

**T. C.**  
**MALTEPE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**

**OKUL YÖNETİCİLERİ VE ÖĞRETMEN**  
**GÖRÜŞLERİNE GÖRE OKUL YÖNETİCİLERİNİN**  
**ZORUNLU YER DEĞİŞTİRMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HÜSEYİN KOÇ**

**Tez Danışmanı**

**PROF. DR. MÜNEVVER ÇETİN**

**İstanbul, Mayıs 2012**

**T. C.**  
**MALTEPE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**

**OKUL YÖNETİCİLERİ VE ÖĞRETMEN**  
**GÖRÜŞLERİNE GÖRE OKUL YÖNETİCİLERİNİN**  
**ZORUNLU YER DEĞİŞTİRMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HÜSEYİN KOÇ**

**10 11 09 103**


**Tez Danışmanı**

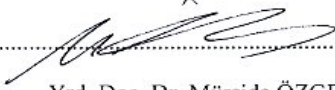
**PROF. DR. MÜNEVVER ÇETİN**


**İstanbul, Mayıs 2012**

T.C. Maltepe Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,


22.05.2012 tarihinde tezinin savunmasını yapan Hüseyin KOÇ'a ait "Okul Yöneticileri ve Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Zorunlu Yer Değiştirmesi" başlıklı çalışma, Jürimiz Tarafından Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programında Yüksek Lisans Tezi Olarak Oy Birliği/Oy Çokluğuyla Kabul Edilmiştir.

  
Prof. Dr. Münevver ÖLÇÜM ÇETİN  
(Başkan)  
(Danışman)

  
Yrd. Doç. Dr. Mürşide ÖZGELDİ  
(Üye)

  
Yrd. Doç. Dr. Ali TEMEL  
(Üye)

Bu çalışmadaki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak elde edip sunacağımı, çalışmada bana ait olmayan tüm veri ve sonuçların kaynağını göstereceğimi beyan ederim.

  
Hüseyin KOÇ

## ÖZET

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okullarında çalışan yöneticilerinin zorunlu yer değiştirme suretiyle atanmalarına yönelik yöneticilerin ve öğretmenlerin görüşlerin ortaya koyarak çözüm önerileri getirmektir. Bu amaçla, nitel araştırma veri toplama tekniklerinden yarı-yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır. Bu çalışmada ilköğretim okullarında çalışan yöneticilerin ve öğretmenlerin görüşlerine başvurulmuştur. Bu çalışma İstanbul ilinde, Anadolu yakasındaki beş ilçede on beş yönetici ve on beş öğretmen ile gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın sonucunda elde edilen bulgularda, yönetici ve öğretmenler yöneticilere uygulanan zorunlu yer değişikliği uygulamasına olumlu bakmaktadırlar. Yöneticiler sıralama ölçütlerini oluşturan kriterler hakkında bilgi sahibi iken öğretmenler bu konuda bilgi sahibi değildir. Yöneticiler ve öğretmenler zorunlu yer değiştirme suretiyle atamalarda sıralama ölçütünü oluşturan kriterleri yeterli bulmamaktadır.

Zorunlu yer değiştirme suretiyle atama süreleri konusunda yöneticiler ve öğretmenler tüm idarecilere aynı sürenin uygulamasını önermektedirler. Yöneticiler ve öğretmenler, yöneticilerin zorunlu yer değişme sureti ile atamalarının yerleşip devam edeceği düşüncesindedir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulardan yola çıkarak çeşitli önerilere ulaşılmıştır. Zorunlu yer değiştirme suretiyle atamalarda sıralama ölçütü oluşturulurken yöneticilerin önerilerinin alınması, bu uygulamaya devam edilmesi, tüm yöneticilere aynı sürede zorunlu yer değişikliği suretiyle atama yapılması,

zorunlu yer değişikliği uygulamasının eğitimi aksatmayacak dönemde yapılması önerileri yer almaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Eğitim yöneticilerinin rotasyonu, Eğitim yöneticilerinin zorunlu yer değişikliği, okul yöneticilerinin zorunlu yer değişikliği,

## **ABSTRACT**

The purpose of this research is to propose solutions related to the appointment of the school administrators by means of compulsory replacement, by presenting the views of the administrators and the teachers. In this regard, from the qualitative research data collection techniques, semi-structured interviews have been conducted. In this study, the views of the teachers working in primary schools have been used. This study has been conducted in Istanbul, in 5 districts located on the Anatolian side with the participation of five administrators and fifteen teachers.

Regarding the results obtained from this study, it has been found that the administrators and the teachers are positive about the compulsory replacement practice applied to the administrators. As the administrators are informed of the standards that form the sorting criteria, the teachers do not have enough information on this issue. The administrators and teachers do not find the criteria, which constitute the sorting criteria taken into consideration in the appointment of the administrators and the teachers as part of the compulsory replacement procedure, to be sufficient.

The administrators and teachers suggest the practice of co-extensive rotation to be applied to all the administrators in the obligatory replacement procedure. Administrators and teachers believe that the appointment of administrators and teachers by means of compulsory replacement will be accepted and this application will continue.

Various suggestions have appeared as a result of the findings reached at the end of this research. Taking into consideration the offers of the administrators while

forming up the sorting criteria, applying co-extensive rotation to all the administrators, conducting the compulsory replacement procedure at a convenient time so that there will be no disruptions in teaching are all among the suggestions.

Key words: Rotation of school administrators, compulsory replacement of education administrators, obligatory replacement of school administrators.



## İÇİNDEKİLER

Özet.....	II
Abstract.....	IV
İÇİNDEKİLER.....	VI
Tablo Listesi.....	XIII

### BÖLÜM I

#### GİRİŞ

1.1. Yönetim ve Yönetim Süreçlerinin Özellikleri.....	1
1.2. Eğitim.....	7
1.3. Eğitim Yönetimi.....	10
1.4. Okul Yönetimi.....	11
1.5. Eğitim Yöneticisi.....	13
1.6. Okul Yöneticisi.....	14
1.7. İş Rotasyonu Kavramı.....	17
1.8. İş Rotasyonunun Çeşitleri.....	17
1.8.1. Kalıcı Rotasyon.....	18
1.8.2. Geçici Rotasyon.....	18
1.8.3. Proje Bazlı Rotasyon.....	18
1.8.4. Yarı Zamanlı Rotasyon.....	19
1.8.5. Stajyerlere Yönelik Rotasyon Programları.....	18
1.9. Zorunlu Yer Değiştirmeye Uygulamasına İlişkin Yasal Dayanak.....	20

1.10.	Zorunlu Yer Değiştirme Suretiyle Atamalar.....	20
1.11.	Günümüze Kadar Uygulanmış Zorunlu Yer Değiştirme İle Atamalar.....	23
1.12.	Problem.....	24
1.13.	Araştırmanın Amacı.....	26
1.14.	Araştırmanın Önemi.....	26
1.15.	Varsayımlar.....	27
1.16.	Sınırlılıklar.....	27
1.17.	Tanımlar ve Kısaltmalar.....	27

## BÖLÜM II

### YÖNTEM

2.1.	Araştırmanın Modeli.....	28
2.2.	Evren ve Örneklem .....	29
2.2.1.	Örneklemde Yer Alan Yönetici ve Öğretmen.....	29
2.3.	Veri Toplama Araçları.....	30
2.4.	Veri Çözümleme Yöntemi .....	32
2.5.	Veri Çözümleme Süreci .....	32
2.5.1.	Görüşme Kılavuzu.....	33
2.5.2.	Görüşme İlkeleri.....	34

## BÖLÜM III

### BULGULAR

<b>3.1. Yöneticilerin Vermiş Olduğu Yanıtlara İlişkin Bulgular.....</b>	<b>35</b>
<b>3.1.1. Zorunlu Yer Değiştirmede Sıralama Ölçütünü</b>	
<b>Oluşturan Kriterlere İlişkin Bulgular.....</b>	<b>35</b>
<b>3.1.2. Zorunlu Yer Değiştirmedeki Sıralama Ölçütlerine</b>	
<b>( hizmet yılı, ödüller, eğitim, uzman öğretmenlik,</b>	
<b>ceza ) İlişkin Bulgular.....</b>	<b>36</b>
<b>3.1.3. Okul Müdürlerinin 5 Yılda Bir Zorunlu Olarak Yer</b>	
<b>Değiştirmesi Uygulamasına İlişkin Bulgular.....</b>	<b>38</b>
<b>3.1.4. Okul Müdürlerinden Sonra Zorunlu Yer Değiştirmenin</b>	
<b>Müdür Başyardımcılarına Ve Müdür</b>	
<b>Yardımcılarına Da Gelmesine İlişkin Bulgular.....</b>	<b>39</b>
<b>3.1.5. Okul Müdür Başyardımcısı Ve Müdür Yardımcısının</b>	
<b>8 Yılda Bir Zorunlu Olarak Yer Değiştirmesi</b>	
<b>Uygulamasına İlişkin Bulgular.....</b>	<b>40</b>
<b>3.1.6. Okul Müdürünün Gittiği Kuruma Uyum Sağlamasında</b>	
<b>Ve Performansını Tam Olarak Göstermesinde 5 Yıllık</b>	
<b>Sürenin Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular.....</b>	<b>41</b>
<b>3.1.7. Okul Müdür Başyardımcısının ve Müdür Yardımcısının</b>	
<b>Gittiği Kuruma Uyum Sağlamasında Ve Performansını</b>	
<b>Tam Olarak Göstermesinde 8 Yıllık Sürenin</b>	
<b>Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular.....</b>	<b>42</b>

<b>3.1.8. Okul Müdürleri İle Müdür Başyardımcısı Ve Müdür Yardımcılarının Zorunlu Yer Değişirme Sürelerinin Farklı Olmasına İlişkin Bulgular.....</b>	<b>44</b>
<b>3.1.9. Okul Müdür Başyardımcıları İle Müdür Yardımcılarının Zorunlu Yer Değişirme Sürelerinin Aynı Olmasına İlişkin Bulgular.....</b>	<b>46</b>
<b>3.1.10. Bulunduğu Kurumdan Ayrılmak İstemediği Halde Zorunlu Yer Değişirme Suretiyle Atamalara Uğrayan Okul Yöneticilerinin Performansının Etkilenmesine İlişkin Bulgular.....</b>	<b>47</b>
<b>3.1.11. Okul Yöneticisinin Zorunlu Yer Değişirme Suretiyle Atamalar İle Değişmesi Sonucunda Okulda Muhtemel Olumlu Değişmelere İlişkin Bulgular.....</b>	<b>49</b>
<b>3.1.12 Okul Yöneticisinin Zorunlu Yer Değişirme Suretiyle Atamalar İle Değişmesi Sonucunda Okulda Muhtemel Olumsuz Değişmelere İlişkin Bulgular.....</b>	<b>49</b>
<b>3.1.13 Milli Eğitim Bakanlığındaki Zorunlu Yer Değişikliği Uygulamasının İleriki Yıllarda Yerleşip Benimsenen Bir Uygulama Haline Gelmesine İlişkin Bulgular.....</b>	<b>50</b>
<b>3.1.14. Okul Yöneticisinin Zorunlu Yer Değişirme Suretiyle Atamalara Yaklaştığı Son Yıllarında Nasıl Olsa Buradan Gideceğim Düşüncesi İle İşleri Bırakması Sorununa İlişkin Bulgular.....</b>	<b>51</b>
<b>3.2.Öğretmenlerin Verdiği Yanıtlara İlişkin Bulgular.....</b>	<b>53</b>

<b>3.2.1. Zorunlu Yer Değiştirmede Sıralama Ölçütünü Oluşturan</b>	
<b>Kriterlere İlişkin Bulgular .....</b>	<b>53</b>
<b>3.2.2. Zorunlu Yer Değiştirmedeki Sıralama Ölçütlerine</b>	
<b>( hizmet yılı, ödüller, eğitim, uzman, öğretmenlik,</b>	
<b>ceza ) İlişkin Bulgular.....</b>	<b>54</b>
<b>3.2.3. Okul Müdürlerinin 5 Yılda Bir Zorunlu Olarak Yer</b>	
<b>Değiştirmesi Uygulamasına İlişkin Bulgular.....</b>	<b>56</b>
<b>3.2.4. Okul Müdürlerinden Sonra Zorunlu Yer Değiştirmenin</b>	
<b>Müdür Başyardımcılarına Ve Müdür Yardımcılarına</b>	
<b>Da Gelmesine İlişkin Bulgular.....</b>	<b>57</b>
<b>3.2.5. Okul Müdür Başyardımcısı Ve Müdür Yardımcısının</b>	
<b>8 Yılda Bir Zorunlu Olarak Yer Değiştirmesi</b>	
<b>Uygulamasına İlişkin Bulgular.....</b>	<b>58</b>
<b>3.2.6. Okul Müdürünün Gittiği Kuruma Uyum Sağlamasında</b>	
<b>Ve Performansını Tam Olarak Göstermesinde 5 Yıllık</b>	
<b>Sürenin Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular.....</b>	<b>59</b>
<b>3.2.7. Okul Müdür Başyardımcısının ve Müdür Yardımcısının</b>	
<b>Gittiği Kuruma Uyum Sağlamasında Ve Performansını</b>	
<b>Tam Olarak Göstermesinde 8 Yıllık Sürenin</b>	
<b>Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular .....</b>	<b>60</b>
<b>3.2.8. Okul Müdürleri İle Müdür Başyardımcısı Ve Müdür</b>	
<b>Yardımcılarının Zorunlu Yer Değiştirme Sürelerinin</b>	
<b>Farklı Olmasına İlişkin Bulgular .....</b>	<b>61</b>

