konudaki görüşü alıntılanmaya değer bulunmuştur.

Genel olarak okul yönetimi bir tecrübe işidir. Ne kadar çok yıl yöneticilik yaparsanız o kadar çok öğrenirsiniz. Tecrübeli yönetim aynı zamanda başarılı okul anlamına gelir. Yönetimi boyunca yapılan/yapılacak etkinliklerin düzenlenmesi için okulun stratejilerine ait bilgilerin sanal ortamda yayınlanması okulun etkililiğini artıracaktır. Eğitim öğretimde aksama yaşamayan okul, öğretmen ve öğrenci başarılı olacaktır. Bu da eğitim sisteminin başarısı anlamına gelir. Küresel rekabetin etkili olduğu bu dönemde okulun verimli olması (idari kadro velinin istediği nitelikteyse eğer), okul- aile işbirliği en verimli şekilde gerçekleşir. Bu nedenle zorunlu yer değiştirme kimseyi mağdur etmeden, iyi planlanıp uygulanmalıdır. Belki olası değişimler kabul görebilir (kişisel görüşme, 2 Haziran 2015).

Katılımcıların yer değiştirme uygulamasının tespit edilen problemlerine ilişkin çözüm önerileri, bilgi yönetim sisteminin belirlenmesidir. Kurum hafızasının silinmesine vurgu yapan veli katılımcılardan birinin uygulamaya ilişkin önerisini şu şekilde dile getirmektedir:

Bu uygulamanın olumsuz yönü yeterli bilgiye sahip olmayan idaredir. Görüşmeye gittiğimde öğretmenini tanımayan müdürle karşılaştım. Bunun için idarenin çalışma arkadaşlarına ve okula ait tüm bilgileri önceden araştırıp bilgi sahibi olması öğrenmesi gerekir (Berna, kişisel görüşme, 30 Ocak 2015).

4.3.4 Adaptasyonu hızlandırıcı oryantasyonlar. Katılımcılar adaptasyon problemleri ile direnç sorunlarının çözülebilmesi için, yeni okul müdürü veya öğretmenin diğer çalışanlarla, öğretmenlerle ve öğrencilerle daha fazla vakit geçirmesi

gerektiğini belirtmektedirler. Bu açıdan bu insanların birbirlerini tanıyabilecekleri oryantasyon programlarının düzenlenmesi insanların birbirlerine alışabilmeleri açısından oldukça önemli olacağı katılımcılar tarafından dile getirilmiştir. Katılımcılar ayrıca bu oryantasyon dâhilinde bireylerin birbirleriyle daha çok iletişime geçerek iletişimsizlik sorununun ortadan kalkacağını ve öğrenci/ velinin direnç sorununun da azalacağı yönünde hem fikirde olduklarını vurgulamışlardır. Katılımcılar bu şekilde adaptasyon sorununun daha kolay aşılabileceğini belirtmişlerdir. Öğretmen katılımcılardan biri konuya ilişkin fikrini şu şekilde paylaşmıştır:

Zorunlu yer değişikliği uygulaması beraberinde öğretmen, öğrenci hatta yeni yönetici açısından da uyum problemleri getirdiği açıktır. İnsanların birlikte vakit geçireceği etkinliklerin düzenlenmesinin birbirlerini tanıma sürecine yardımcı olacağı düşüncesindeyim (Şimal, kişisel görüşme, 17 Aralık 2014).

Zorunlu yer değişikliği kapsamında müdürlükten öğretmenliğe geçen bireylerde alan bilgisi yetersizliğinin söz konusu olabileceği katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Katılımcılar müdürlükten öğretmenliğe geçecek kişilerin önceden tespit edilerek kısa süreli de olsa, bu adaylara öğretmenliklerinden önce bir alan eğitiminin verilmesi bu sorunun çözülmesini hızlandıracağını dile getirilmişlerdir. Ayrıca katılımcıların ifadeleri bu eğitim sayesinde adayların alan bilgileriyle alakalı unuttukları konuları anımsayabilecekleri ve yeni konuları daha kolay öğrenebilecekleri yönündedir. Konuya ilişkin yönetici katılımcılardan biri ifadesini aşağıdaki gibi paylaşmaktadır:

20 yıllık idarecilikten sonra alanım ile ilgili eksiklerim elbette var. Öğrencilere verimli olabilmek için alan eğitim bilgisi verilmesi eğitim hevesimi yeniden kazanmama yardımcı olacaktır. Öğretmen olarak verilen görevi canla başla, bütün enerjimle hazır vaziyette yapmaya hazırım. (Gürsel, kişisel görüşme, 27 Kasım 2014).

Müdür ve öğretmenlerin motivasyonlarının ve eğitim heveslerinin düşmesinin engellenebilmesi için hizmet içi eğitimlerin verilmesi gerektiğini, hizmet içi eğitimle öğretmen ve müdürlerin motivasyonu ve eğitim hevesini tekrar artırılacağı katılımcılar tarafından ifade edilmektedir.

5.Bölüm: Tartışma Sonuç ve Öneriler

5.1 Tartışma

Bu bölümde araştırmanın amaçları doğrultusunda elde edilen bulgular tartışılmış ve yorumlanmıştır.

Bu çalışmada, eğitim yöneticilerine uygulanan zorunlu yer değişikliğinin olumlu etkileri, olumsuzlukları ve çözüm önerileri hakkında okul müdürlerinin, öğretmenlerin, öğrenciler/velilerin görüşleri üç ana tema altında toplanmıştır. Bu temalardan ilki, zorunlu yer değiştirme uygulamasının olumlu etkileri ana temasıdır. Katılımcılar uygulamanın olumlu etkisi olarak, yeni bir vizyonla tanışma fırsatı; kişisel ve mesleki gelişime olanak sağlaması; mesleki tükenmişlik sendromuna çözüm; genç öğretmenlere müdür olma; kurum körlüğünün önüne geçilmesi; kurumun verimliliği; okul yönetiminde şeffaflık ve hesap verilebilirliğe olanak sağlaması şeklinde belirtmişlerdir. Katılımcılar ayrıca kuruma yeni bilgi ve tecrübelerin aktarımı, verimsiz yöneticinin kurumdan uzaklaştırılması, yeni etkinliklerin düzenlenmesi, kurumun eksikliklerinin giderilmesi ile verimlilik sağlanmasını kurum için avantaj sayılabileceğini belirtmişlerdir. Kılıç' a (2008) göre çalışanların kariyerleriyle ilgili beklentilerine olanak sağlanacaktır. Nartgün, Bayraktar ve Akkulak' a (2012) göre diğer kurumlardaki yöneticilerin başka kurumlarda görev alarak kendilerini yenileme ve mesleki gelişimlerini sağlama fırsatı olabileceği bu çalışmanın bulguları ile benzerlik göstermektedir. Nural ve Çıtak (2012) göre de aynı kurumda görev almanın işletme körlüğüne, durağanlığa ve verimsizliğe yol açması düşüncesiyle zorunlu yer değişikliği uygulamasını destekler niteliktedir. Kurumsal körlüğün önüne geçilmesi bulgusu da daha önce yapılan çalışmalarla (Memişoğlu, Çelik, Sipahioğlu, 2012; Elma, Şener, Çiftli, 2011) paralellik göstermektedir. Hargreaves., Moore., Fink., Brayman., White, (2003) göre de yer değiştirme sonucunda tükenmişlik hissinin ortadan kalkması mümkündür.

Çalışmanın ikinci ana teması, zorunlu yer değiştirme uygulamasının olumsuz etkileridir. Araştırma sonuçlarında katılımcılar yer değiştirme uygulamasına karşı olmadıklarını, uygulanma şekline karşı olduklarını liyakata dayalı atamaların gerçekleştirilmediği yönünde kaygılarının bulunduğunu belirtmişlerdir (Tonbul ve

Sağıroğlu, 2012; Memişoğlu vd. (2012); Kurtulmuş, Gündeş ve Ardıç 2012; Nartgun, Bayraktar ve Akkulak, 2012; Nural ve Çıtak, 2012).

Katılımcılar uygulamanın olumsuz yönünün değişime karşı direncin veli/öğrenci açısından ihmal ve istismar; yönetici ve öğretmenler açısından kadrolaşmaya yönelik siyasi amaçlar taşıması, objektif kriterlerin olmadığı yönündeki algılamalardan kaynaklandığına dikkat çekmektedir. Elma, şener ve Çiftli'nin (2011) yaptığı çalışmada değişimin istismara açık, uygulamanın adil bir şekilde yapılmadığı ortaya çıkan sonuçlardır. Memişoğlu vd. (2012) yaptığı başka bir araştırmada adil ve objektif ölçütler dikkate alınarak yapılması gerektiği yönünde öneriler sunmuşlardır.

Eğitim yöneticileri yaşadıkları adaptasyon sorununu alan bilgisi, ekonomik, sosyolojik ve psikolojik sorun olarak belirtmişlerdir. Yılmaz, Altınkurt, Karaköse ve Erol 2012; Memişoğlu vd. (2012) tarafından yapılan çalışmalar da araştırma bulgularımızı destekler niteliktedir. Okul müdürleri ve öğretmenler, uygulamanın gönüllülük esasına dayandırılması gerektiğini ifade etmekte, aksi takdirde uygulamanın direnç yaratacağını ifade etmektedirler. Hargreaves vd. (2003) çalışmasın da, zorunlu yer değiştirmenin tekellüf edilmeden yapılmasının, eğitim yöneticilerinde duygusal, sosyal, kültürel karmaşaya yol açtığını ve başarıyı olumsuz etkilediğini ortaya koymaktadır.

Yönetici ve öğretmen katılımcılar yaşanan adaptasyon sorunu ile uygulamanın yaşlı yöneticileri emekliye sevk etmek yönünde olduğuna dair görüş birliğinde bulunmuşlardır. Nartgün vd. (2012) yaptığı çalışmada da emekli edilmek istenen yöneticilerin zorunlu yer değişikliği uygulaması ile emekli edilmeye çalışıldığı belirtilmiştir.

Bu çalışmada zorunlu yer değişikliğinin uygulamasının sezon başında otorite boşluğuna yol açtığı, yaşanan başıboşluğun belirsizlik yarattığı ortaya çıkan olumsuz bulgulardandır. Weistein, Jacobowitz, Ely, Landon ve Schwartz (2009) göre uygulamanın okul müdürlerinin dışında okullarda da olumsuzluk yarattığını, öğretmen ve öğrencilerin yeni yönetim şekline alışmada zorluklar yaşandığı, öğretmen ve öğrencinin yeni müdüre adaptasyon sağlamada sıkıntı yaşadıklarını, okul yönetiminde oluşan boşluk, verimliliğin artırılmasında aksamalar şeklinde açıklamaları bu araştırmanın bulguları ile birebir desteklenmektedir. şermet, (2009) çalışmasında yeni departmanlara uyum sağlama sorununu olumsuz etki olarak belirtmektedir. Koç'un

(2012) yaptığı çalışmaya göre de eğitimi engellememesi gerektiğine ilişkin benzerlik göstermektedir.

Uzun vadeli planların uygulaması ve sürdürülmesinde yaşanan aksamalar Gökkaya'nın (2013) çalışmasının bulgularıyla paralellik göstermektedir. Öte yandan, yer değiştiren okul yöneticilerinin, sürece hazırlanmadıkları devir teslimde bilginin saklanması ile sıkıntılar yaşandığı görülmektedir. Hargreaves vd. (2003), sürdürülebilir liderlik için, zorunlu yer değiştirme uygulamasına tabii olan okul yöneticilerinin bilgi yönetimi açısından gittikleri okula ilişkin bilgileri edinmeleri ve etik olarak kendilerinin yerine gelenlere de bilgi paylaşımı yapılması gerektiği sonucu araştırma bulgularıyla örtüşmektedir. Yönetici ve veli görüşlerine göre kurum hafızasının silinmesi ile okul ikliminin bozulacağı belirtilmiştir. Kaya, 2012; Nartgün vd., (2012) araştırma sonuçların da, uygulamanın olumlu yönü olarak kurum iklimi, yöneticilerin sahip olduğu bilgi ve tecrübeleri aktarma fırsatını belirtilmiş ancak olumsuz yönlerinin bulunduğu da vurgulanmıştır.

Çalışmanın üçüncü ana teması uygulamanın tespit edilen problemlerine ilişkin çözüm önerileridir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri; doğru zamanlama, objektif atama kriterleri, bilgi yönetim sistemi ve adaptasyonu hızlandırıcı oryantasyonları olmak üzere dört başlık altında toplanmıştır. Katılımcıların çoğunun uygulamaya dair önerileri, MEB' in 10 Haziran 2014 yılında yürürlüğe koymuş olduğu Eğitim Yöneticilerinin Zorunlu Yer Değişikliği Uygulamasındaki objektif performans ölçütlerinin belirlenmesidir (Form için bkz. Ek-5). Bu durum, sendikaların güç odağı olduğu ve uygulamayı siyasallaştırdığı yönündedir.

5.2 Sonuç ve öneriler

Zorunlu yer değişikliği programları eğitim sistemimizin bir parçası haline gelmiştir. Her uygulamanın olumlu yanları olduğu gibi olumsuz yanları da bulunmaktadır. Konuya bu açıdan yaklaşıldığında, önemli olan eksikliklerin veya yanlışlıkların tespit edilmesi ve bunların onarılmasıdır. Eğitim yöneticilerinin zorunlu yer değişikliği süreciyle alakalı farklı kişilerden görüşler alınarak bir takım bulgular ve çözümler elde edilmeye çalışılmıştır.

Tüm görüşler açısından zorunlu yer değişikliği uygulamalarının getirdiği olumsuz yönlerden biri adaptasyon sorunudur. Bu durum hem müdürlerin okula alışması hem de okulun müdürlere alışması yönünde ele alınmış bir konudur. Okul müdürü yeni geldiği ortama karşı adaptasyon problemi yaşarken benzer şekilde

öğretmen, öğrenci ve velilerde yeni okul müdürüne karşı adaptasyon problemi yaşamaktadırlar. Okul müdürleri ile okul bünyesindeki öğretmen ve öğrencilerin birlikte vakit geçirebilecekleri oryantasyonların düzenlenmesi adaptasyon sürecini hızlandıracaktır. Bu durum aynı zamanda öğrenci/ velinin ihmal ve istismar edilmesi yönündeki direnç problemlerini de ortadan kaldıracaktır.

Özellikle öğrenciler ve veliler tarafından dile getirilen konulardan bir tanesi de atama dönemlerinde okul bünyesinde müdür olmaması sorunudur. Bu sorunla yüz yüze gelen öğrenci ve veliler sorunlarını ve isteklerini iletcek müdürü okulda görememekten şikâyetçi durumdadırlar. Zorunlu yer değişikliği uygulamalarında yapılacak atamaların daha öne çekilmesi ya da tatil dönemlerinde gerçekleştirilmesi bu sorunu ortadan kaldıracaktır.

Katılımcılardan üç öğrenci ve beş müdür tarafından dile getirilen zorunlu yer değişikliği uygulamasıyla ilgili olumsuz yönlerden bir tanesi ise okul müdürlüğünden öğretmenliğe geçiş yapan kişilerde alan bilgisi yetersizliğinin olmasıdır. Uzun süreler boyunca okul müdürlüğü yapan kişiler, kendi alanlarından uzak kalmaları sonucunda sahip oldukları bilgileri unutmuştur. Aynı zamanda bu süre içinde kendi alanlarıyla ilgili yeni gelişmelerden de uzak kalmışlardır. Zorunlu yer değişikliği uygulamasıyla müdürlükten tekrar öğretmenliğe geçecek bu kişilere, okul dönemi öncesi bir akademik eğitim verilmesi hem alan bilgilerin tekrar hatırlatılmasını sağlayacak hem de yeni gelişmelerden yeni öğretmen adayların haberdar olmasını sağlayacaktır.

Zorunlu yer değişikliği atamaları bazı kişiler tarafından bir ceza şeklinde algılanabilmekte ve bu durum kişilerin eğitim hevesinin kaçmasına neden olabilmektedir. Benzer şekilde uygulama kapsamında atamadan memnun olmayan okul müdürlerinin motivasyonları düşebilmektedir. Öğretmenliğe atanan okul müdürlerine hizmet içi eğitimlerinin verilmesiyle beraber bu kişilerin düşen motivasyonları ile azalan eğitim hevesleri onlara tekrar kazandırılabilir. Zorunlu yer değişikliği kapsamında yapılan atamalarda liyakatsiz seçimlerin yapıldığı ve bu durumun eğitim kalitesini düşürdüğü görüşü mevcuttur. Zorunlu yer değişikliği uygulaması kapsamında aday seçimlerinin birkaç kriteri baz alınarak yapılması ve adayların çeşitli yönleriyle ölçeklendirilerek seçilmesi bu görüşün azalmasını sağlayacaktır. Ayrıca seçim sistemlerinin daha şeffaf hale getirilmesiyle birlikte bireylerin atamalara olan inançları artırılmış olacaktır.

Zorunlu yer değiştirme atamalarının yandaşlar yaratılması amacıyla kullanıldığı görüşünün var olması bu atamalarla ilgili kuşkuların olduğunun bir göstergesidir. Bu durumun ortadan kaldırılması için atamalarla ilgilenen komisyonlar farklı biçimlerde oluşturulmalı ve komisyon üyelerinin kimler olduğunun açıkça ilan edilmesidir. Böylelikle bireylerdeki kuşkular bir nebze azaltılmış olacaktır. Ama bireylerdeki kuşkuların tamamen ortadan kaldırılması mümkün olmayacaktır.

Atamalarla yandaşların yaratılması görüşüne benzer bir Şekilde eğitimde siyasallaşma görüşleri mevcuttur. Bu düşüncenin azaltılabilmesi için, atamalarla ilgilenen komisyon üyelerinin olabildiğince siyasi görüşleri eğitim sistemine yansıtmayan kişilerden oluşturulması ve komisyon üyelerinin kimler olduğunun adaylara ilan edilmesi gereklidir.

Zorunlu yer değişikliği programlarında liyakatsiz seçimlerin yapılması ile eğitimin siyasallaşması gibi görüşler bireylerde eğitim sistemine olan inancın azalmasına neden olmaktadır. Bu bağlamda özellikle bu olumsuz yönlerin zmne odaklanılması eğitimin geleceği açısından son derece mühimdir.

Zorunlu yer değişikliği uygulamaların olumsuz yönleri olduğu kadar eğitim sürecine kattığı olumlu yönlerde bulunmaktadır. Özellikle okullara yeni fikirlerin dâhil edilmesi, eğitim sürecine hareketlilik kazandırılması gibi olumlu yönler bulunmaktadır.

Zorunlu yer değişikliği programı olumlu ve olumsuz yönleri olan bir program olarak karşımızdadır. Ancak eğitim sistemin daha iyi hale getirilmesi için, zorunlu yer değişikliği uygulamaların olumsuz yönlerinin yetkililer tarafından tespit edilmesi ve bu olumsuz yönlerin ortadan kaldırılması için bir takım değişikliklerin yapılması son derece önemlidir.

Uygulamanın kuruma olan olumlu her katkısı ğrenci ve velinin lehinedir. Kurumun yenilenmesi, kurumun verimliliği, okullara yeni soluk kazandırılması, müdürlere karşı olan n yargıların kırılması gibi olumlu yönler bulunmaktadır. Tonbul ve Sağiroğlu, (2012) araştırmalarına göre zorunlu yer değişikliği uygulamasının değişim sağlayacağını, sisteme dinamizm katacağını belirtmişlerdir. Bununla beraber uygulamanın kuruma yaptığı her olumsuzluk ğrenci ve velinin aleyhindedir. Bu nedenle uygulamanın veli ve ğrenci çıkarlarını gözeterek sürdürülmesi, sistemin sağlıklı işlemesi için önemlidir. Velilerin beşi de zorunlu yer değişikliği uygulamasıyla

beraber gelen müdürlerinin uyum problemleri yaşayabileceklerini söylemişlerdir. Ayrıca üç veliye göre okula yeni gelen müdürler okul şartlarına hâkim olamadıklarından dolayı okulu iyi yönetemeyeceklerdir. Üç katılımcı veli tarafından olumsuz yön olarak ele alınan bu konular, iki veli tarafından yeni okul müdürlerinin okula olan ilgisinin fazla olacağı şeklinde değerlendirilerek olumlu yönlerde ele alınmıştır. Katılımcı velilerden üçü ise, zorunlu yer değişikliği uygulamaların atama süreçlerinde okulda iletişim kurabilecekleri müdürlerin olmayışından şikâyetçi olmuştur. Atama dönemleri sırasında okulda müdürün olmaması sebebiyle veliler şikâyetlerini ya da isteklerini iletecek birini bulamamışlardır. Bu durum velileri oldukça kızdırmıştır. Hatırlanacağı üzere benzer durum öğrenciler tarafından da olumsuz yönlerde belirtilmiştir. Katılımcı velilere göre okula yeni gelen okul müdürüne okulun adaptasyon sağlayabilmesi bir sorun teşkil edecektir. Yeni müdürle birlikte okulda yeni uygulamalar, yeni disiplin kuralları uygulanmaya başlayacak ve öğrenciler ile öğretmenler bu kuralara adapte olmakta zorlanacaklardır. Ancak hatırlanacağı katılımcı velilerin tamamı (5 kişi) açısından yeni uygulamalar ve yeni fikirlerin okul bünyesinde kullanılması okulun gelişmesi sağlayan bir unsur olarak olumlu yönlerde ele alınmış bir unsurdur. Veli katılımcılardan ikisi uygulama kapsamında gelen yeni okul müdürleri ile öğretmenlerin getirdiği yeni fikirler, uygulamalar ve düşünceler sebebiyle farklı yapıların oluşacağını söyleyerek, bu durumun mevcut okul iklimini ortadan kaldıracığını belirtmişlerdir. Yılmaz, Altinkurt, Karaköse ve Erol, (2012); Alaş (2012) çalışmalarında uygulamanın olumsuz yönünün kurum kültürü olacağını belirtmişlerdir. Ancak yeni düşünce, fikir ve uygulamaları okul için yararlı bulan veliler de mevcuttur.