<b>3.2.9. Okul Müdür Başyardımcıları İle Müdür Yardımcılarının Zorunlu Yer Değişirme Sürelerinin Aynı Olmasına İlişkin Bulgular.....</b>	<b>64</b>
<b>3.2.10. Bulunduğu Kurumdan Ayrılmak İstemediği Halde Zorunlu Yer Değişirme Suretiyle Atamalara Uğrayan Okul Yöneticilerinin Performansının Etkilenmesine İlişkin Bulgular .....</b>	<b>65</b>
<b>3.2.11. Okul Yöneticisinin Zorunlu Yer Değişirme Suretiyle Atamalar İle Değişmesi Sonucunda Okulda Muhtemel Olumlu Değişmelere İlişkin Bulgular.....</b>	<b>67</b>
<b>3.2.12. Okul Yöneticisinin Zorunlu Yer Değişirme Suretiyle Atamalar İle Değişmesi Sonucunda Okulda Muhtemel Olumsuz Değişmelere İlişkin Bulgular.....</b>	<b>68</b>
<b>3.2.13. Milli Eğitim Bakanlığındaki Zorunlu Yer Değişikliği Uygulamasının İleriki Yıllarda Yerleşip Benimsenen Bir Uygulama Haline Gelmesine İlişkin Bulgular.....</b>	<b>68</b>
<b>3.2.14. Okul Yöneticisinin Zorunlu Yer Değişirme Suretiyle Atamalara Yaklaştığı Son Yıllarında Nasıl Olsa Buradan Gideceğim Düşüncesi İle İşleri Bırakması Sorununa İlişkin Bulgular.....</b>	<b>70</b>

## **BÖLÜM IV**

### **SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER**

<b>4.1. Sonuç .....</b>	<b>72</b>
<b>4.2. Öneriler.....</b>	<b>83</b>
<b>4.2.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler.....</b>	<b>83</b>

<b>4.2.2. Araştırmacılara Yönelik Bulgular .....</b>	<b>84</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>85</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>88</b>

## TABLULAR LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b>	<b>Örnekleme Yer Alan Yönetici ve Öğretmen Dağılımı.....</b>	<b>30</b>
<b>Tablo 2.</b>	<b>Yöneticilerin, Okul Yöneticilerinin Zorunlu Yer Değiştirmede Sıralama Ölçütünü Oluşturan Kriterlere İlişkin Düşünceleri .....</b>	<b>36</b>
<b>Tablo 3.</b>	<b>Yöneticilerin, Zorunlu Yer Değiştirmedeki Sıralama Ölçütlerine ( hizmet yılı, ödüller, eğitim, uzman öğretmenlik, ceza ) İlişkin Görüşleri.....</b>	<b>37</b>
<b>Tablo 4.</b>	<b>Yöneticilerin, Okul Müdürlerinin 5 Yılda Bir Zorunlu Olarak Yer Değiştirmesi Uygulamasına Yönelik Görüşleri.....</b>	<b>39</b>
<b>Tablo 5.</b>	<b>Okul Müdürlerinden Sonra Zorunlu Yer Değiştirmenin Müdür Başyardımcılarına Ve Müdür Yardımcılarına Da Gelmesine Yönelik Görüşler.....</b>	<b>40</b>
<b>Tablo 6.</b>	<b>Okul Müdür Başyardımcısı Ve Müdür Yardımcısının 8 Yılda Bir Zorunlu Olarak Yer Değiştirmesi Uygulamasına Yönelik Görüşler.....</b>	<b>42</b>
<b>Tablo 7.</b>	<b>Okul Müdürünün Gittiği Kuruma Uyum Sağlamasında Ve Performansını Tam Olarak Göstermesinde 5 Yıllık Sürenin Değerlendirilmesine Yönelik Görüşler.....</b>	<b>43</b>
<b>Tablo 8.</b>	<b>Okul Müdür Başyardımcısının ve Müdür Yardımcısının Gittiği Kuruma Uyum Sağlamasında Ve Performansını Tam Olarak Göstermesinde 8 Yıllık Sürenin Değerlendirilmesine Yönelik Görüşler.....</b>	<b>44</b>



<b>Tablo 9.</b>	<b>Okul Müdürleri ile müdür başyardımcısı ve müdür yardımcılarının zorunlu yer değiştirme sürelerinin farklı olmasına Yönelik Görüşler .....</b>	<b>45</b>
<b>Tablo 10.</b>	<b>Yöneticilerin Zorunlu Yer Değiştirme Suretiyle Atanma Sürelerine Yönelik Görüşleri.....</b>	<b>46</b>
<b>Tablo 11.</b>	<b>Okul Müdür Başyardımcıları İle Müdür Yardımcılarının Zorunlu Yer Değiştirme Sürelerinin Aynı Olmasına Yönelik Görüşler.....</b>	<b>47</b>
<b>Tablo 12.</b>	<b>Bulunduğu Kurumdan Ayrılmak İstemediği Halde Zorunlu Yer Değiştirme Suretiyle Atamalara Uğrayan Okul Yöneticilerinin Performansının Etkilenmesine Yönelik Görüşler.....</b>	<b>49</b>
<b>Tablo 13.</b>	<b>Milli Eğitim Bakanlığındaki Zorunlu Yer Değişikliği Uygulamasının İleriki Yıllarda Yerleşip Benimsenen Bir Uygulama Haline Gelmesine Yönelik Görüşler.....</b>	<b>51</b>
<b>Tablo 14.</b>	<b>Okul Yöneticisinin Halde Zorunlu Yer Değiştirme Suretiyle Atamalara Yaklaştığı Son Yıllarında Nasıl Olsa Buradan Gideceğim Düşüncesi İle İşleri Bırakması Sorununa Yönelik Görüşler.....</b>	<b>53</b>
<b>Tablo 15.</b>	<b>Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Zorunlu Yer Değiştirmede Sıralama Ölçütünü Oluşturan Kriterlere İlişkin Düşünceleri .....</b>	<b>54</b>
<b>Tablo 16.</b>	<b>Yöneticilerin, Zorunlu Yer Değiştirmedeki Sıralama Ölçütlerine ( hizmet yılı, ödüller, eğitim, uzman öğretmenlik, ceza ) İlişkin Görüşleri.....</b>	<b>55</b>

<b>Tablo 17.</b>	<b>Yöneticilerin, Okul Müdürlerinin 5 Yılda Bir Zorunlu Olarak Yer Değiştirmesi Uygulamasına Yönelik Görüşleri.....</b>	<b>57</b>
<b>Tablo 18.</b>	<b>Okul Müdürlerinden Sonra Zorunlu Yer Değiştirmenin Müdür Başyardımcılarına Ve Müdür Yardımcılarına Da Gelmesine Yönelik Görüşler.....</b>	<b>58</b>
<b>Tablo 19.</b>	<b>Okul Müdür Başyardımcısı Ve Müdür Yardımcısının 8 Yılda Bir Zorunlu Olarak Yer Değiştirmesi Uygulamasına Yönelik Görüşler.....</b>	<b>59</b>
<b>Tablo 20.</b>	<b>Okul Müdürünün Gittiği Kuruma Uyum Sağlamasında Ve Performansını Tam Olarak Göstermesinde 5 Yıllık Sürenin Değerlendirilmesine Yönelik Görüşler.....</b>	<b>60</b>
<b>Tablo 21.</b>	<b>Okul Müdür Başyardımcısının ve Müdür Yardımcısının Gittiği Kuruma Uyum Sağlamasında Ve Performansını Tam Olarak Göstermesinde 8 Yıllık Sürenin Değerlendirilmesine Yönelik Görüşler.....</b>	<b>61</b>
<b>Tablo 22.</b>	<b>Okul Müdürleri İle Müdür Başyardımcısı Ve Müdür Yardımcılarının Zorunlu Yer Değiştirme Sürelerinin Farklı Olmasına Yönelik Görüşler.....</b>	<b>63</b>
<b>Tablo 23.</b>	<b>Yöneticilerin Zorunlu Yer Değiştirme Suretiyle Atamalar Sürelerine Yönelik Görüşleri.....</b>	<b>63</b>
<b>Tablo 24.</b>	<b>Okul Müdür Başyardımcıları İle Müdür Yardımcılarının Zorunlu Yer Değiştirme Sürelerinin Aynı Olmasına Yönelik Görüşler.....</b>	<b>65</b>

<b>Tablo 25.</b>	<b>Bulunduğu Kurumdan Ayrılmak İstemediği Halde Zorunlu Yer Değiştirme Suretiyle Atamalara Uğrayan Okul Yöneticilerinin Performansının Etkilenmesine Yönelik Görüşler.....</b>	<b>67</b>
<b>Tablo 26.</b>	<b>Milli Eğitim Bakanlığındaki Zorunlu Yer Değişikliği Uygulamasının İleriki Yıllarda Yerleşip Benimsenen Bir Uygulama Haline Gelmesine Yönelik Görüşler.....</b>	<b>70</b>
<b>Tablo 27.</b>	<b>Okul Yöneticisinin Zorunlu Yer Değiştirme Suretiyle Atamalara Yaklaştığı Son Yıllarında Nasıl Olsa Buradan Gideceğim Düşüncesi İle İşleri Bırakması Sorununa Yönelik Görüşler.....</b>	<b>71</b>

# BÖLÜM I

## GİRİŞ

Eğitim, yaşam şekli ve seviyesi ne olursa olsun, tüm insanlar için bir zorunluluktur. Bu zorunluluğun iyi görülebilmesi için eğitimin yalnızca sistemli ve örgütlü çalışmalar olarak düşünülmemesi, davranış kazanma ve değiştirme ile ilgili her oluşumun, eğitim kavramı içinde olduğunun farkında olunması gerekir. Eğitim kelimesinin farklı tanımlarının ortak yanı, onun, davranış değiştirme, istendik davranış oluşturma amaçlı etkinlikler bütünü olmasıdır (Başar, 2002, s.1).

Türkçede eğitim kavramı terbiye, irfan, tedris, maarif gibi kavramları da kapsayacak şekilde kullanılmaktadır. Eğitim insanların tüm yaşamlarını kapsamaktadır. İnsanlar her yerde, her zaman eğitim ve öğretim içindedir. Bu öğrenme ve öğretme sürecinin sistemli, planlı, programlı ve düzenli bir şekilde yürütülmek istenmesi, eğitimin kurumlaşmasını sağlamıştır. Böylece eğitim ve okul sistemleri oluşmuştur (Şişman ve Taşdemir, 2008,s. 4).

Eğitim kurumları, eğitimin planlı gerçekleştirildiği kurumlardır. Bu kurumlarda eğitimin planlı bir şekilde yürütülmesi için eğitim yöneticileri bulunmaktadır. Bu yöneticiler aynı zamanda eğitimin liderleridir.

Okul yöneticisi, çalışanlar arasında iletişim kuran, çalışanları ortak bir amaç etrafında birleştiren ve yapılan etkinlikleri değerlendirerek okul örgütünü etkili ve başarılı düzeye ulaştırmaya çalışan kişidir (Başar, 2000, s.21).

Eğitim kurumlarını belirlenen hedeflere ulaştırmaya çalışan eğitim yöneticilerinin çalıştıkları kurumlar çalışma sürelerine göre zorunlu olarak değiştirilmektedir.

Eğitim kurumları yöneticilerine zorunlu yer değiştirme suretiyle atama uygulaması 2009 yılında çıkan Yönetici Atamam ve Yer Değiştirme Yönetmeliğinde yer almış ve 2010 yılında uygulanmıştır. 2010 yılında eğitim kurumu mdrlarına uygulanırken 2011 yılında yönetmelikte yapılan değişiklik ile tüm eğitim kurumu yöneticilerine uygulanmıştır.

### **1.1. Yönetim ve Yönetim Süreçlerinin zellikleri**

Yönetim en eski bilimdir. İnsanlık tarihi sürecinde insanlar yaşamları gereği hem yönetmiş, hem de yönetilmiştir. Bunlar ile ilgili çeşitli efsaneler ve sloganlar oluşmuştur. Bunlar sağduyu ve bilim yoluyla ayıklanmıştır. Yönetim alanında kitapların olmadığı iddia edilmiş olmasına rağmen yönetim alanında ilk kitaplar çok eskiden yazılmıştır. Bu kitapların bir kısmı din kitapları olduğu gibi bir kısmı da büyük düşünürlerin devlet adamlarının ve yöneticilerin kitaplarıdır (Bursalıoğlu, 2012, s. 1-2).

Yönetime ilişkin ilk belirtiler, ilkel toplumların, kendilerini savunmak amacıyla kazdıkları hendek ve yaptıkları duvarlar; beslenmek için birlikte yaptıkları sürek avları; doğal yıkımdan korunmak için birbirleriyle dayanışmaları sonucu ortaya çıkmıştır. Bunları yapmak için insanların birlikte yaşamaya başlamaları ile yönetim de başlamıştır (Başaran, 2000a,s.36).

Kişi kendi başına fazla bir şey başaramaz. Bireysel amaçlarını başarmak ve ihtiyaçlarını gidermek için diğer insanlarla birlikte yaşamak zorundadır. Amaçlar siyasal, politik, askeri, eğitimsel ya da ekonomik olsun birlikte hareket etmek, grup

abalarına yönelmek gereklidir. Bu nedenle insanların grup çabaları içine girmesi kaçınılmazdır. Grup abaları ise etkili bir iŐbirliđini ve eş güdümü gerektirir. Bu anlamda bakıldığında yönetim, insan iŐbirliđinin tarihi kadar eskilere uzanır. Yönetimin ayrı bir bilim olarak incelenmesi son yüzyılın bir ürünüdür (Can, 2006, s.29).