Zorunlu yer değişikliği uygulamalarıyla ilgili olarak değişikliklerin devam edeceği gayet açıktır. Ancak yapılacak değişikliklerin olumsuz yönleri azaltmasının dışında başka olumsuz yönlerin oluşmasına neden olabileceği unutulmamalıdır. Bu açıdan yapılan değişikliklerin sonuçlarının yakından takip edilmesi ve bu konularla ilgili olarak hızlıca önlemlerin alınması gereklidir.

5.3. Gelecek Araştırmalar için Öneriler

Benzer bir çalışma, hali hazırda yönetici değişikliği yaşayan bir okul seçilerek vaka/ durum çalışması olarak da gerçekleştirilebilir. Bu şekilde tek bir durumdan yola çıkarak, bu uygulamayı zaman ve mekâna göre özelleştirerek zorunlu yer değişikliği

uygulamasının olumlu ve olumsuz yönlerine dair derinlemesine bir inceleme yapmak mümkün olacaktır.

KAYNAKLAR

- Akın, U. (2012). Okul yöneticilerinin seçimi ve yetiştirilmesi: Türkiye ve seçilmiş ülkelerden farklı uygulamalar, karşılaştırmalar. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (2), 1-30.
- Alaş, B. (2012). *Rotasyona uğrayan okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin incelenmesi (İstanbul İli Fatih İlçesi Örneği)* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aslan, N. (2009). *Avrupa Birliği ülkelerinde ve Türkiye’de okul yöneticilerinin yetiştirilme ve atanmalarının karşılaştırılması ve bir model önerisi.* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Balcı, A. (1988). Eğitim yöneticisinin yetiştirilmesi: Türkiye’deki ilk ve orta dereceli okul yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırma (araştırma özeti). *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 21 (1-2), 435-448.
- Balyer, A. ve Gündüz, Y. (2011). Değişik ülkelerde okul müdürlerinin yetiştirilmesi: Türk eğitim sistemi için bir model önerisi. *Kuramsal Eğitimbilim*, 4 (2), 182-197.
- Bartell, C. A., Willis, D. B. (1987). *American and japanese principals: a comparative analysis of excellence in instructional leadership.* Annual meeting of the American educational Research Association. Washington DC.
- Bryman, A. (1988). *Quantity and quality in social research.* London: Unwin Hyman Publications.
- Bush. T. ve Heystek. J. (2006). School leadership and management in South Africa: principals perceptions. *International studies in Educational Administration*, 34(3), 63-76.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, A. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemleri.* Ankara: Pegem A Yayıncılık

- Cemaloğlu, N. (2005). Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme ve istihdamı: Var olan durum, gelecekteki olası gelişmeler ve sorunlar. *G.Ü. Gazi Eğitim Fakóltesi Dergisi*, 25(2), 249-274.
- Çelik, V. (2002). *Okul kólütürü ve yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Daymon, C., & Holloway, I. (2003). *Qualitative research methods in public relations and marketing communications*. London: Rout ledge
- Demirtaş, H. (2008). Okul örgütü ve yönetimi. Ruhi Sarpkaya (Ed.). *Türk Eğitim sistemi ve okul yönetimi* (ss.79-132). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Elma, C., Şener, M. ve Çiftli S. (2011, Eylül). *Okul müdürlerinin zorunlu yer değiştirme uygulaması: müfettiş, yönetici ve öğretmen görüşlerine dayalı bir değerlendirme*. XX. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı’nda sunulan bildiri. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Burdur.
- Eren, M. A. (1991). *Türk eğitim sistemi yönetim teşkilatındaki yenileşmeler ve yönetici yetiştirme politikasının incelenmesi* (Eğitim yönetimi, teftişi, plânlaması ve ekonomisi anabilim dalı yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Ergöl, H. F. (2005). Motivasyon ve motivasyon teknikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 67-79.
- Eurydice 2010. *Organization of education system in Germany*. http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/eurybase/eurybase_full_reports/DE_EN.pdf adresinden 22 Kasım 2014 tarihinde erişilmiştir.
- Ezgün, C. (2011). *Cumhuriyetten günümüze ilk ve orta dereceli okullarda müdür atamalarının mevzuata göre değerlendirilmesi* (Yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gibbs, A. (1997), “Focus groups”, social research update 19 Surrey University. <http://sru.soc.surrey.ac.uk/SRU19.html>_ adresinden 05 Şubat 2015 tarihinde edinilmiştir.

- Gökkaya, N. (2013). *Okul müdürlerine uygulanan rotasyona ilişkin ilköğretim ve ortaokul müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlerin görüşleri* (Yüksek lisans tezi). Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Burdur.
- Greasley, K. & Ashworth, P. (2007). The phenomenology of “approach to studying”: the university student’s studies within the lifework. *British Educational Research Journal*, 32, 819-843.
- Güleç, D. (2009). *Rotasyon ile çalışan hemşirelerde iş doyumunun belirlenmesi*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Günay, E. (2004). *Eğitim kurumlarına yönetici seçme, yetiştirme ve atamaya ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi (Ankara ili örneği)*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Hannay, Lynne M.; Chism, N. (1985). Involuntary Teacher Transfer: An Intervention Strategy for Professional Development. Final Report. INSTITUTION Ontario Inst. for Studies in Education, Toronto. <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED262470.pdf> adresinden 16.11.2014 tarihinde edinilmiştir.
- Hargreaves, A., Moore, S., Fink, D., Brayman, C., and White, R. (2003). Succeeding leaders. A study of principal succession and sustainability, Funded by the Ontario Principals Council. Retrieved from http://www.msde.maryland.gov/NR/rdonlyres/F7D49A8D-E9D0-4C49-9DE6-3A878BC9F1F4/18749/Succeeding_Leaders.pdf adresinden 16 Kasım 2014 tarihinde edinilmiştir.
- Huber, S.G., Pashiardis, P. (2008). The recruitment and selection of school leaders. In G. Crow, J. Lumby & P. Pashiardis (Eds.), *International handbook on the preparation and development of school leaders* (pp. 176–202). New York:NY: Routledge.
- İnsan Kaynakları Akademisi (2012). Rotasyon sistemi. <http://www.ikademi.com/orgut-sosyolojisi/1154-calisanlarinizi-tatmin-etmek-icin-neler-yapiyorsunuz>. adresinden 30.03.2015 tarihinde edinilmiştir

- Karasar, N. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kayır, S. (2013). Rotasyona tabi tutulan ilköğretim okulu müdürlerinin örgütsel bağlılık düzeyi üzerine bir araştırma. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19, 105-123.
- Kerman, S.T. (2004). *İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları: Rotasyon gerekli mi?* (Yayınlanmamış yüksek lisans dönem projesi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kesim, E. (2009). *Okul yöneticilerinin uzaktan eğitim yoluyla yetiştirilmeleri için eğitim ihtiyaçlarına dayalı bir model önerisi* (Yayınlanmamış doktora tezi). Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Keskin, B. (2008). *Çalışanların performanslarını arttırmada bir araç olarak motivasyon ve motivasyon teknikleri* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- 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.
- Kimbrough, R. B., Burkett, C. W. (1990). *The principalship: Concepts and practices*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall.
- Kitzinger, J. (1994). “The methodology of focus groups: the importance of interaction between research participants”. *Sociology of Health and Illness*, 16 (1), 103–121.
- Kitzinger, J. (1995). “Qualitative research: introducing focus groups”. *British Medical Journal*, 311, 299–302.
- Koç, H. (2012). *Okul yöneticileri ve öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin zorunlu yer değiştirmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kurtulmuş, M., Gündaş, A. ve Ardıç T. (2012). Zorunlu yer değişikliği uygulamasına (rotasyon) ilişkin İlköğretim yöneticilerinin görüşleri. *Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1 (1), 49-57.

- Kurtulmuş, M., Gündaş, A. ve Ardıç T. (2012). Zorunlu yer değişikliği uygulamasına (rotasyon) ilişkin İlköğretim yöneticilerinin görüşleri. *Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1 (1), 49-57.
- Lortz, K. M. (1985). *An Analysis of the rotation of elementary principals in Iowa (professional growth, transfer, systematic, management succession)*. ProQuest Dissertations and Theses, 108-108 p. The University of Iowa, USA.
- Mason, J. (1996). *Qualitative researching*. London: Sage Publication.
- MEB, Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik, (1998). *Resmi Gazete*, 23472, 23 Eylül 1998.
- MEB, Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği, (2004). *Resmi Gazete*, 25343, 11 Ocak 2004.
- MEB, Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik,(2006). *Resmi Gazete*, 26098, 4 Mart 2006.
- MEB, Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği, (2007). *Resmi Gazete*, 24492, 13 Nisan 2007.
- MEB, Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Yönetmeliği, (2008). *Resmi Gazete*, 26856, 24 Nisan 2008.
- MEB, Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik, (2009). *Resmi Gazete*, 27318; 13 Ağustos 2009.
- MEB, Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik, (2011). *Resmi Gazete*, 28020; 10 Aralık 2014.
- MEB, Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik, (2013). *Resmi Gazete*, 28728, 4 Ağustos 2013.

- MEB, Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik, (2014). *Resmi Gazete*, 29026, 10 Haziran 2014.
- Memişoğlu, S. P., Çelik, M. ve Sipahioğlu, M. (2012, Mayıs). *İlköğretim okulu müdürlerinin zorunlu yer değiştirme uygulamasına ilişkin görüşleri*. VII. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi'nde sunulmuş bildiri. İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Memurlar.net. (2006). *Okul Müdürü ve Müdür Yardımcılığına İlişkin Önemli Karar*. <http://www.memurlar.net/.../2006/med-yonetici-atama-duzenlemesi-yargida> adresinden 08 Temmuz 2015 tarihinde edinilmiştir.
- Nartgün, Ş. S., Bayraktar, C. ve Akkulak, H. B. (2012, Mayıs). *Eğitim yöneticilerinin rotasyon algısı*. VII. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi'nde sunulmuş bildiri. İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Nural, E. ve Çıtak, Ş. (2012, Mayıs). *Ordu ilindeki resmi eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin zorunlu yer değiştirme uygulamasına ilişkin görüş ve önerileri*. VII. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresinde sunulmuş bildiri. İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Özdemir, S. (2004). *Değişme ve yenileşme. Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Özmen, F. (2002, Mayıs). *Etkili okul yöneticiliği: Amerika Birleşik devletleri ve Avrupa Birliği devletlerindeki uygulamalarından örnekler*. 21.Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu'nda sunulan bildiri. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi, Ankara.
- Punch, K.F. (2005). *Sosyal araştırmalara giriş: Nicel ve nitel yaklaşımlar*. Bayrak, D. Arslan, H. B. ve Akyüz, Z. (Çev.), Ankara: Siyasal Kitabevi (orijinal basım tarihi:2005).
- Shimara, N. K. (1991). Teacher education in Japan. E.R. Beauchamp (Ed.), *Windows on Japanese education* (pp. 259–280). New York: Greenwood Press.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. London: Sage Publication.
- Şahin, Ç. (2010). Veri toplama teknikleri, R. Kıncal (Ed.), *Bilimsel araştırma yöntemleri* (s. 121-180). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Şermet, C.M. (2009). *İnsan kaynaklarında iş rotasyonu tekniği ve bir uygulama* (Yayınlanmamış doktora tezi). Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Şimşek, H. (2004). Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi; karşılaştırmalı örnekler ve Türkiye için öneriler. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 29, 1-13.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2002, Mayıs). *Dünyada eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesine ilişkin başlıca yönelimler ve Türkiye için çıkarılabilecek bazı sonuçlar*. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu'nda sunulan bildiri. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi, Ankara.
- Taşpınar, F. (2006). *Motivasyon araçlarının iş gören motivasyonu üzerindeki etkisi: Afyonkarahisar ilindeki termal otel işletmelerinde bir araştırma* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Tonbul, Y. ve Sağıroğlu, S. (2012). Okul müdürlerinin zorunlu yer değiştirme uygulamasına ilişkin bir araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice]*, 18(2), 313-339.
- Türnüklü, A. (2000). Eğitimbilim araştırmalarında etkin olarak kullanılabilir nitel bir araştırma tekniği: Görüşme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 6(4), 543-559.
- Weinstein, M., Jacobowitz, R., Ely, T., Landon, K. ve Schwartz, A. E. (2009). New schools, new leaders. A study of principal turnover and academic achievement at new high schools in New York City. NYU Wagner Research Paper No. 2014-11, NYU –The Institute For Education And Social Policy, USA: New York University.
- Winzenried, E. (2005). *Job rotation. Konzeptionelle Erkenntnisse- fallstudie – gestaltungsempfehlungen*. Lizentiatsarbeit eingereicht der Wirtschafts und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Bern, Bern, Deutschland.
- Yeloğlu, D. (2008). *Eğitim kurumlarına yönetici seçme ve atamaya ilişkin okul yöneticilerinin görüşlerinin değerlendirilmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (Geliştirilmiş 17.Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* 7.Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, K., Altinkurt, Y., Karaköse, T., ve Erol, E. (2012). Okul yöneticilerine uygulanan zorunlu yer değiştirme uygulaması hakkında okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri. *E International Journal of Educational Research*, 3(3), 65-83.
- Yılmaz, S. ve Yılmaz, T. (2012, Mayıs). *Okul müdürlerinin zorunlu rotasyon uygulamasına ilişkin görüşleri*. VII. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi. İnönü Üniversitesi, Malatya.

EKLER

Ek 1: İdare mahkemesine verilen dilekçe

..... okulundaöğretmeni ve müdür başyardımcı/yardımcısı olarak görev yapmakta iken görevime 14 Mart 2014 tarih ve 28941 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Millî Eğitim Temel Kanunu İle Bazı Kanun Ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanununun 22. Maddesiyle değiştirilen 652 Sayılı KHK'nın 37. Maddesinin (8) numaralı fıkrası ile son verilmiştir. Yöneticilik görevim süresi içinde görevimle ilgili bir başarısızlığım söz konusu olmadığı gibi yöneticilik görevime ilişkin herhangi bir disiplin cezamda bulunmamaktadır. Ancak; okul müdürünün inhası olmadığından görevlendirmem yapılmamıştır.

10.06.2014 tarih ve 29026 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine ilişkin yönetmeliğin Müdür başyardımcısı veya müdür yardımcısı olarak görevlendirileceklerde aranacak özel şartlar başlıklı 7. Maddesinde “(1) Müdür başyardımcısı veya müdür yardımcısı olarak görevlendirileceklerin aşağıdaki şartlardan en az birini taşımaları gerekir:

a) Müdür, kurucu müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı veya müdür yetkili öğretmen olarak görev yapmış olmak.

b) Bakanlığın eğitim ve öğretim hizmetleri sınıfı dışındaki şube müdürü veya daha üstü kadrolarda görev yapmış olmak.

c) Bakanlık kadrolarında öğretmen olarak asaleten en az dört yıl görev yapmış olmak.” Denilmektedir.

Yine yönetmeliğin Yönetici olarak görevlendirileceklerde aranacak genel şartlar başlıklı 5. Maddesinde “ (1) Yönetici olarak görevlendirileceklerde aşağıdaki genel şartlar aranır;

a) Yükseköğretim mezunu olmak

b) Son başvuru tarihi itibarıyla Bakanlık kadrolarında öğretmen olarak görev yapıyor olmak,

c) Görevlendirileceği eğitim kurumuna, görevlendirileceği tarihte alanı itibarıyla öğretmen olarak atanabilme şartını taşıyor olmak,

ç) Görevlendirileceği tarih itibarıyla, son dört yıl içinde adli veya idari soruşturma sonucu yöneticilik görevi üzerinden alınmamış olmak.” Denilmektedir.

Ayrıca; Yönetici görevlendirmede esas alınacak hususlar başlıklı 10/9. Maddesinde “Müdür görevlendirmesi yapılan eğitim kurumlarına müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı görevlendirmeleri yeni görevlendirilen müdürün inhası, il milli eğitim müdürünün teklifi ve valinin onayı ile yapılır.” denilmektedir.

Müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığına görevlendirme başlıklı 23/1. Maddesinde “Müdür başyardımcısı ve/veya müdür yardımcısı norm kadrosu boş bulunan eğitim kurumlarına, görevlendirilecekleri tarih itibarıyla 5 ve 7 nci maddelerde belirtilen şartları taşıyor olmaları kaydıyla, görevlendirme yapılacak eğitim kurumunda veya eğitim kurumunun bulunduğu ilçe ve ildeki eğitim kurumlarında halen yönetici veya öğretmen olarak görev yapanlar arasından, eğitim kurumu müdürünün inhası ve il milli eğitim müdürünün teklifi üzerine valinin onayı ile müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı görevlendirilir.” denilmektedir.

Kısacası; eğitim kurumlarına müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı görevlendirmeleri yönetmelikte yer alan genel ve özel şartları taşımak kaydıyla müdürün inhası, il milli eğitim müdürünün teklifi ve valinin onayı ile yapılmaktadır. Yönetmelikte genel ve özel şartlar sayılmış olmasına karşın müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı görevlendirmelerinde herhangi başka bir ölçüt bulunmamaktadır.

Anılan maddeler uyarınca bende okuluma müdür başyardımcısı/yardımcısı olabilmek için başvuruda buldum, ancak; okul müdürü tarafından bir başka kişinin ismi verildiğinden görevlendirmem gerçekleşmemiştir.

Yerleşik içtihatlar bağlamında atamalar gerçekleştirilirken kariyer ve liyakat ilkelerinin uygulanması, kamu hizmetleri görevlerine girmede bütün kamu

görevlilerine eşit imkânların verilmesi, kamu yararı ve hizmet gerekleri ilkeleri gözetilmelidir.

Kariyer ve liyakat ilkeleri 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun temel ilkeleri olarak benimsenmiştir. Bilindiği gibi, Kariyer; 657 Sayılı Kanun'un ifadesi ile Eğitim Çalışanlarına, yaptıkları hizmetler için lüzumlu bilgilere ve yetişme şartlarına uygun şekilde, sınıfları içinde en yüksek derecelere kadar ilerleme imkânının sağlanması anlamına gelir. Kariyer ilkesi ile benimsenen temel prensip; kişisel veya siyasi çıkarların meslekte ilerlemedeki olası olumsuzlukları önlemektir. Bu ilke sayesinde eğitim çalışanlarımızın; bilgi, tecrübe ve yeteneği dışında meslekte ilerlemek yolunda herhangi bir haksızlıkla karşılaşmasının önüne geçilmesi gereklidir. Diğer taraftan Liyakat ilkesi, diğer bir deyişle yeterlilik ise; eğitim çalışanlarımızın hizmete giriş ve ilerleyişlerinde yeteneklerinin ve başarılarının temel alınmasını ifade etmektedir. Bu ilke, söz konusu hizmet için en ehil, en nitelikli, en başarılı kim ise, hizmetin ifasına yönelik tercihte ilk olarak onun öne çıkarılmasını sağlamaktadır. Eğitim çalışanları, bir takım çevrelere değil yeteneğine ve başarısına göre görevlere atanmalı ve görevlerinde ilerlemelidirler. Liyakat ilkesi; her türlü ayrımcılığı ve kayırcılığı reddeder niteliktedir. 657 sayılı yasa ile açıklanan bu ilkeler 3797 sayılı Milli Eğitim Bakanlığı'nın Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanunun ile de desteklenmekte ve bu ilkelerin Kanun Koyucu tarafından ne denli önemsendiği tekrar vurgulanmaktadır.

Görevlendirilmesi yapılan kişiden kariyer ve liyakat olarak daha üstün olmama karşın yapılacak görevlendirme duyuruya çıkarılmadığından bir anlamda başvuru hakkım elimden alınmış ve görevlendirilmemin yapılması engellenmiştir.

Görevimde bir başarısızlığım olmamasına karşın görevlendirilmem için okul müdürünün inhasının olmaması hak ettiğim görevi almam engel olmuştur.

SONUÇ VE TALEP :Yukarıda arz ile izahına çalıştığım ve mahkemenin re'sen gözeticeği sair hususlar nedeni ile ;

..... Okulunda Müdür Başyardımcısı/Müdür Yardımcısı olarak görevlendirme talebimin değerlendirilmemesi işleminin yürütmesinin durdurulması ve devamında iptaline,

Tüm yargılama harç ve masrafların karşı yan üzerinde bırakılmasına karar verilmesi hususunda gereğinin saygılarımla arz ve talep ederim.

Ek 2: Danıştay kararı

Hüküm veren Danıştay idari Dava Daireleri Kurulunca dosya incelendi, gereği görüldü:

Davacı Sendika tarafından 10.06.2014 günü. 29026 sayılı Resmi Gazete 'de yayımlanarak yürürlüğe giren Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yönetmeliklerinin Görevlendirilmelerine ilişkin Yönetmeliğinin "Yönetici olarak görevlendirileceklerde aranacak genel şartlar başlıklı 5 maddesinin 1 fıkrasının (c) bendinin. "Yönetici görevlendirmede esas alınacak hususlar" başlıklı 10 maddesinin 9. fıkrasının "Sözlü sınav komisyonu ve çalışma usulü" başlıklı 13. Maddesinin 1. fıkrasının "Değerlendirme ve sözlü sınav" başlıklı 19 maddesinin "Müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığına görevlendirme" başlıklı 23. maddesinin 1.fıkrasında hiçbir ölçüt ve duyuruya yer verilmemesine ilişkin eksik düzenlemenin, "Kurucu müdürlüğe görevlendirme" başlıklı 25. maddesinde "duyuru" koşuluna yer verilmesine ilişkin eksik düzenlemenin, "Yöneticilik görevinin sona ereceği durumlar" başlıklı 27. maddesinin 1. fıkrasının (f) bendinin, "Yöneticilik görevinden alınma" başlıklı 29. Maddesinin. Ek-1 Görev Süreleri Uzatılacak Eğitim Kurumu Müdürleri İçin Değerlendirme Formu'nun I. II ve III Kısımları ile "Açıklama" başlıklı kısmının 3. maddesinde "en az altı ay çalışmış olma" şartının. İlçe Milli Eğitim Müdürü. Eğitim Kurumundan Sorumlu Şube Müdürleri için aranmasına ilişkin eksik düzenlemenin iptali ve yürütmenin durdurulması istemiyle açılan davada, Danıştay İkinci Dairesince verilen ve yürütmenin durdurulması isteminin reddine ilişkin bulunan 22.10.2014 günlü E:2014/6330 sayılı karara, davacı itiraz etmekte ve yürütmenin durdurulmasını istemektedir.