Yönetim, eskiden sanat olarak bilinirken, yakın zamanda bilim olarak kabul edilmiŐtir. Yönetimin kelime anlamı idare ve dmendir. Yönetim, başkalarına iş yaptırma, baŐkaları aracılığıyla iş yapma ve amaçlara ulaŐmanın var olduğu her zaman kullanılmaktadır. Bu yüzden, yönetim denildiğinde bazen bir süreç, bazen de bu sürecin unsurları olan organlar anlaŐılmakta, kimi zaman da yönetim belirli bir bilgi topluluğu olarak ele alınarak bunun yöneticilerin karar verme ve liderlik gibi faaliyetlerinde nasıl kullanılabileceği üzerinde durulmaktadır (Koçel, 2005, s. 8-20).

Yönetim ortak hedeflerin etkili ve verimli bir Şekilde gerçekleŐtirilebilmesi için iŐbirliđi yapmış insan grubunun faaliyetleri planlama, örgütleme, koordine etme, yöneltme ve denetleme iŐlerinin tamamını kapsar (Şimşek, 2004, s. 316).

Yönetim, rgt hedeflerinin gerçekleştirilmesi için sorun çözme, planlama, örgütleme, koordinasyon ve değerlendirme gibi fonksiyonlarla ilgili ilke, kavram teori, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli bir Şekilde maharetle uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin tümüdür. Kısacası yönetimi bir süreç, bilim ve aynı zamanda sanat olarak kabul etmek gerekir (Erdoğan, 2008, s.7).

Yönetim, belirli hedeflere varmak için baŐta insanlar olmak üzere maddi kaynakları, donanımı, araç - gereci ve zamanı birbiriyle uyumlu ve verimli bir Şekilde kullanma sürecidir ( İlgar,2005,s.35).

Belli amaçları gerçekleştirmek üzere oluŐturulan formal bir örgütün amaçları, örgütteki insan ve madde kaynaklarının amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesi,

denetlenmesi ve değerlendirilmesi gibi eylemlerle gerçekleştirilir. Bu eylemler bütününe yönetim denir. Hangi örgütte olursa olsun yönetimin temel amacı, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere madde kaynaklarını ve bireylerin çabalarını ahenkli hareket ettirmektir ( Aydın, 2000,s.70).

Yönetim, örgütlerin amaçlarını gerçekleştirecek işleri yapmak için bir araya gelen insanları örgütleyip eş güdümlenerek o insanları harekete geçirme süreci olarak tanımlanmıştır. Her kurumun hedefini gerçekleştirmek için sahip olduğu ve faydalanabileceği kaynakları doğru bir şekilde kullanması gerekir. Bundan dolayı, kurum elemanlarının sürekli olarak kontrol altında tutulması gerekmektedir (Başaran, 2000b, s.13).

Yönetim, örgütün hedeflerine ulaşması için, insan ve madde kaynaklarını yönlendirir, bunları kullanır ve kontrol eder. Böylece hedeflerin gerçekleşebilmesi için gereksinim duyulan şeyler sağlanmış olur. Bunu yaparken yönetimin, örgüt içindeki ve dışındaki farklı beceri ve faydaları birleştirmesi gerekir. Bu da bilimsel bir eş güdümlenme gücü gerektirir. Ayrıca ortak hedefleri gerçekleştirebilmek için, bu eş güdümlenme, samimi bir işbirliği izlemelidir. Böyle bir işbirliğinin doğuşu, bir kararı uygulayacak veya uygulanmasından etkilenecek kişilere, o karar eylemine katılma imkânı verilmesiyle mümkün olacaktır. Bu düşünce, yönetimi, bir karar sorunu olarak almakta ve yönetim sürecinin kararla başlayıp kararla sona erdiği tezini savunmaktadır. Son yıllarda, yönetim konusunda yazılmış ve tartışımlenmiş görüş budur (Bursalıoğlu, 2011, 15-16).

Birtakım insanları belirlenen amaçlara doğru yönlendirme, aralarındaki görev paylaşımı, iş birliği ve eş güdümlenme oluşturma çalışmalarının toplamıdır. Yönetim, belirli birtakım amaçlara ulaşmak için öncelikle insanlar olmak üzere mali kaynakları, donanımı, demirbaşları, ham maddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı

birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin bütünüdür (Eren, 2009, s. 3).

Örgütler için insan ögesi çok önemlidir. Yönetim ile insan bir bütünlük içindedir, bütünün ayrılmaz parçalarıdır. İnsan olmazsa yönetimin olması da imkânsızdır. O halde farklı kişisel özelliklere ve yeteneklere sahip olan insanların başarılarını ortak amaç için yönlendirmek, bilimsel bir yönetim bilgi ve becerisine sahip olmayı gerektirir. Yönetim, farklı bilim dallarınca geliştirilen çözümsel yaklaşımların bir araya getirilmesini ve uygulanmasını kapsar (Taymaz, 2003 s.19).

Çok yönlü bir kavram olan yönetim, hem bir sanat, hem bir bilim hem de evrensel bir süreç olarak tarih boyunca insanların dikkatini çekmiş ve tartışılan bir konu olmuştur. Tarih boyu farklı tanımları yapılan ve değişik uygulamalara sahne olan yönetim, bugün de önemini korumakta, farklı disiplinler içinde tartışılmaktadır (Ataman,2001, s.11).

Klasik açıdan yönetim, “Örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için her türlü girdilerin sağlanması ve kullanılması sürecidir.” olarak tanımlanırken bilisel ve sembolik açılardan yönetim, “Örgütsel anlam ve sembollerin oluşturulması ve sürdürülmesi sürecidir.” olarak tanımlanabilir (Şişman, 2002,s.24).

Genel olarak bakıldığında yönetimin olması için insanın olması gerekir. Tarihi süreç içinde de insanın olduğu her dönemde ve her yerde yönetim olmuştur. Yönetim sayesinde insanlar hedeflerini gerçekleştirmek için ahenkli çalışmıştır. Bu ahenkli çalışmada neyin nasıl kullanılacağı yönetimin işidir.

Yönetim, örgütleyici eylemleri ve bu eylemleri devam ettiren araçları tanımlamak için kullanır. Klasik anlamda yönetimin temel işlevi insanları ortak hedef ve değerler etrafında toplayarak performanslarını yükseltmek ve yeterli seviyeye çıkartmaktır. Yönetimin temel görevi değişmemiştir, bugün de aynıdır. Ancak bu



görevin taşıdığı anlam değişmiştir. İki binli yılların başlarında ortaya çıkan yönetime ilişkin yeni değerler aşağıdaki gibi özetlenebilir (Özden, 2002, s.85-86):

- A. Yönetimin görevi insanları ortak performansı gösterebilir duruma getirmek, onların güçlü yanlarını etkili kılmak, zayıflıklarını da ortadan kaldırmaktır.
- B. Yönetim, insanları ortak bir girişimde bütünleştirmekle uğraştığı için, kültürle derinden ilgilidir. Yöneticilerin karşı karşıya oldukları temel zorluklardan biri kendi gelenek, tarih ve kültürlerini yönetimin yapı taşları olarak kullanmasıdır.
- C. Her girişim ortak hedefler ve paylaşılan değerlere bağlılık gerektirir. Kuruluşun görevi ortak bir görüşü sağlayacak kadar açık ve büyük olmalıdır.
- D. Kuruluşa varlık kazandıran hedefler açık olmalı, herkesçe bilinmeli ve sürekli olarak yeniden doğrulanmalıdır. Yöneticilerin ilk işi de bu amaçlar ve değerler üzerinde düşünmek, onları ortaya koymak ve örnek olmaktır.
- E. Her girişim bir öğrenim ve eğitim kurumudur. Eğitim ve geliştirme her düzeyde girişimin ayrılmaz bir parçası haline getirilmelidir.
- F. Her girişim değişik beceri ve bilgileri olan ve çok türlü işler yapan bireylerden meydana gelir. Girişim, iletişim ve bireysel sorumluluk üzerine kurulmalıdır. Herkes başkalarına neler borçlu olduğu üzerine düşünmeli ve başkalarının bunu anlamasını sağlamalıdır.
- G. Performans, yönetimin ayrılmaz parçası olmalıdır. Performans değerlendirilmeli ve sürekli iyileştirilmelidir.

H. Ticari bir kuruluş için sonuç, memnun bir müşteridir. Bir okulun elde ettiği sonuç da bir şeyler öğrenmiş ve öğrendiklerini işinde uygulayan bir mezundur (Özden, 2002, s.85-86).

### **Yönetim Sürecinin Özellikleri**

Yönetim sürecinin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Eren, 2009, s.5-8):

- A. Yönetim amaç ya da amaçları gerçekleştirmeye yöneliktir.
- B. Yönetim, insan ve madde kaynaklarını serbestçe kullanabilme yetkisini gerektirir.
- C. Yönetimin olması için en az iki kişi gereklidir: Yöneten ve yönetilen. Bu yönü ile sosyal ve grupsal bir süreçtir.
- D. Yönetim, insan ve maddi kaynaklar arasında ideal bir ahenk gerektirir.
- E. Yönetim, yöneticinin yönetilenlere otorite kurmasını gerekli kılar.
- F. Yönetim, yönetici ile yönetilen arasında tam uyum ve iş birliği gerektirir.
- G. Yönetim, herkesin uzmanlaşmasını gerekli kılar.
- H. Yönetim, zamanın iyi planlanmasını ve ekonomik kullanılmasını gerektirir.
- İ. Yönetim, eldeki kaynaklarla en yüksek verimi almalıdır.
- J. Yönetim, ekonomik amaçlar için kurulmuş örgütler için karlı olmalıdır.

### **1.2. Eğitim**

Eğitim, yeni kuşakların, toplum yaşamında yerlerini almak için hazırlanırken, gerekli bilgi, beceri ve anlayışlar kazanmalarına ve kişiliklerini geliştirmelerine

yardımcı olma etkinliği, önceden belirlenmiş amaçlara göre insanların davranışlarında gelişmeler sağlamaya yönelik planlı etkiler dizgesi. Her kuşağa, geçmişin bilgi ve tecrübelerini düzenli bir biçimde aktarma ya da kazandırma işi (TDK Türkçe Sözlük, [tdkterim.gov.tr/bts/](http://tdkterim.gov.tr/bts/) 2012).

Eğitim, kişiye biçim verme çabasıdır. Eğitimin en önemli boyutu, gerçek bir özne olarak algılanması gereken kişilerin, bireylerin olanaklarını gerçeklik alanına taşıyacak biçimde eğitilmeleridir. İnsan hakları açısından bakıldığında, eğitilme, eğitimden pay alma, herkesin hakkıdır. Eğitim, eğitilenin temel hakkıdır ve çağdaş toplumlarda sadece kişiler tarafından değil, yasalar ve kurumlar tarafından da koruma altına alınmıştır (Çotuksöken, 2003, s.77).

Eğitim, insanın hayatının tümünü kapsar. Sosyal hayatta insanlar, buldukları her yerde sosyal öğrenme sürecinde birbirinden bir şeyler öğrenir. Bu süreçte her birey aynı zamanda diğerleri için öğrenme kaynağıdır (Şişman ve Taşdemir, 2008, s. 4).

Her insan birçok yetenek ve ihtiyaçla doğar. İhtiyaçlarını karşılayabilmeleri ve yeteneklerini geliştirebilmeleri için insanlar yaşamları boyunca sürecek bir yetişme ve yetiştirilme süreci içine girerler. Eğitim, bu yetişme yetiştirilme sürecini içine alan geniş bir kavramdır (Toprakçı, 2002, s. 121).

Genel olarak eğitim, bir insanın tüm yönleri ile geliştirilmesidir. Geleneksel bir yaklaşımla tanımlamak gerekirse eğitim, toplumdaki insanların ortak değerler etrafında birleşmesi ile erdemli bir toplum oluşturma sürecidir (Şişman ve Taşdemir, 2008,s. 4).

Eğitim, kişinin yaşadığı toplumda uygulama değeri olan yetenek, beceri ve diğer davranış biçimlerini kazandığı süreçlerin toplamıdır (Demirel ve Kaya, 2002, s. 5).

Eğitim, yaşam şekli ve seviyesi ne olursa olsun, tüm insanlar için bir zorunluluktur. Bu zorunluluğun iyi görülebilmesi için eğitimin yalnızca sistemli ve örgütlü çalışmalar olarak düşünülmemesi, davranış kazanma ve değiştirme ile ilgili her oluşunun, eğitim kavramı içinde olduğunun farkında olunması gerekir. Eğitim kelimesinin farklı tanımlarının ortak yanı, onun, davranış değiştirme, istendik davranış oluşturma amaçlı etkinlikler bütünü olmasıdır (Başar, 2002, s.1).

Türkçede eğitim kavramı terbiye, irfan, tedris, maarif gibi kavramları da kapsayacak şekilde kullanılmaktadır. Eğitim insanların tüm yaşamlarını kapsamaktadır. İnsanlar her yerde, her zaman eğitim ve ğretim içindedir. Bu ğrenme ve öğretme sürecinin sistemli, planlı, programlı ve düzenli bir şekilde yürütülmek istenmesi, eğitimin kurumlaşmasını sağlamıştır. Böylece eğitim ve okul sistemleri oluşmuştur (şişman ve Taşdemir, 2008,s. 4).