2517 sayılı İdari Yargılama Usulü Kanunu'nun 27. maddesine göre ancak idari işlemin uygulanması halinde telafisi güç veya imkânsız zararların doğması ve idari işlemin açıkça hukuka aykırı olması şartlarının birlikte gerçekleşmesi durumunda yürütmenin durdurulmasına karar verilebilir.

YD İtiraz No . 2014/1 tS1

Dava konusu Yönetmeliğin "Yönetici görevlendirmede esas alınacak hususlar" başlıklı 10. maddesinin 9 fıkrası. "Müdür başyardımcımı ve müdür yardımcılığına görevlendirme" başlıklı 23. maddesinin 1. fıkrasında hiçbir ölçüt ve duyuruya yer vermemesine ilişkin eksik düzenlemeler, "Açıklama" başlıklı kısmının 3. maddesinde

“en az altı ay çalışmış olma” şartının. İlçe Mili Eğilim Müdürü Eğitim Kurumundan Sorumlu Şube Müdürü ve insan Kaynaklarından Sorumlu Şube Müdürleri için aranmamasına ilişkin eksik düzenleme dışındaki maddeler yönünden yürütmenin durdurulmasına karar verilebilmesi için 2577 sayılı idari Yargılama Usulü Kanunu'nun 27. maddesinde öngörüle koşulların bakılan uyumsuzlukla gerçekleşmediği anlaşıldığından davacının bu maddelere yönelik itirazının reddi gerekmektedir.

Davacının, dava konusu Yönetmeliğin “Yönetici görevlendirmede esas alınacak hususlar” başlıklı 10. maddesinin 9. fıkrasına yönelik itiraz istemi yönünden;

652 sayılı Mili Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname'nin 37. maddesinin 8. fıkrasında "Okul ve Kurum Müdürleri, İlçe Millî Eğitim Müdürünün teklifi üzerine, Müdür Başyardımcısı ve Yardımcıları ise Okul veya Kurum Müdürünün teklifi üzerine Vali tarafından dört yıllığına görevlendirilir. Bu görevlendirmelerin süre tamamlanmadan sonlandırılması, süresi dolanların yeniden görevlendirilmesi ile bu fıkranın uygulanmasına ilişkin diğer usul ve esaslar yönetmelikle düzenlenir. Bu fıkra kapsamındaki görevlendirmeler özlük hakları, atama ve terfi yönünden kazanılmış hak doğurmaz.” Hükmüne, Geçici 10. Maddesinin 8. Fıkrasında ise “Bu maddenin yürürlüğe girdiği tarih itibariyle halen Okul ve Kurum Müdürü, Müdür Başyardımcısı ve Yardımcısı olarak görev yapanlardan görev süresi dört yıldan daha az olanların görevi ise bu sürenin tamamlamasını takip eden ilk ders yılının bitimi itibariyle başka bir işleme gerek kalmaksızın sona erer.” Hükmüne yer verilmiştir.

Dava konusu Yönetmeliğin “Yönetici görevlendirmede esas alınacak hususlar” başlıklı 10. maddesinin 1. fıkrasında “(1) Yöneticiler dört yıllığına görevlendirilir.”, “Mevcut yöneticiler” başlıklı Geçici 1. maddesinin 1. fıkrasında da “Aynı unvanda olmak üzere, 14.3.2014 tarihi itibariyle görev süreleri dört yıl ve daha fazla olan yöneticilerin görevi, 2013-2014 ders yılının bitimi tarihinde başka bir işleme gerek kalmaksızın sona erer. Görev süreleri 14.03.2014 tarihi itibariyle dört yıldan daha az olan yöneticilerin görevi ise, dört yıllık sürenin tamamlanmasını takip eden ilk ders yılının bitimi itibariyle başka bir işleme gerek kalmaksızın sona erer.” kuralına yer verilmiştir.

Yönetmeliğin dava konusu 10. maddesinin 9. fıkrasında ise: “Müdür görevlendirmesi yapılan eğitim kurumlarına müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı görevlendirmeleri yeni görevlendirilen müdürün inhası, İlçe milli eğitim müdürünün teklifi ve valinin onayı ile yapılır.” düzenlemesi yer almıştır.

652 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ve dava konusu yönetmeliğin yukarıda yer verilen hükümlerinin birlikte incelenmesinden, kanun hükmünde kararname ile yöneticilerin görev süresi dört yıl olarak belirlenmişken, dava konusu edilen Yönetmeliğin 10. maddesinin 9. fıkrasında yer alan düzenlemede her yeni müdür görevlendirmesi yapılan eğitim kurumunda dört yıllık görev süresini doldurup doldurmadığına bakılmaksızın yeni görevlendirilen müdürün inhası, il milli eğitim müdürünün teklifi ve valinin onayı ile yeni müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı görevlendirmelerinin yapılabileceği sonucuna varmakta olup, bu haliyle dava konusu yönetmeliğin dayanağı olan 652 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamede yer alan düzenlemeler aşılarak dört yıllık görev süresi dolmayan müdür başyardımcıları ve müdür yardımcılarının görevlerinin sonlandırılması sonucu doğuran düzenlemesinde hukuka uyarlık bulunmamaktadır.

Davacının, dava konusu Yönetmeliğin “Müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığına görevlendirme” başlıklı 23. Maddesinin 1. Fıkrasında hiçbir ölçüt ve duyuruya yer verilmesine ilişkin eksik düzenlemeye yönelik itiraz istemi yönünden;

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 3. Maddesinde belirtilen “Kariyer” ve “Liyakat” ilkeleri, bu Kanun'un temel ilkeleri arasında sayılmış: “Kariyer ilkesi” Devlet memurlarına, yaptıkları hizmetler için lüzumlu bilgilere ve yetiştirme şartlarına uygun şekilde sınıfları içinde en yüksek derecelere kadar ilerleme imkanı sağlamak. “Liyakat ilkesi” ise, Devlet kamu hizmetleri görevlerine girmeyi, sınıflar içinde ilerlemeyi imkanlarla uygulanmasında devlet memurlarını güvenliğe sahip kılmak olarak tanımlanmıştır.

652 sayılı Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname'nin yukarıda yer verilen 37.maddesinin 8.fıkrasında Müdür Başyardımcısı ve Yardımcılarının Okul veya Kurum Müdürünün inhası ve İl Milli Eğitim Müdürünün teklifi üzerine Vali tarafından dört yıllığına görevlendirileceği düzenlenmiştir.

Yönetmeliğin dava konusu “Müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığına görevlendirmesi” başlıklı 23.maddesinin 1.fıkrasında “Müdür başyardımcısı ve/veya müdür yardımcısı norm kadrosu boş bulunan eğitim kurumlarına görevlendirilecekleri tarih itibariyle 5 ve 7 inci maddelerde şartları taşıyor olmaları kaydıyla, görevlendirme yapılacak eğitim kuruluşunda veya eğitim kurumunda bulunduğu işçe ve ildeki eğitim kurumlarında halen yönetici veya öğretmen olarak görev yapanlar arasından, eğitim kurumu müdürünün inhası ve il milli eğitim müdürünün teklifi üzerine valinin onayı ile müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı görevlendirir” hükmüne yer verilmiştir.

Dava konusu düzenleme müdür başyardımcılığına ve müdür yardımcılığı görevlendirmelerinde hiçbir objektif kıstas öngörülmesi, takdir yetkisine mutlak ölçüde bir etki kazandırması, hiçbir değerlendirme kriterine yer vermeyerek hukuka uygunluk denetiminin etkinliğinin daraltılması, kariyer ve liyakat ilkelerini gözlemeyerek kamu personeli açısından güvencesiz bir ortam yaratılması görevin gerektirdiği niteliklere sahip en uygun personelin seçimini ve dolayısıyla kamu hizmetlerinin iyi işlenmesini zorlaştıran bir etki yaratılması ayrıca adayların görevlendirmelerden haberdar olmasını sağlayarak duyuruya yer vermeyerek geniş katılım ve fırsat eşitliğini ortadan kaldırması nedeniyle hukuka uygun bulunmaktadır.

Davacının, dava konusu Yönetmeliğin Ek-1 Görev süreleri uzatılacak eğitim kurumu müdürleri için değerlendirme Formu’ nun “Açıklama” başlıklı kısmının 3.Maddesinde “en az altı ay çalışmış olma” şartının, İlçe milli eğitim Müdürü, Eğitim Kurumundan sorumlu Şube Müdürü ve İnsan Kaynaklarından Sorumlu Şube müdürleri için aranmasına ilişkin eksik düzenlemeye yönelik itiraz istemi yönünden;

Dava konusu yönetmeliğin ”Müdürlük görev süresinin uzatılması” başlıklı 15.maddesi (1) Görev sürelerinin uzatılmasını isteye müdürler elektronik ortamda başvuruda bulunur.

Müdürlükte dört yıllık görev süresini dolduranlar ile görev yaptıkları eğitim kurumundan sekiz yıllık görev süresini dolduran müdürler. Ek-1’de yer alan Görev Süreleri Uzatılacak Eğitim Kurumu Müdürleri Değerlendirme Formu üzerinden değerlendirilir.

(2) Ek-1’de yer alan Form üzerinden yapılacak değerlendirme, müdürlük görev süresinin sona ereceği ders yılının son gününe üç ay öncesinden itibaren yapılır.

Ek-1'de yer alan Formun değerlendirme sürecine ilişkin ve işlemler, il milli eğitim müdürlerinin koordinesinde eğitim kurumunun bağlı olduğu ilçe milli eğitim müdürlüklerince yürütülür.” şeklinde düzenlenmiştir.

Yönetmeliğin Ek-1 Görev Süreleri Uzatılacak Eğitim Kurumu Müdürleri için Değerlendirme Formunun incelenmesinden söz konusu formun ilçe milli eğitim Müdürünün insan kaynaklarından sorumlu ilçe milli eğitim Şube Müdürünün, Eğitim kurumundaki En Kıdemli öğretmen ile Kıdemi En Az Olan öğretmenin, Öğretmenler Kurulunca Seçilecek İki öğretmenin, Okul Aile Birliği Başkanı ve başkan yardımcısı ve öğrenci meclisi başkanının değerlendirmesi olmak üzere yedi bölümden oluştuğu, bu bölümlerde yer alan değerlendirme kriterlerinin yakın çalışması gerektiren gözleme dayalı, eğitim kurumu müdürünün tutum ve davranışlarını ölçmeye yönelik olduğu, ilçe milli eğitim müdürü, eğitim kurumundan sorumlu şube müdürü ve insan kaynaklarından sorumlu şube müdürleri tarafından doldurulacak olan ilk üç bölümün puan değerinin okulu tipine göre farklı olmakla birlikte 100 üzerinden en az 60 puan olduğu, formun açıklamalar kısmında ise, Eğitim Kurumundaki En Kıdemli öğretmen ile Kıdemi En Az Olan öğretmenin değerlendireceği müdür ile en az altı ay çalışmış olma şartı aranırken ilçe milli eğitim müdür, eğitim kurumundan sorumlu şube müdürü ve insan kaynaklarından sorumlu şube müdürleri için böyle bir şartın aranmadığı anlaşılmaktadır.