Eğitim ile ilgili yapılan tanımların ortak özellikleri şunlardır (Grsel ve Hesapçıoğlu Ed. 2010, s. 15):

1. *Eğitim bir süreçtir.*
2. *Eğitimde kişinin kendi yaşantılarının olması şarttır.*
3. *Eğitim davranış değiştirmeyi hedeflemektedir.*
4. *Değiştirilmesi hedeflenen davranışların "istendik" olması gerekir.*

İnsanın eğitimi, hayatı boyunca devam eder. Bu eğitimin büyük bir bölümünde ana babası, kendisi, iletişimde bulunduğu insanlar; bir bölümünde ise toplumun eğitim sistemi mesuldür. Eğitim sisteminin mesul olduğu bölüm, planlı eğitimidir. Planlı eğitimde en az şu özellikler bulunmalı (Başaran, 1994, s.69):

1. Eğitilenlerin varacağı eğitim hedefleri önceden belirlenir.
2. Bu hedefleri gerçekleştirecek eğitim programı belirlenir.
3. Eğitime uygun bir ortam hazırlanır.

4. Eğitimi gerçekleştirecek olanlar güçlerini birleştirip uyumlu hale getirirler.
5. Eğitim süreci devamlı kontrol edilerek değerlendirilir.

### **1.3. Eğitim Yönetimi**

Eğitim yönetimi alanında ilk kavramların Roma menşeli olduğu anlaşılmaktadır. Okul müdürü, müfettiş, teftiş, eğitim müdürü, yetki ve sorumluluk gibi kavramlar bunlar arasındadır (Bursalıoğlu, 2012, s. 13).

Eğitim yönetimi yeni ortaya çıkmış bir meslek değil, gelişmekte ve yerleşmekte olan bir meslektir. Özellikleri belirli kuruluşların yönetiminden oluşmaktadır (Bursalıoğlu, 2011, s. 4).

Eğitim yönetimi kamu yönetiminin bir alanıdır. Okul yönetimi ise eğitim yönetiminin daha dar bir alana uygulanması işidir. Eğitim yönetimi belirlenen hedeflere ulaşmak için insan ve madde kaynaklarını temin ederek ve etkili bir şekilde kullanarak, belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulamaktır (Taymaz, 2003. s.20).

Eğitim yönetimi, eğitim sistemini ve var olan kaynakları en etkili bir biçimde kullanarak, önceden belirlenen temel hedeflere ulaşabilmek için yapılan etkinliklerdir (Erdoğan, 2000. S.79).

Eğitim yönetimi; kamu yönetimi, hastane yönetimi, iş yönetimi ve diğer örgütlerin yönetimleri ile ortak yönleri de sahiptir. Bundan dolayı, diğer kurumlarda yapılan araştırmaların bulguları, eğitim yönetimi için de ışık tutucu olmaktadır. Özetle, eğitim, işlevleri açısından ve ilişkilerinin açısından, en azından kuramsal olarak, essiz bir toplumsal sistemdir. Topluma yeni katılanların toplumsallaşması, siyasallaşması ve kültürlenmesi işi eğitime verilmiştir (Aydın,2000, s. 174-176).

Eğitim yönetimi; insan davranışlarında istendik davranış değişikliğini sağlamak için madde ve insan kaynaklarını kullanma sürecine verilen addır. Eğitim yönetiminde  önemli insan gücü kaynağıyla karşılaşırız. Bu kaynaklar: 1) yönetici 2) ğretmen 3) ğrencilerdir. Öğrenciler, eğitim sürecinde işlenen kaynaktır. Öğretmen insan kaynaklarını işleyen çok değerli bir kaynaktır. Eğitim yöneticisi ise işlenen ve işleyen insan kaynaklarını yönetir (elik, 2002, s.23).

Eğitim yönetimi, toplumun eğitim ihtiyaını karşılamak için kurulan eğitim örgütünü önceden belirlenen hedeflerini gerçekleştirmek için etkili işletme, geliştirme ve yenileştirme sürecine verilen addır (Başaran, 2000a, s.29).

Eğitim yönetimi, kamu yönetiminin eğitime uygulanması olarak görülür. Bu nedenle eğitim yönetiminin nitelikleri eğitimin hedef ve işlevlerinden kaynaklanmaktadır. Doğal olarak; tıpkı kamu yönetiminde olduğu gibi eğitim yönetiminde de çeşitli disiplinlerden gelen etkilerle farklı fikirler, değişik düşünce okulları ortaya çıkmıştır (Kaya, 1999, s.48).

Eğitim yönetiminin hedefi, eğitim kurumlarını belirlenen amaçlara ulaştırabilmek için insan ve madde kaynaklarını etkili ve verimli bir Şekilde kullanarak, belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulamaktır (Akçay, 1996, s. 75).

#### **1.4. Okul Yönetimi**

Okul; eğitim sisteminin genel, özel ve temel amaçları doğrultusunda öğrenciye istenilen bilgi, beceri ve davranışların bilimsel tekniklerle kazandırıldığı yerdir (Aytaç, 2000, s.1).

Okul, eğitim sisteminde eğitimin retildeği yere verilen addır. Okulun dışındaki başka eğitim kurumları, okula yardımcı olmak için vardır. Okul olmadığı zaman bunlar da yok olur. Okul, eğitim örgütünün toplumla yüz yüze gelinen

kapısıdır. Okulun sorunları toplumu, toplumun sorunları da okulu etkiler. Bu sorunlar okulu etkiledikten sonra eğitimin üst düzeyindeki örgütlerce de duyulmaya başlanır. Bu yüzden de okulun örgütlenmesi, eğitimin öteki üst yan kuruluşlarının örgütlenmesinden çok daha önemlidir. Eğitim sisteminin hedeflerini gerçekleştirebilmesi ancak okulun iyi örgütlenmiş olmasına bağlıdır. Okul dışındaki diğer kuruluşların iyi örgütlenmemesi ancak eğitime yönetsel bazı engeller çıkarır. Ama okulun kötü örgütlenmiş olması eğitimi de kötüleştirecek ve sistemi çok büyük sorunlarla karşı karşıya getirecektir (Başaran,2000a,s.12).

Bir eğitim sisteminde, okul nasıl bir alt sistem ise, eğitim yönetimine oranla okul yönetimi de bir alt sistemdir. Eğitim yönetimi, nasıl yönetimin eğitime uygulanmasından oluşuyorsa, okul yönetimi de eğitim yönetiminin okula uygulanmasından oluşmaktadır. Bu anlamda okul yönetimi, eğitim yönetiminin daha dar bir alanda uygulanmasıdır. Eğitim sisteminin temelinde okullar yer almaktadır. Okul yöneticiliği okul veya okulların eğitimsel amaçlara göre en etkili ve verimli bir şekilde işleyebilmesi ile ilgili ilke, yöntem ve teknikleri incelemektedir (Bursalıoğlu,2011,s. 5).

Eğitim yönetimi ile okul yönetimi kavramları kimi zaman birbiri yerine kullanılmaktadır. Oysa eğitim yönetimi, okul yönetimine göre daha kapsamlı bir ifadedir ve bir insanbilimi olarak yarım asrı geride bırakan, sosyal bilimlerdeki diğer gelişmelerden de etkilenen disiplinler arası bir çalışma alanıdır. Okul yönetimi ise eğitim yönetiminin alt uygulama alanı olarak okulların yönetimini kapsamaktadır (Şişman, 2004, s.99).

Okul yönetiminin önemi, aslında, yönetimin işlevinden doğmaktadır. Yönetimin işlevi, örgütü hedeflerine uygun olarak yaşatmaktır. Okul yönetiminin görevi de okulu hedeflerine uygun olarak yaşatmaktır. Okul yönetiminin önemini

ayrıca, okul yöneticisinin yetki ve sorumluluğu da etkiler. Örgütü hedeflerine uygun olarak yaşatmak, örgütteki insan ve madde kaynaklarını en etkili biçimde kullanabilmekle gerçekleşir. Okul yöneticisinin bunu başarabilmesi, okul yönetimi kavram ve süreçlerini iyi bilmesiyle mümkündür. Bu kavram ve süreçleri davranışa çevirebilmesi için, okul yöneticisinin bu alanda akademik bir eğitim görmüş olması şarttır. Okul içinde ve dışındaki kişi ve grupları, okulun hedeflerine dönük olarak harekete geçirebilmesi için, eğitim yönetiminde olduğu kadar, davranış bilimlerinde de iyi yetişmiş bulunması zorunluluğu vardır. Böyle bir okul yöneticisi, sorunları deneme ve yanılma yöntemi yerine, bilim yoluyla çözmeyi seçecek ve bu konuda başarılı olacaktır (Bursalıoğlu,2011,s. 6).

### **1.5. Eğitim Yöneticisi**

Yönetici, belli bir zaman dilimi içinde ve değişen çevre koşulları altında belirli birtakım amaçları gerçekleştirmek üzere maddî ve beşeri üretim faktörlerini uyumlu bir şekilde birleştiren ve çalıştıran kimsedir (Eren, 2009, s.8).

Yönetici, okulun hedeflerini gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak ve havasını koruyacak iç öğelerin lideri ve formel yetkilerden güç alan bir üsttür (Bursalıoğlu, 2011, s.40).

Öğretmen insan kaynaklarını işleyen bir kaynaktır. Eğitim yöneticisi ise işlenen ve işleyen insan kaynaklarını yani öğretmen ve öğrenciyi yöneten kişidir (Çelik, 2002, s.23).

Eğitim yöneticisi; farklı sistem, kurum ve kademelerde eğitim hizmetlerini yönetmeye yeterli olabilecek nitelikte hem kuramsal alanda hem de uygulama alanında yetişmiş uzmandır(<http://ttkb.meb.gov.tr/> S.18). Milli Eğitim Bakanlığı merkez ve taşra örgütlerini eğitim yönetimi, bu kurumlarda çalışan yöneticileri de eğitim yöneticisi olarak tanımlamak mümkündür (Taymaz, 2003, s.22).



## 1.6. Okul Yöneticisi

Okul yöneticisi, bir okulda, hedeflerin gerçekleşmesi için çalışanları örgütleyen, emirler veren, çalışanları yönlendirip koordine eden ve denetleyen kişilerdir ( Gürsel, 2003, s.91).

Okul yöneticisi, çalışanlar arasında iletişim kuran, çalışanları ortak bir amaç etrafında birleştiren ve yapılan etkinlikleri değerlendirerek okul örgütünü etkili ve başarılı düzeye ulaştırmaya çalışan kişidir (Başar, 2000, s.21).

Okul yöneticisi denilince akla okul müdürü, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcıları gelir. Ancak okul yöneticileri bunlardan ibaret değildir. Zümre başkanları, okul yönetim gelişim ekibi (OGYE), TKY ekipleri de yönetimin içindedir ve yöneticilik görevleri vardır.

Okul yöneticisi, problemleri deneme ve yanılma yerine, bilimsel yollarla çözmeyi seçecek ve başarılı olacaktır. İleri ülkelerdeki hızlı gelişmeler, birçok bilim dalları ve çeşitli alanlarda olduğu gibi, eğitimde de uzmanlaşmaya yol açmıştır. Bunun sonucunda da eğitim yönetimi ve denetimi gibi uzmanlık alanları meydana gelmiştir (Bursalıoğlu, 2011, s.6).

Okul yönetimi, eğitim alanıyla ilişkili politika, karar ve hedeflerin gerçekleştirilmesi ile ilgilenmektedir. Eğitim yöneticileri bunu yaparken, insan ve madde kaynaklarını bir araya getirmek, karar vermek ve grup çalışmalarını yönlendirmek için genel yönetimin kuram, teknik, ilke ve tekniklerinden faydalanır. Okul yöneticisinin insan ve madde kaynaklarını etkili ve verimli bir şekilde yönetebilmesi, ilişkili olduğu öğretmenler ve diğer personelin rol ve beklentilerini göz önünde bulundurulmasına ve buna göre hareket etmesine bağlıdır (Kaya, 1999, s.43).

Okul yöneticisi, okulun öz yapısı üzerinde büyük bir etkiye sahiptir; okulun tutumunu ayarlayan, öğretim programının uygulanmasından mesul olan kişidir (Balcı, 2003, s. 112).

Toplumun gereksinim duyduğu özelliklere sahip kişiler yetiştirmeyi hedefleyen bir eğitim sistemindeki okul yöneticisinin, eğitimle ilgili hızlı değişimlere ayak uydurabilmesi beklenmektedir. Okul yöneticisi hem değişimin liderliğini yapma sorumluluğunu yerine getirmeli, hem de çevrede meydana gelen değişime ayak uydurmalıdır. Buna göre sürekli olarak kendini yenilemek okul yöneticisinin vazgeçilmez ilkeleri arasında yer almalıdır (Özdemir, 2000, s.32).

Okullarda insan kaynakları yönetimi yaklaşımının uygulanabilmesi, okul yöneticilerinin kendilerini geliştirmelerine, çalışanlarla etkili bir iletişim içerisine girmelerine ve onları güdüleyebilecek liderlik özelliklerine sahip olmalarına bağlıdır. İnsan kaynakları yönetimi bağlamında, okul yöneticilerinin sorumlulukları şunlardır (Taymaz, 2003, s.60):

1. *Okulun hedeflerini ve felsefesini açıklamak.*
2. *Okulun politikalarını belirlemek ve tanıtmak.*
3. *Okul etkinlikleri için ihtiyaçları belirlemek.*
4. *Okulda katılımcı ve demokratik yönetimi geliştirmek.*
5. *Okulda bireyler ve gruplar arası iletişimi sağlamak.*
6. *Eğitim ve öğretim faaliyetlerini planlamak.*
7. *Çevrenin desteğini almak.*
8. *Okul içi ve okul dışı öğelerle iletişim ve iş birliğini sağlamak.*
9. *Etkili bir işletme yönetimi geliştirmek ve uygulamak.*
10. *Çalışmaları devamlı izlemek ve değerlendirmek.*

Okul yöneticiliği, okul yöneticisinin bilmesi gereken yönetimle ilgili bilgi ve teknikleri kapsadığına göre, bu bilgiyi alan kişinin davranışları farklı olacaktır. Günümüzdeki uygulamaya göre okul yöneticileri, ya müdür yardımcıları gibi yönetim görevlerinin belli bir yerinde çalışmış kişilerden ya da öğretmenlerden seçilmektedir. Bunların içinde yöneticiliği daha önce işin içinde öğrenmiş olanlar olduğu gibi, yöneticiliğe başladıktan sonra türlü sıkıntılar yaşayarak öğrenenler de vardır. Bu sıkıntılardan kurtulmak için, ileride yönetici olma olasılığı bulunan kişilerin, daha okulda iken bunun öğrenimini yapması gereklidir (Binbaşoğlu,1983, s.1).

Okul yöneticiliği, eğitim yöneticiliğinden farklı bir meslek dalıdır. Eğitim politikaları üst düzeyde saptanır, orta kademedede yorumlanır, sistemin dönütünü sağlayan ilk düzeyde ise uygulanır. Bu uygulamayı gerçekleştirecek olan örgütün nitelikli lideri ise okul yöneticileridir. Okul yöneticileri; bir eğitim ve öğretim önderi olmalıdır. Okul yöneticisi, okulun bildik işlerini yürüten biri değil, öğrenci başarısının artırılmasına ve öğretmenlerin mesleki bağlılıklarının geliştirilmesine ilişkin standartlar ve beklentiler oluşturabilen; öğretmenlerin sorun çözme ve karar verme süreçlerine katılımını sağlayan gerçek önderler olmalıdırlar. Toplumdaki sosyal, politik ve ekonomik değişimlerden etkilenen eğitim kurumu ve yöneticisinin, aynı hızla bu değişimlere uyum gösterebilmesi şarttır. Bir yöneticinin en belirgin ve önemli görevi, bu değişim ve gelişmelere göre uygun şartları sağlamaktır. Değişimin başarılabilmesi için yöneticinin bazı bilgi, beceri ve liderlik özelliklerine sahip olması gerekir (Güçlü, 2000, s.41).

## **1.7. İş Rotasyonu Kavramı**

İş rotasyonu bazen çapraz eğitim olarak adlandırılır. İş rotasyonu personelin, değişik beceriler ve sorumluluklar içeren farklı görevlerde belli aralıklarla çalıştırılmasıdır. İş rotasyonu çalışanların işin farklı adımlarını anlamasına yardım eder. Rothwell ve Kazanas'a (2004) göre; iş rotasyonu ile çalışanların yedekleri olur ve yöneticiler daha esnek çalışabilirler. Düzenli olarak çalışmanı bir işten başka bir işe yani bir görevden başka bir göreve geçirmektir. Bu durum, çalışanın yerine getirebildiği farklı işlerin sayısının artmasını sağlar. Bunu herhangi bir işin karmaşıklığını artırmadan yerine getirir. Çalışan yeni işini ilginç bulabilir ve daha fazla iş hazzı sağlayabilir. Fakat bu değişim de bir süre sonra tekrarlanan sıkıcı bir iş durumuna gelebilir. İş rotasyonu sık kullanılan bir yönetim uygulamasıdır. Başarılı bir iş rotasyonu programı geliştirmek için önce amaçları doğru belirlemek gerekir; İşte monotonluğu engellemek, takım çalışması ortamı yaratmak, kalite ve verimliği arttırmak gibi. Daha sonra var olan durumu ölçmek için personele bazı soruların sorulduğu anketler uygulanabilir. Alınan geri bildirimler incelendikten sonra uygun iş rotasyonu programı geliştirilebilir (Akt. Kılıç, 2008. s.29).

## **1.8. İş Rotasyonunun Çeşitleri**

İş rotasyon programları şirketlerin organizasyon ve çalışan durumuna göre farklılık gösterebilmektedir. Şirketler kendi niteliklerine uygun bir iş rotasyonu programı geliştirebilir. Her rotasyon programı her şirkette başarılı olacak diye bir durum söz konusu değildir. Şirket, gereksinimleri doğrultusunda en uygun rotasyon programını kurmalıdır (Kılıç, 2008, s, 27).

### **1.8.1. Kalıcı Rotasyon**

Kalıcı rotasyonda personel, bir süre sınırlaması yapılmaksızın farklı bir departmanda görevlendirilir. Diğer rotasyon çeşitlerinde belli bir zaman sınırlaması söz konusudur ve çalışanlar diğer görevde ne kadar süreyle çalışacağını program başında bilir. Bu rotasyon türünde ise kişi yeni işinde kalıcı olarak görev yapar, yeni işine uyum sağlaması, o işin gerektirdiği sorumlulukları yerine getirip, yüksek bir performansa sahip olması beklenmektedir (Ay, 2005, s 39).

### **1.8.2. Geçici Rotasyon**

Geçici rotasyon personele yeni vizyonlar kazandıran bir rotasyon türüdür. Çalışan farklı bir departmanda hatta uluslararası firmalarda, farklı bir coğrafi bölgede program başında belirlenen müddetçe görev alır. Bu yöntemle, çalışanlar firmanın tüm süreçleri hakkında genel bilgiye sahip olabilir ve sistem yaklaşımına ulaşabilirler. Bu rotasyona tabi tutulan personelin çok dikkatli seçilmesi gerekmektedir. Farklı bir bölüm veya farklı bir coğrafi bölge, çalışanda uyum sorununa ve mutsuzluğa yol açabilir. Bazı çalışanlar çalışma düzenlerinin bozulmasını istemezler. İşe yeni başlayan bireylerde uyum amaçlı da kullanılan bir yöntemdir (Ay, 2005, s,39).

### **1.8.3. Proje Bazlı Rotasyon**

Proje bazlı § rotasy onu uygulama türünde, çalışanlar değişik projelerin uygulanması yoluyla rotasyona tabi olmaktadır. Bu çalışanlar için her zaman bölüm, yer ya da çalışma arkadaş değişikliği söz konusu olmamakta; ancak, farklı özel projeler sayesinde bireyler kendilerini eğitme, yetenek ve becerilerini geliştirme yoluna gitmektedirler (Özocak, 2001, S. 74).

Şirketler zaman zaman özel bir proje geliştirmek için farklı bölümlerdeki personelin de yardımlarına ihtiyaç duymaktadır. Bu projeye destek verecek olan personelin kendi iş konumlarını, unvanlarını ya da yöneticilerini değiştirmelerine gerek yoktur. Bir proje için farklı departmanlardan bir araya gelen çalışanlar proje bazlı rotasyon yapmış olurlar. Rotasyonun süresi o projenin tamamlanmasına bağlıdır. Proje bazlı rotasyon ile çalışanlar görevlerini bırakmadan birçok bilgiye sahip olabilir. Her rotasyon türünde olduğu gibi bu rotasyona da tabi olacak personelin özenli seçilmesi gerekmektedir. Bir proje için bir araya gelecek çalışanlar, öncelikle takım ruhu bilincine sahip, değişik bakış açıları geliştirebilen, diğer kişilerle doğru iletişim kurabilen ve yoğun çalışmaya dayanıklı çalışanlar arasından seçilmelidir. Aksi durumda proje başarısızlıkla neticelenebilir. Çalışanlara projeye katılmadan önce gerekli bilgilendirmelerin yapılması çok önemlidir (Ay, 2005, s.39).

#### **1.8.4. Yarı Zamanlı Rotasyon**

Rotasyon programları süre açısından çalışanlara bazı avantajlar sunar. Rotasyon programına tabi olan çalışanlar tüm mesailerini diğer görevde geçirecekler diye bir zorunluluk yoktur. Yarı zamanlı rotasyon programında personel, günün belli saatlerinde ya da haftanın belli günlerinde diğer görevde çalışabilir. Örneğin sabahları farklı bir bölümde, öğleden sonra farklı bir bölümde olabileceği gibi haftanın bir günü farklı bir bölümde geri kalan günlerde ise kendi bölümünde çalışabilir. Çalışanlara bitkinlik ve bıkkınlık duygusu veren işlerde, üretim işleri gibi, bu tür rotasyon kullanılabilir (Kılıç, 2008, s.29).

### **1.8.5. Stajyerlere Yönelik Rotasyon Programları**

Doğru yönlendirilen bir stajyer, bir işletmeye artı maliyet kazandırabilir. Üniversite mezuniyeti öncesi öğrencilerin iş ortamını görmesi, o ortamda bulunması ve çalışması onlar için oldukça önemlidir. Stajyerlik profesyonel yaşamla ilk buluşmadır. İşletmeler kendilerini stajyerlik döneminde tanıyan kişileri daha sonra kendi bünyesine almak isteyebilir. Bu bağlamda hangi bölümde başarılı olacağını belirlemek için stajyerlere de bir rotasyon programı geliştirilebilir. Böylece işe alım sürecinde de doğru kişiler doğru pozisyonlara seçilebilir (Ay, 2005,s.40).

### **1.9. Zorunlu Yer Değiştirme Uygulamasına İlişkin Yasal Dayanak**

Zorunlu yer değiştirme işlemleri,13.08.2009 tarih ve 27318 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren ve 09.08.2011.28020 sayılı Resmi gazete ile değişiklik yapılan Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine ilişkin Yönetmeliğin 22. Maddesi kapsamında gerçekleştirilmiştir.

### **1.10. Zorunlu Yer Değiştirme Suretiyle Atamalar**

Zorunlu yer değiştirme yoluyla atamalarda valilik il genelinde tüm adayların başvuru tarihinden on gün önce bilgi sahibi olabilmeleri için duyuru yapar. Duyuruda görev yerleri değiştirilecek eğitim kurumları ile yöneticilikleri boş eğitim kurumlarının adları ile başvuru koşulları belirtilir. Ayrıca başvurular için en az beş günlük bir süre verilir (MEB, 2011 ).

Eğitim kurumu müdürleri görev yaptıkları eğitim kurumunda asaleten beş yıl çalışanların görev yerleri, atanmak için gereken genel ve özel koşulları taşımaları şartıyla, tercihleri dikkate alınarak il içinde değiştirilmektedir. Bu değişiklik

yönetmelikte bulunan ek 2 formu üzerinde yapılacak değerlendirme sonucunda puan üstünlüğüne göre yapılacaktır (MEB, 2011 ).

Eğitim kurumu müdür başyardımcıları ile müdür yardımcılarında da görevli oldukları eğitim kurumlarında asaleten sekiz yıllık çalışma süresini tamamlamış olanların görev yerleri de değiştirilmektedir. Eğitim kurumu müdür başyardımcıları ile müdür yardımcılarının da değerlendirmesi kurum müdürleri gibi Ek 2 formu puan üstünlüğü göz önüne alınarak yapılmaktadır (MEB, 2011 ).

Zorunlu yer değiştirme ile ilgili sürenin hesaplanmasında aşağıdaki ölçütler dikkate alınır:

a) Milli Eğitim Bakanlığında bazı kurumlar birleştirip ve dönüştürülebilmektedir. Bu birleştirip ve dönüştürülen kurumlardaki eğitim kurumu yöneticilerinin birleştirme ya da dönüştürme öncesindeki ve sonrasındaki çalışma süreleri,

b) Eğitim yöneticilerinin görev yaptıkları eğitim kurumunun ismi, fiziki yapısı, yeri ve özellikleri değişebilmektedir. Bu şekilde isimlerine yeni kararname düzenlenmiş olan eğitim kurumu yöneticilerinin bu eğitim kurumunda göreve başladıkları tarih,

c) Yerel ya da genel seçimlerde aday olmak için eğitim kurumu yöneticiliğinden istifa eden ve seçim sonuçlarının belli olmasının ardından tekrar aynı eğitim kurumuna ataması yapılan eğitim kurumu yöneticilerinin o eğitim kurumuna yönetici olarak göreve ilk başlama tarihi,

d) Eğitim yöneticisi olarak çalışanlardan kadrolarının bulunduğu eğitim kurumlarının dışında görevlendirilenler, görevlendirmeleri düşünülmezsizin kadrolarının bulunduğu eğitim kurumlarında göreve ilk başladıkları tarih esas alınır (MEB, 2011 ).



Yöneticilerde aranan özel ve genel şartlara göre atanacakları eğitim kurumu bulunmayan yöneticiler bir yıl sonraki yer değişikliğinde değiştirilirler (MEB,2011 ).

Yöneticiler bu kapsamda kendilerine uygun en fazla yirmi beş eğitim kurumu seçerler. Başvuran yöneticilerin atamaları tercihleri de dikkate alınarak puan üstünlüğüne göre yapılır. Atanamayanlar için, atama işlemlerinin tamamlandığı tarihten itibaren en geç beş gün içinde, ikinci kez duyuru yapılır. Bu atamalar en kısa zamanda yapılır. Başvuru yapmayanlar ile başvuru yaptığı halde puan yetersizliği sebebiyle tercihlerine atanamayanların atamaları boş kalan eğitim kurumu yöneticiliklerinden birine olacak şekilde kura ile yapılır (MEB, 2011 ).