Bu durumda Ek-1 Görev Süreleri Uzatılacak Eğitim Kurumu Müdürleri için Değerlendirme Formunda yer alan değerlendirme kriterlerine cevap verebilmesi, okul müdürü hakkında objektif ve doğru bir değerlendirme yapılabilmesi için çok iyi tanınması, bunun için de makul bir süre birlikte çalışılması gerektiğinden, böyle bir şartın Eğitim kurumundaki En Kıdemli öğretmen ile Kıdemi En Az Olan öğretmenler için aranırken ilçe milli eğitim müdürü, eğitim kurumundan sorumlu şube müdürü ve insan kaynaklarından sorumlu şube müdürleri için aranmamasına ilişkin eksik düzenlemede hukuka uyarlık görülmemiştir.

Açıklanan nedenlerle, dava konusu Yönetmeliğin 10. maddesinin 9. Fıkrası, 23. Maddesinin 1. fıkrasında hiçbir ölçüt ve duyuruya yer verilmemesine ilişkin eksik düzenleme ile “Açıklama” başlıklı kısmının 3. Maddesinde “en az altı ay çalışmış olma” şartının, ilçe Milli Eğitim Müdürü, Eğitim Kurumundan Sorumlu Şube Müdürü ve İnsan Kaynaklarından Sorumlu Şube Müdürleri için aranmamasına ilişkin eksik düzenleme yönünden 2577 sayılı İdari Yargılama Usulü Kanununun 4001 sayılı Kanunla

değişik 27. maddesinde öngörülen ve yürütmenin durdurulmasına karar verilebilmesi için gerekli olan koşulların gerçekleştiği anlaşıldığından, davacı itirazın kısmen KABULÜNE ve dava konusu Yönetmeliğin 10. Maddesinin 9. Fıkrasında hiçbir ölçüt ve duyuruya yer verilmemesine ilişkin eksik düzenlemenin, “Açıklama” başlıklı kısmının 3. Maddesinde “en az altı ay çalışmış olma” şartının, ilçe milli eğitim müdürü, eğitim kurumundan sorumlu şube müdürü ve insan kaynaklarından sorumlu şube müdürleri için aranmasına ilişkin eksik düzenlemenin yürütmesinin durdurulmasına; diğer maddeler yönünden ise davacı itirazının REDDİNE, 18.02.2014 gününde oy çokluğu ile karar verildi.

Ek 3: Görüşme Özet Formu

Görüşme Şekli:

Görüşme Tarihi:

Görüşme Yeri:

Bugünün Tarihi:

Sesli Kayıt: VAR / YOK

1. Görüşmede ortaya çıkan ana temalar ve konular nelerdi?

2. Görüşme formundan sorduğun her soru için birer cümlelik özet yaz.

3. Görüşme ne tür yeni deneyimler sağladı?

Ek 4: Görüşme Dökümleri Onay Belgesi

...../...../2015

Şu ana kadarokul yöneticisi/ öğretmen/ öğrenci/ veli ile görüşme yaptım. Ekli dosyada görüşmemizin dökümlerini bulabilirsiniz. Görüşme dökümlerini okuyup yanlış anlama ya da hataları belirleyip beni arayabilirsiniz. Sürecin bu bölümü araştırmanın güvenilirliği açısından önem arz etmektedir. Daha evvelden de konuştuğumuz gibi görüşmelerin gizliliği sağlanacak ve kimlik bilgileriniz saklı tutulacaktır. Bana gün içerisinde 05063587279 numaralı telefonda ya da berrin5559@hotmail.com adresinden ulaşabilirsiniz.

Çalışmaya sağladığınız katkı ve ayırdığınız zaman için teşekkür ederim.

Berrin Parlak

Eğitim Yöneticilerine Uygulanan Zorunlu Yer Değişikliği Süreci ile ilgili yapılan araştırma kapsamında gerçekleştirilecek olan görüşmeye gönüllü olarak katılmayı kabul ediyorum.

Ad Soyad- İmza:

EK 5: 2014 Yönetici Atama Yönetmeliği EK-2

EK-1

GÖREV SÜRELERİ UZATILACAK EĞİTİM KURUMU MÜDÜRLERİ İÇİN DEĞERLENDİRME FORMU

Kısmi Bilgi	T.C. Kimlik No			Adı soyadı			
	Doğum Yeri ve Yılı			Alan			
	Görev Yapmakta Olduğu Eğitim Kurumu						
DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ							
Puan Değeri							
A B C D							
25 25 30 40							
Venilen Puan							
1	İlçe Millî Eğitim Müdürünün Değerlendirmesi						
1	Muhatabını dikkatle dinler, eleştiriyi açık katılımcı bir yönetim dili kullanır.						1
2	Davranışlarının kurumunu nasıl etkileyeceğini farkındadır ve ifadeleriyle kararları uyumludur.						1
3	Problemleri çözmeye inisiyatif kullanarak acil kararlar alabilir.						1
4	Gereksiz ve yersiz tartışmalardan uzak durarak dikkatini korur.						1
5	Olaylara çok yönlü bakar, farklı görüş ve düşüncelere hoşgörü ile yaklaşır, iletişimi güçlü, samimi ve empatiktir.						1
6	Kendini geliştirmeye yönelik akademik, kültürel ve sosyal çalışmalara katılır.						1
7	Eğitim yönetimi ve denetimi alanında bilimsel çalışmalar ve yayınları vardır.						1
8	Gerektiğinde yetkili ve karar vermeyi üstlenir ve onların kararını destekler, saygı duyar.						1
9	Randevularında, görüşmelerinde, toplantılarında, çalışmalarında ve diğer zamanlı yapılması gereken işlerde dakiktir.						1
10	Demokratik bir toplumdaki kabul edilmiş etik standartlarla eğitim gerektirdiği rolü yerine getirir.						1
11	Kurumun vizyonu, misyonu, eğitim amaçları ve kurum için spesifik başarı hedeflerini belirler, günceller ve paydaşlarıyla paylaşır.						1
12	Kurumu etkileyen negatif ve pozitif güçleri analiz ederek kurum ve çevresini etkileyecek politikalar üretir, uygular, süreçleri raporlar.						1
13	Eğitim-öğretim süreçlerinde resmi yazışma ve dosyalama sistemini zamanında ve usulüne uygun yapar.						1
14	Mebbis e-okul vb. kuruma ait elektronik sistemlerin zamanında, eksiksiz ve etkin olarak kullanılmasını sağlar.						1
15	Eğitim kurumu mekanlarının güvenliğini sağlayacak tedbirler alarak, güvenli bir eğitim-öğretim ortamı oluşturur.						1
16	Sivil toplum kuruluşları, kamu kurum ve kuruluşları veya üniversitelerle işbirliği yaparak kurumun kalitesini artırmaya çalışır.						1
17	Eğitim bölgesi müdürleri ve danışma kurulu toplantılarına etkin olarak katılır.						1
18	Millî ve dini bayramların anlam ve önemine yönelik etkinliklerin yapılmasını sağlar.						1
19	Kurumun fiziki mekanlarının etkin ve amacına uygun kullanımını sağlar.						1
20	Kurumun ulusal ve uluslar arası yarışmalara katılımını sağlar.						1
21	Çalışanların çoğunluğu tarafından onaylanmış açık, anlaşılır ve adil bir performans değerlendirme sistemi gerçekleştirir.						1
22	Kurumun hedeflerine daha kolay ulaşabilmesi için performans sonuçlarını kontrol eder, paylaşır ve eğitim planlaması yapar.						1
23	Personel performans değerlendirmelerine ilişkin kayıtları tutar ve arşivler.						1
24	Personeli değerlendirme konularında objektif, tutarlı, güvenilir ve adildir.						1
25	Çalışanlar etkili performans göstermedikçe fark eder, rehberlik sağlar, tedbirleri alır ve gerektiğinde ilgili prosedürü başlatır.						1
II	İnsan Kaynaklarından Sorumlu İlçe Millî Eğitim Şube Müdürünün Değerlendirmesi						20 20 20 30
1	Personelin görüş ve önerilerini alarak kurum yönetim sürecine etkin katılımını sağlar.						1
2	Kurumda adil bir yönetim anlayışı sergiler ve çalışanların moralini yükseltir.						1
3	Değişimin kaçınılmaz olduğuna inanır, kurumu değişime ayak uydurmak için tedbirler alır, uyum çalışmalarını planlar ve uygular.						1
4	Personel işlerini takip eder, personele gerekli duyuruları ve personel işlerini zamanında yapar.						1
5	Eğitim çalışanlarının yeteneklerini ortaya çıkarabilme ve geliştirmeye yönelik çalışmalar planlar, uygular ve süreçleri raporlar.						1
6	Eğitim çalışanlarına karşı eleştiriyi açık, katılımcı yönetim yaklaşımını kullanır ve teşvik eder.						1
7	Çalışanların çoğunluğu tarafından onaylanmış açık, anlaşılır ve adil bir performans değerlendirme sistemi gerçekleştirir.						1
8	Kurumun hedeflerine daha kolay ulaşabilmesi için performans sonuçlarını kontrol eder, paylaşır ve eğitim planlaması yapar.						1
9	Personel performans değerlendirmelerine ilişkin kayıtları tutar ve arşivler.						1
10	Çalışanlar etkili performans göstermedikçe fark eder, rehberlik sağlar, tedbirleri alır ve gerektiğinde ilgili prosedürü başlatır.						1
11	Aday öğretmen ve personelin uygulama eğitimini gerçekleştirir süreçleri izler ve değerlendirir.						1
12	Kurum çalışanlarına rehberlik ve mesleki gelişimlerine katkı sağlamak için hizmet içi ve rehberlik etkinlikleri yapar.						1
13	Çalışanların aralarındaki bağlılığı geliştirici ve kurum kültürü olarak sosyal ilişkilerin önemsenmesini sağlayıcı çalışmalar yapar.						1
14	Kurumda üst-üst ilişkisinin saygınlığını korur.						1
15	Kurumun görev tanımıyla belirlenen eğitim çalışanlarının iş dağılımlarını, görev uygunluklarını da gözetenek yapar.						1
16	Personeli değerlendirme konularında objektif, tutarlı, güvenilir ve adildir.						1
17	İhtiyacı olan insan kaynağının temini için bağlı olduğu kurumla yazışmalar yaparak bilgilendirir.						1
18	Sürekli-süresiz yayınları takip eder ve personelin hizmetine sunar.						1
19	Mevzuatın yerinde ve doğru bir şekilde ve dengeli bir tarzda uygulanmasını sağlar.						1
20	Eğitim öğretimi ve teknolojiye yönelik gelişmeleri izler, okul/kurum ve kişisel gelişim için kullanır.						1
III	Değerlendirilecek Eğitim Kurumundan Sorumlu İlçe Millî Eğitim Şube Müdürünün Değerlendirmesi						15 20 20 30
1	Okulun eğitim- öğretim ortamlarının öğrenci öğretmen tarafından etkin kullanımını takip eder, süreç ve sonuçları raporlar.						1
2	Eğitim kurumunun akademik başarı düzeyini tespit eder ve eğitim kalitesinin artmasına yönelik planlar yapar, uygular, süreç ve sonuçları raporlar.						1
3	Öğrenci başarısını önemser, başarısızlık nedenlerini araştırır ve gerekli önlemlerin alınmasını sağlar, süreç ve sonuçları raporlar.						1
4	Eğitim kurumunun özel eğitim ihtiyacı duyan öğrencilere yönelik eğitim faaliyetlerini planlar, uygular süreç ve sonuçları raporlar.						1
5	Kurumun onarım ihtiyaçlarını tespit eder, resmi ve sivil toplum kuruluşlarıyla iletişime geçerek ihtiyaçları giderir, süreç ve sonuçları raporlar.						1
6	Okul rehberlik çerçeve programını eğitim çalışanları ile yapar, uygulamaları, süreç ve sonuçları izler, raporlar.						1
7	Öğrenci ve ailelere yönelik sosyal yardımlaşma girişimlerinde ve etkinliklerde bulunur, süreç ve sonuçları izler, raporlar.						1
8	Kurumun kantin, yemekhane, kafeterya vb. yiyecek ve içecek sunulan bölümlerinin hijyenini sağlar, gıda güvenliği ile ilgili tedbirleri alır, belgeler.						1
9	Kurum ekipmanlarının korunmasını sağlayıcı tedbirler alır, talimatlar hazırlar, takibini yapar.						1
10	Eğitim kurumunun tertip ve düzeni ile hijyen kurallarına uygun olarak temizliğini sağlar.						1
11	Eğitim çalışanlarını teşvik ederek kurumun ulusal ve uluslar arası proje çalışmalarını ile sergi ve yarışmalara katılımını sağlar.						1
12	Velilere yönelik sosyal, kültürel rehberlik çalışmalarını düzenler, sonuçları değerlendirir.						1
13	Kurumu etkileyen negatif ve pozitif güçleri analiz ederek, kurum ve çevresini etkileyecek politikalar üretir, uygular, süreçleri izler, raporlar.						1
14	Kurumun fiziki kapasitesinin etkin ve verimli kullanılmasını sağlar.						1
15	Eğitim kurumunun imkânlarını çevrenin hizmetine sunarak eğitim kurumuna çevre bütünlüğünü sağlayacak çalışmalar yapar.						1