Madde 22-7'ye göre aşağıda yazılı eğitim kurumlarına aşağıda sıralı ölçütlere göre atama yapılır. Bu ölçütler (MEB, 2011 ):

a) Fen liselerinde görev yapan yöneticileri, eş değer kurumlara, fen lisesi veya sosyal bilimler lisesi yöneticiliklerine, sosyal bilimler lisesinde görev yapan yöneticilerini de aynı şekilde sosyal bilimler lisesi ya da fen lisesi yöneticiliklerine,

b) Bilim ve sanat merkezlerinde görev yapan yöneticiler, bilim ve sanat merkezleri yöneticiliklerine yer değiştirme yoluyla atanırlar. Ancak bu durumda olan eğitim yöneticilerinin istekli olmaları durumunda 7 nci ve 8 inci maddelerde atanmak istedikleri eğitim kurumu için öngörülen koşulları taşımaları şartıyla bu eğitim kurumları dışındaki eğitim kurumu yöneticiliklerine de yer değiştirme suretiyle atanabilirler (MEB, 2011 ).

Okul müdürleri için beş, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcıları için sekiz yıllık sürenin belirlenmesiyle ilgili yılın 30 Eylül tarihi esas alınır (MEB, 2011 ).

Zorunlu yer değiştirme kapsamında yer değiştiren yöneticiler aynı yönetim kademesine zorunlu çalışma süreleri içinde bir kez daha atanamazlar (MEB, 2011 ).

### **1.11. Zorunlu Yer Değiştirme ile Yapılan Atamalar**

Zorunlu yer değiştirme ile atama ilk olarak 1986 yılında çıkartılan yönergede geçmiştir. 1986 Yönergesi, 1990, 1993 ve 1995 yönetmeliklerinde soruşturma ve/veya sicil puanına bağlı olarak yer değiştirmeler zorunlu yer değiştirme suretiyle atamalar kapsamında değerlendirilmiştir. 1998, 2004 ve 2009 yönetmeliklerinde zorunlu yer değiştirme kavramı rotasyon diye tanımlanan kavrama dönüşmüştür. 1998 yılındaki zorunlu yer değiştirme suretiyle atamalar uygulanmamıştır. İlk defa 2004 yılında çıkartılan yönetmelikte yapılan değişiklik (2006 yılında) ile uygulanmış ancak zorunlu yer değişikliğine uğrayan yöneticilerin mahkemeye vermesi neticesinde mahkeme yürütmeyi durdurmuş ve böylece zorunlu yer değiştirme suretiyle atamalar uygulanmamıştır (Ezgn, 2011, s.49).

2009 yılında çıkartılan yönetmeliğe zorunlu yer değiştirme suretiyle atamalar maddesi okul ve kurum müdürleri için konulmuştur. Bulunduğu kurumda beş yılını doldurmuş olan kurum müdürlerine zorunlu yer değiştirme suretiyle atamalar il sınırları içinde 2010 yılı ağustos ayında uygulanmıştır. İstanbul’da 882 müdürün zorunlu yer değiştirme suretiyle atama yoluyla yerleri değiştirilmiştir. Bu atamalarda müdürler 10 kurum tercihinde bulunmuşlardır. 882 müdürden 769’u tercihlerine atanmış, 104’ bilgisayar kurası ile atanmış ve 9’u ise tercih yapmadıkları için kura ile atanmıştır (istanbul.meb.gov.tr)

Milli Eğitim Bakanlığı 2011 yılında yönetici atama yönetmeliğinde değişiklik yapmıştır. Bu değişiklik neticesinde müdürlere uygulanan zorunlu yer değiştirme suretiyle atama müdür başyardımcılarına ve müdür yardımcılarına da getirilmiştir. Ayrıca bu değişiklikte bir önceki yılki zorunlu yer değiştirme suretiyle atamalarda olumsuz karşılanan bazı hususlar da değiştirilmiştir. Bu hususlar, tercihin yalnızca on okul ile sınırlı olması ve yönetici tercihlerine atanamaz ise bilgisayar kurası yöntemi

ile atama idi. Yapılan değişiklik ile tercih edilecek kurum sayısı yirmi beş çıkartıldı ve atanamayan yöneticilere ikinci tercih hakkı verildi. Bu tercihinde de atanamaz ise bilgisayar kurası ile atama yapılmasına karar verildi.

2011 yılı eylül ayında aynı kurumda beş yılını dolduran okul müdürleri ile aynı kurumda sekiz yılını dolduran müdür başyardımcısı ve müdür yardımcılarında zorunlu yer değiştirme suretiyle atama uygulanmıştır. 2011 yılında 61 okul müdürüne, 171 müdür başyardımcısına, 756 müdür yardımcısına zorunlu yer değiştirme suretiyle atamalar uygulanmıştır. Okul müdürlerinden 1. tercih döneminde 58 müdür, 2. tercih döneminde 2 müdür, bilgisayar kurası ile 1 müdür zorunlu yer değiştirme suretiyle atamaya tabi olmuştur. Müdür başyardımcılarından 1. tercih döneminde 150 müdür başyardımcısı, 2. tercih döneminde 13 müdür başyardımcısı, bilgisayar kurası ile 8 müdür başyardımcısı zorunlu yer değiştirme suretiyle atamaya tabi olmuştur. Müdür yardımcılarında 1. tercih döneminde 718 müdür yardımcısı, 2. tercih döneminde 30 müdür yardımcısı, bilgisayar kurası ile 8 müdür yardımcısı zorunlu yer değiştirme suretiyle atamaya tabi olmuştur.

### **1.12. Problem**

Eğitim yönetimi kamu yönetiminin özel bir dalıdır. Okul yönetimi de eğitim yönetiminin daha dar bir alana uygulanmasıdır (Taymaz, 2003, S.20). Eğitim yönetimi; insan davranışlarında istendik davranış değişikliğini sağlamak için madde ve insan gücü kaynaklarını kullanma sürecidir. Eğitim yöneticisi ise işlenen ve işleyen insan kaynaklarını yöneten kişidir (Çelik, 2002, S. 29).

Milli Eğitim Bakanlığı eğitim kurumları yöneticilerinin zorunlu yer değiştirme suretiyle atamaları ile ilgili çeşitli yıllarda farklı çalışmalar yapmıştır. 2004 yılında çıkan yönetici Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliğinde yöneticilere

zorunlu yer değiştirme suretiyle atama uygulanması kararı olmasına rağmen bu karar uygulanmamıştır. 2009 yılında çıkan yönetmeliğe göre zorunlu yer değiştirme suretiyle atamalar ilk olarak 2010 yılında uygulanmıştır. 2011 yılında bu yönetmelikte değişikliğe gidilmiştir. Yapılan değişiklikle okul yöneticilerinin tamamına zorunlu yer değiştirme suretiyle atama uygulaması getirilmiştir. Eski yönetmelikte yalnızca okul müdürlerine zorunlu yer değiştirme suretiyle atama kararı vardı. Ayrıca yer değiştirmelerde puanlama ltleri de değiştirildi.

13.08.2009 tarihli resmi gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren “ Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik” ile eğitim kurumlarına atanacak yöneticiler ile ilgili ölçütler belirlenmiştir. Bu yönetmelik ile yöneticilerin hem atama hem de yer değiştirme biçimleri belirlenmiştir. Bu yer değiştirme işlemlerinden biri de zorunlu yer değiştirme suretiyle atamalar olarak belirlenmiştir. Beş yılını tamamlayan kurum müdürlerinin, çalıştıkları kurum türleri de dikkate alınarak, görev yerlerinin değiştirilmesi kararlaştırılmıştır.

Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmeliğin (15.05.2010/27582 sayılı Resmi Gazete ile değiştirilen) zorunlu yer değiştirme suretiyle atamalar başlıklı 22. maddesi kapsamında 2010 yılı itibariyle 5 yılını doldurmuş olan okul müdürlerine zorunlu yer değiştirme suretiyle atamalar uygulanmıştır. 09.08.2011.28020 sayılı Resmi Gazete ile bu maddede değişiklik yapılmış ve zorunlu yer değiştirmenin kapsamı genişletilmiştir. Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmeliğin ‘Zorunlu Yer Değiştirme Suretiyle Atamalar’ başlıklı 22. maddesi kapsamında, görev yaptığı okullarda 5 yılını doldurmuş olan okul müdürleri ile 8 yılını doldurmuş olan müdür başyardımcıları ve

müdür yardımcıları, zorunlu olarak atanarak görev yerleri değiştirilmiştir. Bu yer değişiminin avantajları ve dezavantajları olabilmektedir. Bu anlamda okul yöneticilerinin zorunlu yer değiştirmeleri eğitim kurumlarının daha iyiye gitmesi için yapılması düşünülen bir faaliyettir. Bu değişimin olumlu mu yoksa olumsuz mu olduğu ile ilgili hem eğitim kurumlarının yöneticilerinin hem de öğretmenlerin görüşleri değerlendirilmiştir.

Bu kararın valiliklerce uygulanması sonrasında okul yöneticilerinin zorunlu yer değiştirme suretiyle atanmalarıyla ilgili okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşlerinin saptanmasına ihtiyaç duyulmuştur.

### **1.13. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı, yönetici ve öğretmenlerin, okul yöneticilerinin zorunlu yer değiştirme suretiyle atamalarıyla ilgili düşüncelerini saptamaktır. Bu amaçla aşağıda yer alan sorulara cevap aranmıştır:

1. Yöneticilerin, okul yöneticilerinin zorunlu yer değiştirme suretiyle atamalarla ilgili görüşleri nelerdir?
2. Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin zorunlu yer değiştirme suretiyle atamalarla ilgili görüşleri nelerdir?
3. Okul yöneticilerinin zorunlu yer değiştirme suretiyle atamalarına ilişkin yönetici ve öğretmen önerileriyle öngörülerini nelerdir?

### **1.14. Araştırmanın Önemi**

Yöneticilerin zorunlu yer değiştirme suretiyle atanmaları milli eğitim sisteminde yeni bir uygulamadır. Bu bağlamda henüz yeni bir uygulama olan zorunlu yer değiştirmenin sonuçlarının incelenmesi ve görülen eksikliklerin

giderilmesi açısından eğitime katkı sunacağı düşünülmektedir. Ayrıca zorunlu yer değiştirme suretiyle atamalardan etkilenen insanların bu uygulamayı nasıl algıladıklarının ortaya çıkacağı düşünülmektedir.

Eğitim yöneticilerinin zorunlu yer değiştirme suretiyle atamaları ile ilgili araştırma yapacak kişilere yardımcı olacağı, kaynaklık edeceği düşünülmektedir.

### **1.15. Varsayımlar**

- Konuyla ilgili görüşme yapılan öğretmen ve yöneticiler sorulara içtenlikle cevaplamışlardır.
- Görüşme yapılan öğretmen ve yöneticiler, yöneticilerin zorunlu yer değiştirmesi hakkında bilgi sahibidirler.

### **1.16. Sınırlılıklar**

Bu araştırma 2011-2012 öğretim yılında İstanbul'un Kadıköy, Maltepe, Kartal, Pendik, Tuzla ilçelerinde görevli yönetici ve öğretmen görüşleri ile sınırlıdır.

### **1.17. Tanımlar ve Kısaltmalar**

**Yönetim:** Yönetme işi, çekip çevirme, idare( [www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr)).

**Eğitim yönetimi:** insan davranışlarında istenilen davranış değişikliğini sağlamak için madde ve insan gücü kaynaklarını kullanma sürecidir (Çelik, 2002, s.23).

**Rotasyon:** Yer değiştirmek ( [www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr) ).

Öğretmen: Ö.

Yönetici: Y.

## BÖLÜM II

### YÖNTEM

#### 2.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma tarama modelinde gerçekleştirilmiş ve nitel bir araştırmadır. Nitel araştırma, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel tekniklerin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal bir ortamda gerçekçi bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırmalara verilen addır (Yıldırım ve Şimşek, 2008, s. 39). Nitel araştırma yöntemi benimsenerek gerçekleştirilen araştırmanın verileri yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile bir araya getirilmiştir.

Nitel araştırmalarda en fazla kullanılan veri toplama aracı görüşmedir. Stewart ve Cash (1985) görüşmeyi, “Önceden belirlenmiş ve ciddi bir hedef için yapılan, soru sorma ve cevaplama tarzına dayalı karşılıklı ve etkileşimli bir iletişim süreci” olarak tanımlamaktadır (Akt. Yıldırım ve Şimşek, 2008, s. 119).

Yarı yapılandırılmış görüşme sırasında araştırmayı yapan kişi önceden hazırladığı soruları sorma ve bu sorular konusunda daha ayrıntılı bilgi alma amacıyla ilave sorular sorma özgürlüğüne sahiptir (Yıldırım ve Şimşek, 2008, s. 122).

Bu araştırmada görüşme tiplerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır.

## 2.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırma İstanbul ilinde sosyo-ekonomik seviyeleri farklı olan (üst, orta, alt) Tuzla, Pendik, Kartal, Maltepe, Kadıköy ilçelerinde bulunan resmi ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenler arasından oransız eleman örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Oransız eleman örnekleme, evrendeki tüm elemanların, seçilme şansının eşit olduğu örnekleme türüdür (Karasar, 2006,s.113). Oransız eleman örnekleme yöntemi ile 15 öğretmen ve 15 yönetici ile gerçekleştirilmiştir.

### 2.2.1. Örneklemde Yer Alan Yönetici ve Öğretmen

Tablo 1.

#### Örneklemde Yer Alan Yönetici ve Öğretmen Dağılımı

<u>İlçe</u>	<u>Görevi</u>	<u>Kod adı</u>
Tuzla	Müdür Yardımcısı	Y. 11
Tuzla	Müdür	Y. 12
Tuzla	Müdür	Y. 13
Pendik	Müdür Yardımcısı	Y. 6
Pendik	Müdür Yardımcısı	Y. 14
Pendik	Müdür	Y. 15
Kartal	Müdür	Y. 1
Kartal	Müdür Yardımcısı	Y. 4
Kartal	Müdür	Y. 8
Maltepe	Müdür	Y. 2
Maltepe	Müdür	Y. 3
Maltepe	Müdür	Y. 5



<b>Kadıköy</b>	<b>Müdür</b>	<b>Y. 7</b>
<b>Kadıköy</b>	<b>Müdür Yardımcısı</b>	<b>Y. 9</b>
<b>Kadıköy</b>	<b>Müdür Yardımcısı</b>	<b>Y. 10</b>
<b>Tuzla</b>	<b>Öğretmen</b>	<b>Ö. 1</b>
<b>Tuzla</b>	<b>Öğretmen</b>	<b>Ö. 5</b>
<b>Tuzla</b>	<b>Öğretmen</b>	<b>Ö. 8</b>
<b>Pendik</b>	<b>Öğretmen</b>	<b>Ö. 4</b>
<b>Pendik</b>	<b>Öğretmen</b>	<b>Ö. 12</b>
<b>Pendik</b>	<b>Öğretmen</b>	<b>Ö. 14</b>
<b>Kartal</b>	<b>Öğretmen</b>	<b>Ö. 2</b>
<b>Kartal</b>	<b>Öğretmen</b>	<b>Ö. 11</b>
<b>Kartal</b>	<b>Öğretmen</b>	<b>Ö. 15</b>
<b>Maltepe</b>	<b>Öğretmen</b>	<b>Ö. 6</b>
<b>Maltepe</b>	<b>Öğretmen</b>	<b>Ö. 7</b>
<b>Maltepe</b>	<b>Öğretmen</b>	<b>Ö. 10</b>
<b>Kadıköy</b>	<b>Öğretmen</b>	<b>Ö. 3</b>
<b>Kadıköy</b>	<b>Öğretmen</b>	<b>Ö. 9</b>
<b>Kadıköy</b>	<b>Öğretmen</b>	<b>Ö. 13</b>

### **2.3. Veri Toplama Araçları**

Araştırma verilerinin toplanması, yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla araştırmacı tarafından bir görüşme formu geliştirilmiştir. Veri toplama aracında yer alan sorular için geçerlik ve güvenirlik çalışması yapıldıktan sonra aşağıda yer alan son şekli verilmiştir:

- 1) Zorunlu yer değiştirmede sıralama ölçütünü oluşturan kriterler hakkında bilgi sahibi misiniz?
- 2) Zorunlu yer değiştirmedeki sıralama ölçütlerini ( Hizmet yılı, Ödüller, eğitim, uzman öğretmenlik, ceza ) yeterli buluyor musunuz? Sizce sıralamada hangi ölçütler kullanılmalı?
- 3) Okul Müdürlerinin 5 yılda bir zorunlu olarak yer değiştirmesi uygulamasını nasıl değerlendiriyorsunuz?
- 4) Okul müdürlerinden sonra zorunlu yer değiştirmenin md. başyardımcılarına ve md. yardımcılarına da uygulanmasını nasıl değerlendiriyorsunuz?
- 5) Okul müdür başyardımcıları ve müdür yardımcılarının 8 yılda bir zorunlu olarak yer değiştirmeleri uygulamasını nasıl değerlendiriyorsunuz?
- 6) 5 yıl, okul müdürünün gittiği kuruma uyum sağlaması ve performansını tam olarak göstermesi için yeterli bir süre midir?
- 7) 8 yıl, okul müdür başyardımcısının ve müdür yardımcısının gittiği kuruma uyum sağlaması ve performansını tam olarak göstermesi için yeterli bir süre midir?
- 8) Okul müdürleri ile müdür başyardımcısı ve müdür yardımcılarının zorunlu yer değiştirme sürelerinin farklı olmasını nasıl değerlendiriyorsunuz? Sizce bu uygulama yapılacaksa kaç yılda bir yapılmalı? Neden?
- 9) Okul müdür başyardımcıları ile müdür yardımcılarının zorunlu yer değiştirme sürelerinin aynı olmasını nasıl değerlendiriyorsunuz?
- 10) Bulunduğu kurumdan ayrılmak istemediği halde zorunlu yer değiştirme suretiyle atamalara uğrayan okul yöneticisinin performansı olumsuz etkilenebilir mi?

- 11)Eđitim sistemini dűşűnerek okul yűneticisinin zorunlu yer deđiřtirme suretiyle atamalarla deđiřmesi sonucunda okulda muhtemel olumlu deđiřmeler olarak neleri gűrűyorsunuz?
- 12)Eđitim sistemini dűşűnerek okul yűneticisinin zorunlu yer deđiřtirme suretiyle atamalarla deđiřmesi sonucunda okulda muhtemel olumsuz deđiřmeler olarak neleri gűrűyorsunuz?
- 13)Sizce MEB’de zorunlu yer değişikliği uygulaması ileriki yıllarda yerleşip benimsenen bir uygulama haline gelir mi?
- 14)Okul yűneticisinin zorunlu yer deđiřtirme suretiyle atamalara yaklařtıđı son yıllarında ‘‘Nasıl olsa buradan gideceđim.’’ dűřűncesi ile iřleri bırakması sorununu ortaya çıkartır mı?

#### **2.4. Veri özűmleme Yűntemi**

Araştırmada elde edilen verilerin özűmlenmesinde betimsel analiz tekniği kullanılmıştır. Bu tip analizlerde elde edilen veriler, űncelikle sistematik ve açık bir biçimde betimlenir. Daha sonra bu betimlemeler açıklanır ve yorumlanır. Sebep-sonuç ilişkileri irdelenerek sonuçlara varılır.

#### **2.5. Veri Toplama Sűreci**

Arařtırma verileri 11.11.2011- 15.12.2011 tarihler arası toplanmıřtır. Gűrűřmeler yűneticilerin okulda buldukları zamana ve alınan randevulara gűre planlanmıřtır. Gűrűřme sırasında gűrűřme formu, gűrűřme kılavuzu, sűzleřme, ses kayıt cihazı ve kalem kullanılmıřtır. Gűrűřmeler 20 dakika ile 50 dakika arasında gerçekleřtirilmiřtir.

### **2.5.1. Görüşme Kılavuzu**

Görüşmeler başlatılmadan önce görüşmeci tarafından hangi soruların hangi sırayla sorulacağı ve soruların sorulması sırasında ne kadar detaya inilebileceği gibi ilkelerin belirtildiği yazılı bir görüşme kılavuzu hazırlanmıştır. Görüşme kılavuzu, görüşmecinin kaynak kişi ile karşılaştığı anda başlayan ve ayrıldığında sona eren görevlerini, değişen ayrıntılarda içeren bir belgedir (Karasar,2006,s.38).

Görüşme kılavuzunda, araştırmacının kendisini nasıl tanıtacağı, amacını nasıl açıklayacağı, görüşülen yöneticilerden beklentilerinin neler olduğunun açıklanması, hangi soruların nasıl ve hangi sırada sorulacağı, kayıt işleminin nasıl yürütüleceği, görüşmenin nasıl sonuçlandırılacağı yer almıştır. Bu amaçla, araştırmacı kendisinin Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı'na bağlı olarak Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programı'nda yüksek lisans öğrencisi olduğunu ve bu araştırmada elde edilecek verilerin yüksek lisans tezinin verilerini oluşturacağını belirtmiştir.

### **2.5.2. Görüşme İlkeleri**

Yöneticilere ve öğretmenlere araştırmacı tarafından hazırlanan sözleşme verilmiş, okuduktan sonra gönüllü olarak araştırmaya katılmayı kabul ederlerse sözleşmeyi imzalamaları istenmiştir. Ayrıca, yöneticilerin ve öğretmenlerin görüş ve önerilerini açık, anlaşılır, çekinmeden ayrıca herhangi bir kuşkuya kapılmadan aktarmalarının çok önemli olduğu da belirtilmiştir.

Görüşmelerin tamamı araştırmacı tarafından ve birebir olarak yapılmıştır. Araştırmacı yapacağı her görüşme öncesinde, görüşeceği yönetici ve öğretmene araştırmacının, yöneticilere uygulanan zorunlu yer değiştirme suretiyle atamalara ilişkin görüşleri tespit etmek olduğunu açıklamıştır.

Araştırmacı görüşme yapacağı yönetici ve öğretmene, görüşme sırasında akıcılığın bozulmaması, görüşme sonuçlarının daha ayrıntılı değerlendirilebilmesi ve söylediklerinin eksiksiz kaydedilebilmesi için görüşmeler sırasında ses kayıt cihazı kullanılarak görüşmelerin kayıt edileceğini belirtmiştir. Ayrıca bu kayıtların ve dökümlerinin güvenirlik çalışması yapacak olan uzman dışında hiç kimse tarafından dinlenmeyeceğini veya okunmayacağını ifade etmiştir.

Araştırmacı, soruların kendisi tarafından sorulacağını belirterek, istenirse sorunun birkaç kez okunabileceğini, sorular yeterince açık değilse açıklama yapılmasını istemekten ekinilmemesi gerektiğini ifade etmiştir.

## BÖLÜM III

### BULGULAR

#### 3.1. Yöneticilerin Vermiş Olduğu Yanıtlara İlişkin Bulgular

##### 3.1.1. Zorunlu Yer Değiştirmede Sıralama Ölçütünü Oluşturan Kriterlere İlişkin Bulgular

Yöneticilere ilk olarak “Zorunlu yer değiştirmede sıralama ölçütünü oluşturan kriterler hakkında bilgi sahibi misiniz?” sorusu sorulmuştur. Alınan yanıtlar, frekans ve yüzdeler dağılımları Tablo 2’de görülmektedir.

**Tablo 2.**

#### **Yöneticilerin, Okul Yöneticilerinin Zorunlu Yer Değiştirmede Sıralama Ölçütünü Oluşturan Kriterlere İlişkin Düşünceleri**

<b>YANITLAR</b>	<b>FREKANS</b>	<b>%</b>
A. Evet, bilgi sahibiyim	13	86,66
B. Kısmen bilgi sahibiyim	2	13,34
<b>Toplam</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

Tablo 2.’de görüldüğü gibi kendisi ile görüşülen yöneticilerden on üç kişi (Y. 1, Y. 2, Y. 3, Y. 4, Y. 5, Y. 6, Y. 7, Y. 8, Y. 11, Y. 12, Y. 13, Y. 14, Y.15) kriterler

hakkında bilgi sahibi olduğunu; iki kişi (Y. 9, Y.10) kriterler hakkında kısmen bilgi sahibi olduğunu ifade etmiştir.

Katılımcı yöneticilerden Y. 2 “*Kriterler hakkında bilgi sahibi olmamak mümkün değil. Çünkü bu atamaya tabi olmuş bir kişiyim.*” şeklinde, katılımcı yöneticilerden Y. 5 “*Bir yönetici olarak yönetmeliklerde olan değişiklikleri takip etmek gerektiğini düşünüyorum ve takip ediyorum. Hem 2010 yılında uygulanan zorunlu yer değiştirme suretiyle atamaların kriterlerini biliyorum hem de 2011 yılında uygulanan kriterleri. Bunu takip etmek her yöneticinin özlük hakkıdır.*” şeklinde düşüncelerini ifade etmişlerdir.

### **3.1.2. Yöneticilerin, Zorunlu Yer Değiştirmedeki Sıralama Ölçütlerine ( hizmet yılı, ödüller, eğitim, uzman öğretmenlik, ceza ) İlişkin Bulgular**

Yöneticilere ikinci olarak “Zorunlu yer değiştirmedeki sıralama ölçütlerini (hizmet yılı, ödüller, eğitim, uzman öğretmenlik, ceza ) yeterli buluyor musunuz? Sizce sıralamada hangi ölçütler kullanılmalıdır?” sorusu sorulmuştur. Alınan yanıtlar, frekans ve yüzdelik dağılımları Tablo 3.’te görülmektedir.

**Tablo 3.**

#### **Yöneticilerin, Zorunlu Yer Değiştirmedeki Sıralama Ölçütlerine ( hizmet yılı, ödüller, eğitim, uzman öğretmenlik, ceza ) İlişkin Görüşleri**

<b>YANITLAR</b>	<b>FREKANS</b>	<b>%</b>
A. Yeterli bulmuyorum	14	93,33
B. Kısmen yeterli buluyorum	1	6,67
<b>Toplam</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

Tablo 3.'de görüldüğü gibi kendisi ile görüşülen yöneticilerden on dört kişi (Y. 1, Y. 2, Y. 3, Y. 4, Y. 5, Y. 6, Y. 7, Y. 8, Y. 9, Y. 10, Y. 12, Y. 13, Y. 14, Y.15) sıralama ölçütlerini yeterli bulmadığını, bir kişi (Y.11) kısmen yeterli bulduğunu ifade etmiştir.