IV Eğitim Kurumundaki En Kıdemli Öğretmen ile Kıdemli En Az Olan Öğretmenin Değerlendirmesi (Aritmetik Ortalaması)		10	10	15
1	Öğretmenlerin eğitim kurumu yönetimine etkin katılımını sağlamak için görüşlerini alır.	0,5		
2	Öğretmenleri ve öğrencileri motive edici çalışmalar planlar, katılır ve destekler.	0,5		
3	Öğretmenlere yönelik memnuniyet anketleri yaparak, onların ihtiyaçlarını ve sorunlarını analiz eder ve değerlendirir.	0,5		
4	Eleştiriyi açık, katılımcı yönetim yaklaşımını kullanır ve teşvik eder, kurumda güvene dayalı duygusal bir etki yaratır.	0,5		
5	Özel eğitim gereksinimi olan öğrencilerin eğitim öğretim süreçlerine uyum ve katılımını kaynaştırma etkinlikleriyle destekler.	0,5		
6	Öğretmenlerin materyal hazırlama ve geliştirmelerine fırsat verir ve estetik anlayışın gelişmesine katkıda bulunur.	0,5		
7	Kurumun fiziksel koşullarını (ısı, ışık, ses durumu vb.) kurumun amaçlarını destekleyecek biçimde düzenlenmesini sağlar.	0,5		
8	Adil bir yönetim anlayışı sergiler ve kurumda çalışanların moralini yükseltir.	0,5		
9	Açık, anlaşılır ve herkes tarafından kabul gören performans ölçekleri geliştirir, eğitim planlaması yapar.	0,5		
10	Değerlendirme ve performans kriterlerini, prosedürlerini ve kurallarını bütün personele duyurur.	0,5		
11	Kurul toplantılarında, zümrelerde, konferanslarda öğretmenlerle, öğretmen ve öğrenci performans standartlarını tartışır.	0,5		
12	Öğretmenlerin ve öğretmenlerinin, etkili performanslarını takdir eder ve onları ödüllendirir.	0,5		
13	Okulun bilimsel projelere ve olimpiyatlara katılımı önünde planlar yapar, uygular, süreçleri raporlar.	0,5		
14	İnsanların sahip oldukları sosyal farklılıkları ve eğilimleri bilir, anlar ve saygı duyar.	0,5		
15	Eğitimde meydana gelen yenilikleri ya da değişimleri izler, izlenimlerini eğitim çalışanlarıyla paylaşır.	0,5		
16	Okulda müzik, spor, resim vb. kulüp faaliyetlerinin etkinliğini sağlar.	0,5		
17	Öğrencilerin eğitimdeki başarılarını etkileyen çevresel engelleri ortadan kaldırıcı tedbirler alır, süreçleri ve sonuçları raporlar.	0,5		
18	Sosyal, sanatsal, kültürel, sportif ve akademik etkinliklerle, okulun ulusal ve uluslararası proje ve olimpiyatlara katılımını sağlar.	0,5		
19	Öğrenciler, öğretmenler ve velilerle birlikte disiplin problemlerini birlikte çözmek için çalışmalar yapar.	0,5		
20	Eğitim kurumunun tertip ve düzeni ile hijyen kurallarına uygun olarak temizliğini sağlar.	0,5		
V Öğretmenler Kurulunca Seçilecek İki Öğretmenin Değerlendirmesi (Aritmetik Ortalaması)		10	10	15
1	Öğretmenlerin eğitim kurumu yönetimine etkin katılımını sağlamak için görüşlerini alır.	0,5		
2	Öğretmenleri ve öğrencileri motive edici çalışmalar planlar, katılır ve destekler.	0,5		
3	Öğretmenlere yönelik memnuniyet anketleri yaparak, onların ihtiyaçlarını ve sorunlarını analiz eder ve değerlendirir.	0,5		
4	Olumlu eleştiriyi açık katılımcı yönetim yaklaşımını kullanır ve teşvik eder, kurumda güvene dayalı duygusal bir etki yaratır.	0,5		
5	Özel eğitim gereksinimi olan öğrencilerin eğitim öğretim süreçlerine uyum ve katılımını kaynaştırma etkinlikleriyle destekler.	0,5		
6	Öğretmenlerin materyal hazırlama ve geliştirmelerine fırsat verir ve estetik anlayışın gelişmesine katkıda bulunur.	0,5		
7	Kurumun fiziksel koşullarını (ısı, ışık, ses durumu vb.) kurumun amaçlarını destekleyecek biçimde düzenlenmesini sağlar.	0,5		
8	Adil bir yönetim anlayışı sergiler ve kurumda çalışanların moralini yükseltir.	0,5		
9	Açık, anlaşılır ve herkes tarafından kabul gören performans ölçekleri geliştirir, eğitim planlaması yapar.	0,5		
10	Değerlendirme ve performans kriterlerini, prosedürlerini ve kurallarını bütün personele duyurur.	0,5		
11	Kurul toplantılarında, zümrelerde, konferanslarda öğretmenlerle, öğretmen ve öğrenci performans standartlarını tartışır.	0,5		
12	Öğretmenlerin ve öğretmenlerinin, etkili performanslarını takdir eder ve onları ödüllendirir.	0,5		
13	Okulun bilimsel projelere ve olimpiyatlara katılımı önünde planlar yapar, uygular, süreçleri raporlar.	0,5		
14	İnsanların sahip oldukları sosyal farklılıkları ve eğilimleri bilir, anlar ve saygı duyar.	0,5		
15	Eğitimde meydana gelen yenilikleri ya da değişimleri izler, izlenimlerini eğitim çalışanlarıyla paylaşır.	0,5		
16	Okulda müzik, spor, resim vb. kulüp faaliyetlerinin etkinliğini sağlar.	0,5		
17	Öğrencilerin eğitimdeki başarılarını etkileyen çevresel engelleri ortadan kaldırıcı tedbirler alır, süreçleri ve sonuçları raporlar.	0,5		
18	Sosyal, sanatsal, kültürel, sportif ve akademik etkinliklerle, okulun ulusal ve uluslararası proje ve olimpiyatlara katılımını sağlar.	0,5		
19	Öğrenciler, öğretmenler ve velilerle birlikte disiplin problemlerini birlikte çözmek için çalışmalar yapar.	0,5		
20	Eğitim kurumunun tertip ve düzeni ile hijyen kurallarına uygun olarak temizliğini sağlar.	0,5		
VI Okul Aile Birliği Başkanı ve Başkan Yardımcısının Değerlendirmesi (Aritmetik Ortalaması)		10	15	
1	Velilerin eğitim kurumu yönetim sürecine etkin katılımı için görüşlerini alır.	1		
2	Öğrenci başarısını önemser, başarısızlık nedenlerini araştırır ve gerekli önlemlerin alınmasını sağlar.	1		
3	Velilere yönelik sosyal, kültürel, akademik ve rehberlik çalışmaları düzenler.	1		
4	Öğrencilerin, velilerin ve personelin kişiye özel bilgilerinin korunmasına önem verir.	1		
5	Okul aile birliği kaynaklarının etkin ve verimli kullanımını sağlar.	1		
6	Velilerin görüşlerini açıklama, tanımlama, eleştirme fırsatı verir ve onları etkin dinler.	1		
7	Eğitim ortamının havalandırılması, tertip düzeni ile hijyen kurallarına uygun olarak temizliğini sağlar.	1		
8	Eğitim kurumunda ve çevresinde güvenli ve uygun bir eğitim-öğretim ortamı sağlar.	1		
9	Aileleri ve velileri okul aktivitelerine katılmaları için cesaretlendirir ve teşvik eder.	1		
10	Velileri okulun performansı öğrencilerin durumu ve kurum aktiviteleri ile ilgili bilgilendirir.	1		
VII Öğrenci Meclisi Başkanının Değerlendirmesi		10		
1	Öğrencilerin eğitim kurumu yönetim sürecine etkin katılımı için fikirlerine ve ürettiklerine değer verir.	1		
2	Öğrencilerin eleştirilerini açıklamaları için uygun tartışma ortamı sağlar ve onları dinler.	1		
3	Eğitim kurumunun imkanlarını öğrencilerin kullanımına açar.	1		
4	Öğrencilerin başarısını önemser ve bu yönde çalışmalar yapar.	1		
5	Öğrencilerde ulusal ve evrensel değerlerin gelişmesini destekler ve model olur.	1		
6	Eğitim kurumunda müzik, spor, resim vb. kulüp faaliyetlerinin etkinliğini sağlar ve geliştirilmesi için zemin hazırlar.	1		
7	Herhangi birırka, bireylere ve inançlara karşı ayrımcılık yapmaz.	1		
8	Öğrencilerle ilgili kayıtlarda gizlilik ilkesine uyar.	1		
9	Öğrencinin kişisel gelişimini ailesi ile paylaşır.	1		
10	Davranışlarında ve sözel tepkilerinde saygı, sevgi öğelerine yer verir.	1		
Toplam puan		100	100	100
		Başarılı	Başarısız	
		()	()	

ACIKLAMA:

1- Merkez ilçe statüsünde olan (ilçe millî eğitim müdürlüğü bulunmayan) ilçelerdeki eğitim kurumu müdürlerinin değerlendirilmesi; ilçe millî eğitim müdürünün yerine il millî eğitim müdürünce, ilçe millî eğitim şube müdürlerinin yerine ise aynı görevlerden sorumlu il millî eğitim şube müdürlerince yapılır.

2- Şube müdürü sayısı birden fazla olmayan ilçelerde, değerlendirilecek eğitim kurumundan sorumlu ilçe millî eğitim şube müdürünün yapacağı değerlendirme de ilçe millî eğitim müdürünce yapılır.

3- En kıdemli ve kıdemi en az olan öğretmenlerin, değerlendireceği müdür ile en az altı ay çalışmış olmaları şarttır. Değerlendirme sonucu, en kıdemli öğretmen ile kıdemi en az olan öğretmenin değerlendirme puanlarının aritmetik ortalaması alınarak belirlenir. Kıdem belirlemede öğretmenlikte geçen hizmet süreleri esas alınır.

4- Öğretmenler kurulunca seçilen iki öğretmenin değerlendirme sonucu, değerlendirme puanlarının aritmetik ortalaması alınarak belirlenir. Öğretmenler kurulu oluşturulmayan eğitim kurumlarında bu değerlendirme, en kıdemli ikinci öğretmen ile kıdemi en az olan ikinci öğretmen tarafından yapılır.

5- Okul aile birliği başkanı ve başkan yardımcısının değerlendirme sonucu, değerlendirme puanlarının aritmetik ortalaması alınarak belirlenir.

6- Değerlendirici konumunda olanların herhangi bir nedenle değerlendirme yapamaması halinde, değerlendirme yapmayanlardan birinin en kıdemli ve kıdemi en az olan öğretmen, öğretmenler kurulunca seçilen iki öğretmen veya okul aile birliği başkanı ve başkan yardımcısı olması durumunda değerlendirme yapanın puanı esas alınır. Bunlardan her ikisinin de değerlendirme yapamaması veya diğer değerlendiricilerden birinin değerlendirme yapamaması durumunda ise yapılmış bulunan değerlendirmeler 100'lük sisteme göre hesaplanır.

7- Öğrenci meclisi bulunmayan veya bulunmakla birlikte öğrencisi meclisi başkanı değerlendirme yapabilme ehliyetine sahip olmayan öğrencilerin eğitim gördüğü eğitim kurumu (anaokulu, ilkokul ve zihin engelliler özel eğitim kurumu) müdürlerinin değerlendirilmesi (B) sütununda yer alan puan değerleri üzerinden yapılır.

8- Okul aile birliği ve öğrenci meclisi bulunmayan eğitim kurumu müdürlerinin değerlendirilmesi (C) sütununda yer alan puan değerleri üzerinden yapılır.

9- Öğretmeni, okul aile birliği ve öğrencisi bulunmayan eğitim kurumu müdürlerinin değerlendirilmesi (D) sütununda yer alan puan değerleri üzerinden yapılır.

10- (B), (C) ve (D) sütunlarının değerlendirilmesi, (A) sütununda yer alan puan değerleri kıstas alınarak yapılır; yapılan değerlendirme, sütunlarda yer alan puan değerlerinin birbirine oranı üzerinden söz konusu sütunlarda yer alan puanlara karşılık gelecek şekilde elektronik ortamda dönüştürülür.

11-Bu form elektronik ortamda doldurulur.

EĞİTİM KURUMU MÜDÜRLÜĞÜNE İLK DEFA VE YENİDEN GÖREVLENDİRİLECEKLERE İLİŞKİN DEĞERLENDİRME FORMU

Kıyasal Bilgiler	T.C. Kimlik No	Adı ve Soyadı	PUAN DEĞERİ	BELGE/SÜRE	TOPLAM PUAN
	Doğum Yeri	Alanı			
	Doğum Tarihi				
	Görev Yapmakta Olduğu Eğitim Kurumu				
Eğitimler	Ön lisans veya lisans eğitiminin her bir yılı için (En fazla 4 yıl)		1		
	Diğer alanlarda yüksek lisans (**) (Alan Öğretmenliği Tezsiz Yüksek Lisans Programı hariç)		3		
	Yönetim alanında yüksek lisans (*)		5		
	Diğer alanlarda doktora (**)		8		
	Yönetim alanında doktora (*)		10		
Bu bölümde: 1- Yüksek lisans için sadece en yüksek puan verilecektir. 2- Doktora için sadece en yüksek puan verilecektir.					
Ödüller	Teşekkür Belgesi veya Başarı Belgesi (En fazla 1 adet)		1		
	Takdir Belgesi veya Üstün Başarı Belgesi (En fazla 1 adet)		2		
	Aylıkla Ödül (En fazla 1 adet)		3		
	Ödül (En fazla 1 adet)		5		
Cezalar	Her bir kıyama cezası için (Affa uğramış olanlar hariç)		-1		
	Her bir aylıktan kesme veya maaş kesilmesi cezası için (Affa uğramış olanlar hariç)		-3		
	Her bir kademe ilerlemesinin durdurulması, kıdem indirilmesi ve derece indirilmesi cezası için (Affa uğramış olanlar hariç)		-5		
Hizmet	Öğretmenlikte geçen her bir yıl için		0.36		
	Kurucu müdür, müdür yardımcılığı ve müdür yetkili öğretmenlikte geçen her bir yıl için		0.48		
	Müdür yardımcılığında geçen her bir yıl için		0.60		
	Müdürlükte ve Bakanlığın merkez ve taşra teşkilatında şube müdürü veya daha üstü kadrolarda geçen her bir yıl için		0.72		
	Bu bölümde: 1- Bir aydan az süreler değerlendirilmeye alınmayacaktır. 2- Yöneticilikte (kurucu müdürlük ve müdür yetkili öğretmenlik dâhil) geçen hizmet süreleri ile aylıksız izinli olarak geçirilen süreler öğretmenlikte geçen hizmet süresinin hesabında dikkate alınmayacaktır. 3- Asker öğretmen olarak Bakanlığa bağlı eğitim kurumlarında geçirilen süreler öğretmenlikte geçmiş sayılacaktır. 4- Hizmet sürelerinin 8 yıldan fazla olan kısımları bakımından öngörülen puanların yarısı verilecektir.				
TOPLAM PUAN					

ACIKLAMA:

1- (*) Üniversitelerin sosyal bilimler veya eğitim bilimleri enstitülerinin Eğitim Yönetimi ve Politikası, İşletme, Kamu Yönetimi, Kamu Yönetimi ve Siyaset Bilimi anabilim dalları ile bunların alt programlarında yüksek lisans veya doktora öğrenimini tamamlayanlar ile Yükseköğretim Kurulunca bu programlarla eşdeğer kabul edilen diğer programları tamamlayanlar yönetim alanında yüksek lisans veya doktora yapmış kabul edilecektir.

2- (**) Yukarıda yer alanların dışındaki anabilim dalları ile bunların alt programlarını tamamlayanlar dikkate alınacaktır.

3- Bu form içeriği değiştirilmeden elektronik ortama uyarlanabilecektir.

SÖZLÜ SINAV DEĞERLENDİRME FORMU

BÖLÜM A- KİŞİSEL BİLGİLER

ADI VE SOYADI	
T.C. KİMLİK NUMARASI	
DOĞUM YERİ VE YILI	
UNVANI	
ALANI	
GÖREV YAPMAKTA OLDUĞU EĞİTİM KURUMU	

BÖLÜM B- DEĞERLENDİRME (SÖZLÜ SINAV)

SÖZLÜ SINAV KONULARI	PUAN DEĞERİ	DEĞERLENDİRME PUANI					ARİTMETİK ORTALAMA
		BAŞKAN	1.ÜYE	2.ÜYE	3.ÜYE	4.ÜYE	
Mevzuat	50						
Analitik düşünme ve analiz yapabilme kabiliyeti	10						
Temsil kabiliyeti ve liyakat düzeyi	10						
Muhakeme gücü ve kavrayış düzeyi	10						
İletişim becerileri, özgüveni ve ikna kabiliyeti	10						
Genel kültür	10						
TOPLAM PUAN	100						

BÖLÜM C- SINAV KOMİSYONU

.....				
KOMİSYON BAŞKANI	1. ÜYE	2. ÜYE	3. ÜYE	4. ÜYE
.....
.....
.....

AÇIKLAMALAR:

- 1- Bu form sözlü sınava çağrılan her kişi için 6 (altı) nüsha olarak hazırlanacak ve her üyeye birer adet verilecektir. Diğer nüsha komisyon sekreteryasınca kullanılacaktır.
- 2- Bu formun Bölüm B'deki "Sözlü Sınav Konuları" karşısında "Değerlendirme Puanı" sütunu komisyon üyelerince ayrı ayrı doldurulacak ve Bölüm C'de kendisine ait olan kısım imzalanacaktır.
- 3- Komisyon üyelerinin her aday için düzenledikleri puanlanmış formlar, komisyon sekreteryası tarafından birleştirilecektir.
- 4- Komisyon sekreteryası;
 - a) Komisyon üyelerince verilen puanlar toplamının aritmetik ortalamasını alarak karşısındaki sütuna rakam ve yazıyla işleyecektir.
 - b) A, B ve C bölümlerinde belirtilen işlemler tamamlandıktan sonra söz konusu form Komisyon Başkanı ve üyelere imzalatılacaktır.

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Berrin Parlak
Uyruk : T.C.
Doğum Tarihi : 31 Mart 1975, Samsun
Medeni Hal : Bekâr
Telefon : 0506 3587279
E mail : berrin.parlak@bahcesehir.edu.tr

EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Yılı
Lise	Mithat Paşa Lisesi	1992
Lisans	Ondokuz Mayıs Üniversitesi	1997
Yükse Lisans	Bahçeşehir Üniversitesi	Devam ediyor

İŞ DENEYİMİ

Yıl	Kurum	Görev
1998 /Devam ediyor	MEB	Öğretmen

YABANCI DİL

İngilizce (Orta Düzey)

SERTİFİKALAR

Bilişim Teknolojileri ile Proje Hazırlama (I) Kursu 09 /05 /2011

Bilişim Teknolojileri ile Proje Hazırlama (II) Kursu 22 /08 /2011

Ölçme ve Değerlendirme Semineri 27 /07 /2009

Laboratuvar Deney Setlerinin Kullanımı Kursu 06 /07 /2009

Okul Sağlığı Semineri 10 /11 /2008

Okullarda İlk Yardım ve İlk Müdahale Semineri 12 /11 /2008

AB Proje Hazırlama Semineri 18 /10 /2010

Toplam Kalite Yönetimi Semineri

Trakya Kalkınma Ajansı Proje Hazırlama Semineri 2012

TÜBİTAK Proje Hazırlama 2015

HOBİLER

Satranç, Müzik dinlemek, Seyahat etmek