Yöneticiler sıralama ölçütünü oluşturan kriterler arasında olmasını istedikleri kriterleri şu şekilde ifade etmişlerdir: Katılımcı Yöneticilerden altı kişi ( Y. 1, Y. 6, Y. 7, Y. 8, Y. 9, Y. 13,) “Yönetici olarak çalıştığı kurumdaki performansına dikkat edilmeli. Yöneticinin performansını tespit edecek objektif kriterler olmalı. Bu kriterler de puanlamaya katılmalı.” şeklinde, katılımcı yöneticilerden üç kişi (Y. 1, Y. 2, Y. 15) “Yabancı dil bilmeli. KPDS puanına göre artı puan verilmeli.” şeklinde, katılımcı yöneticilerden sekiz kişi ( Y. 1, Y. 2, Y. 3, Y. 7, Y. 10, Y. 11, Y. 14, Y. 15) “Uzman öğretmenlik için verilen puan çıkartılmalı. Bu sınav bir kez yapılmıştır. Eşitliğe aykırıdır.” şeklinde, katılımcı yöneticilerden beş kişi ( Y. 1, Y. 2, Y. 10, Y. 11, Y. 14, Y. 15) “Ödüller liyakate göre verilmediği için puanlamadan çıkartılmalı.” şeklinde, katılımcı yöneticilerden dört kişi ( Y. 5, Y. 6, Y. 7, Y. 9,) “Öğretmenlerin görüşleri artı puan getirmeli. Öğretmenlerin görüşlerini puanlayacak bir sistem (memnuniyet anketi gibi) ile oluşacak puanın artı etkisi olabilir.” şeklinde, katılımcı yöneticilerden üç kişi (Y. 6, Y. 7, Y. 9,) “Öğrenci ve velilerin görüşleri artı puan getirmeli. Öğrenci ve velilerin görüşlerini puanlayacak bir sistem, memnuniyet anketi gibi, ile oluşacak puanın artı etkisi olabilir.” şeklinde, katılımcı yöneticilerden bir kişi (Y. 4) “*Sadece hizmet yılına göre puan verilmeli.*” şeklinde, katılımcı yöneticilerden bir kişi ( Y. 10) “*Stratejik planlama oluşturma ve stratejik planı gerçekleştirme durumuna göre artı puan verilebilir.*” şeklinde, katılımcı



yöneticilerden bir kişi (Y. 12) “*Yazılan akademik makaleler artı puan getirmeli.*”  
Şeklinde fikirlerini ifade etmişlerdir.

### **3.1.3. Okul Müdürlerinin 5 Yılda Bir Zorunlu Olarak Yer Değiştirmesi Uygulamasına İlişkin Bulgular**

Yöneticilere üçüncü olarak “Okul müdürlerinin 5 yılda bir zorunlu olarak yer değiştirmesi uygulamasını nasıl değerlendiriyorsunuz?” sorusu sorulmuştur. Alınan yanıtlar, frekans ve yüzdelik dağılımları Tablo 4.’te görölmektedir.

**Tablo 4.**

#### **Yöneticilerin, Okul Müdürlerinin 5 Yılda Bir Zorunlu Olarak Yer Değiştirmesi Uygulamasına Yönelik Görüşleri**

<b>YANITLAR</b>	<b>FREKANS</b>	<b>%</b>
A. Olumlu buluyorum	14	93,33
B. Kısmen olumlu buluyorum	1	6,67
<b>Toplam</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

Tablo 4.’te göröldüğü gibi kendisi ile görüşülen yöneticilerden on dört kişi (Y. 1, Y. 2, Y. 3, Y. 4, Y. 5, Y. 7, Y. 8, Y. 9, Y. 10, Y.11, Y. 12, Y.13, Y. 14, Y.15) ‘Olumlu buluyorum.’, bir kişi (Y. 6) “Kısmen olumlu buluyorum.” ifadelerini kullanmıştır.

Katılımcı yöneticilerden Y. 1 “*Okul müdürleri uzun süre aynı kurumda çalışınca kendini farklı görebiliyor. Okulu çiftliğiymiş gibi görebiliyor. Özellikle çok uzun süre çalışıldığında kurumda her şey rutin hale geliyor. Kurumda oluşan olumsuzluklar görülemiyor. Bundan dolayı çok doğru bir uygulamadır.*” şeklinde, Y.

2 “2004 yılındaki yönetmelikte de zorunlu yer değiştirme suretiyle atamalar vardı ama uygulanamadı. Keşke o zaman uygulanabilseydi. Geç kalmış bir uygulama.” şeklinde, katılımcı yöneticilerden Y. 6 “İyi yöneticilerin gideceği okullar için olumlu bir uygulama ama yönetim anlayışı, iletişimi iyi olmayan yöneticiler için kötü bir uygulama. Olumlu tarafı biraz daha fazla. Bundan dolayı kısmen olumlu diye düşünüyorum.” şeklinde düşüncelerini ifade etmişlerdir.

### **3.1.4. Okul Müdürlerinden Sonra Zorunlu Yer Değiştirmenin Müdür Başyardımcılarına ve Müdür Yardımcılarına da Gelmesine İlişkin Bulgular**

Yöneticilere dördüncü olarak “Okul müdürlerinden sonra zorunlu yer değiştirmenin müdür başyardımcılarına ve müdür yardımcılarına da uygulanmasını nasıl değerlendiriyorsunuz?” sorusu sorulmuştur. Alınan yanıtlar, frekans ve yüzdelerle dağılımları Tablo 5.’te görölmektedir.

**Tablo 5.**

### **Okul Müdürlerinden Sonra Zorunlu Yer Değiştirmenin Müdür Başyardımcılarına ve Müdür Yardımcılarına da Uygulanmasına Yönelik Görüşler**

<b>YANITLAR</b>	<b>FREKANS</b>	<b>%</b>
A. Olması gereken bir uygulama	13	86,66
B. Gereksiz bir uygulama	2	13,34
<b>Toplam</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

Tablo 5.'te görüldüğü gibi kendisi ile görüşülen yöneticilerden on üç kişi (Y. 1, Y. 2, Y. 3, Y. 4, Y. 5, Y. 6, Y. 7, Y. 8, Y. 9, Y. 10, Y.11, Y. 14, Y.15) olması gereken bir uygulama olduğunu, iki kişi (Y. 12, Y. 13) gereksiz bir uygulama olduğunu ifade etmiştir.

Katılımcı yöneticilerden Y. 4 görüşlerini, *“Olmaması gereken bir uygulama. 2010 yılında yapılan zorunlu yer değiştirme suretiyle atamalar da sadece müdürler yer değiştirmişti. Yönetim bir bütündür. Tüm yöneticilere uygulanması doğru bir uygulama.”* şeklinde, katılımcılardan Y. 1, *“Doğru bir uygulama. Yönetimin tamamına uygulanması gerekir. Ama yönetim ekibi aynı zamanda aynı kuruma gitmeli. Ekip rotasyonu olmalı.”* şeklinde, katılımcılardan Y.12, *“Yönetimin başı müdürdür. Karar mercii müdür olduğu için müdür başyardımcılarına ve müdür yardımcılarında uygulanan zorunlu yer değişikliği gereksiz bir uygulamadır.”* şeklinde ifade etmişlerdir.

### **3.1.5. Okul Müdür Başyardımcısı ve Müdür Yardımcısının 8 Yılda Bir Zorunlu Olarak Yer Değiştirmesi Uygulamasına İlişkin Bulgular**

Yöneticilere beşinci olarak “Okul müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısının 8 yılda bir zorunlu olarak yer değiştirmesi uygulamasını nasıl değerlendiriyorsunuz?” sorusu sorulmuştur. Alınan yanıtlar, frekans ve yüzdelik dağılımları Tablo 6.'da görülmektedir.

**Tablo 6.**

**Okul Müdür Başyardımcısı ve Müdür Yardımcısının 8 Yılda Bir Zorunlu Olarak Yer Değiştirmesi Uygulamasına Yönelik Görüşler**

<b>YANITLAR</b>	<b>FREKANS</b>	<b>%</b>
A. Olumlu bir uygulama	13	86,66
B. Olumsuz bir uygulama	2	13,34
<b>Toplam</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

Tablo 6.'te görüldüğü gibi kendisi ile görüşülen yöneticilerden on üç kişi (Y. 1, Y. 2, Y. 3, Y. 4, Y. 5, Y. 6, Y. 7, Y. 8, Y. 9, Y. 10, Y.11, Y. 14, Y.15) olumlu bir uygulama olduğunu, iki kişi (Y. 12, Y. 13) olumsuz bir uygulama olduğunu ifade etmiştir.

**3.1.6. Okul Müdürünün Gittiği Kuruma Uyum Sağlamasında ve Performansını Tam Olarak Göstermesinde 5 Yıllık Sürenin Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular**

Yöneticilere altıncı olarak “5 yıl okul müdürünün gittiği kuruma uyum sağlaması ve performansını tam olarak göstermesi için yeterli bir süre midir?” sorusu sorulmuştur. Alınan yanıtlar, frekans ve yüzdeler dağılımları Tablo 7’de görülmektedir.

**Tablo 7.**

**Okul Müdürünün Gittiği Kuruma Uyum Sağlamasında ve Performansını Tam Olarak Göstermesinde 5 Yıllık Sürenin Değerlendirilmesine Yönelik Görüşler**

<b>YANITLAR</b>	<b>FREKANS</b>	<b>%</b>
A. Yeterli bir süre değil	8	53,33
B. Yeterli bir süre	7	46,67
<b>Toplam</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

Tablo 3.7.'de görüldüğü gibi kendisi ile görüşülen yöneticilerden sekiz kişi (Y. 1, Y. 2, Y. 3, Y. 4, Y. 6, Y. 12, Y. 13, Y. 14,) yeterli bir süre olmadığını, yedi kişi (Y. 5, Y. 7, Y. 8, Y. 9, Y. 11, Y. 15) yeterli bir süre olduğunu ifade etmiştir.

Katılımcılardan Y. 1, Y. 2, Y. 4, Y. 13, Y. 14, “Süre yeterli değil. İlköğretimlerde süre sekiz yıl. Liselerde 4 yıl. Performansın ve başarının gösterilmesi için bu sürelerin dikkate alınması gerekir.” şeklinde, katılımcılardan Y. 10, “Her iki kurumda görev aynı olduğu için yeterli bir süre. Çalışan için süre pek önemli olmaz.” şeklinde cevap vermişlerdir.

**3.1.7. Okul Müdür Başyardımcısının ve Müdür Yardımcısının Gittiği Kuruma Uyum Sağlamasında ve Performansını Tam Olarak Göstermesinde 8 Yıllık Sürenin Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular**

Yöneticilere yedinci olarak “8 yıl okul müdür başyardımcısının ve müdür yardımcısının gittiği kuruma uyum sağlaması ve performansını tam olarak

göstermesi için yeterli bir süre midir?” sorusu sorulmuştur. Alınan yanıtlar, frekans ve yüzdelik dağılımları Tablo 8.’de görülmektedir.

**Tablo 8.**

**Okul Müdür Başyardımcısının ve Müdür Yardımcısının Gittiği Kuruma Uyum Sağlamasında ve Performansını Tam Olarak Göstermesinde 8 Yıllık Sürenin Değerlendirilmesine Yönelik Görüşler**

<b>YANITLAR</b>	<b>FREKANS</b>	<b>%</b>
A. Yeterli bir süre	9	60
B. Yeterli bir süre değil	3	20
C. Süre fazla	3	20
<b>Toplam</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

Tablo 8.’de görüldüğü gibi kendisi ile görüşülen yöneticilerden dokuz kişi (Y. 1, Y. 2, Y. 3, Y. 5, Y. 6, Y. 8, Y. 9, Y. 10, Y. 14) “Yeterli bir süre.”, üç kişi (Y. 4, Y. 12, Y. 13,) “Yeterli bir süre değil.”, üç kişi (Y. 7, Y. 11, Y. 15) “Süre fazla.” ifadelerini kullanmıştır.

Katılımcı yöneticilerden Y. 15, “*Bu süre uyum sağlamak için çok uzun bir süre. Bir kuruma uyum süresi çok fazla olamaz. Sekiz yıl ise çok uzun bir süre. Bu sürede yöneticilerde işletme körlüğü başlar diye düşünüyorum.*” şeklinde görüş bildirmiştir.

### 3.1.8. Okul Müdürleri ile Müdür Başyardımcısı ve Müdür Yardımcılarının Zorunlu Yer Değiş tirme Sürelerinin Farklı Olmasına İliş kin Bulgular

Yöneticilere sekizinci olarak “Okul müdürleri ile müdür başyardımcısı ve müdür yardımcılarının zorunlu yer değ iş tirme sürelerinin farklı olmasını nasıl değ erlendiriyorsunuz? Sizce bu uygulama yapılacaksa kaç yılda bir yapılmalı? Neden?” sorusu sorulmuşt ur. Alınan yanıtlar, frekans ve yüzdelik dağ ılımları Tablo 9.’da görülmektedir.

**Tablo 9.**

#### Okul Müdürleri ile Müdür Başyardımcısı ve Müdür Yardımcılarının Zorunlu Yer Değ iş tirme Sürelerinin Farklı Olmasına Yönelik Görüş ler

YANITLAR	FREKANS	%
A. Yanlı ş, zorunlu yer değ iş tirme suretiyle atama süreleri aynı olmalı	10	66,66
B. Doğ ru, Zorunlu yer değ iş tirme süreleri farklı olmalı	5	33,34
<b>Toplam</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

Tablo 9.’da görüldüğü gibi kendisi ile görüşülen yöneticilerden on kişı (Y. 1, Y. 2, Y. 3, Y. 5, Y. 7, Y. 10, Y. 11, Y. 12, Y. 13, Y. 15) “Yanlı ş, zorunlu yer değ iş tirme suretiyle atama süreleri aynı olmalı.”, beş kişı (Y.4, Y. 6, Y. 8, Y. 9, Y. 14) “Doğ ru, zorunlu yer değ iş tirme suretiyle atama süreleri farklı olmalı.” ifadelerini kullanmıştır.

**Tablo 10.**

**Yöneticilerin Zorunlu Yer Değiştirme Suretiyle Atama Sürelerine**

**Yönelik Görüşleri**

<b>YANITLAR</b>	<b>FREKANS</b>	<b>%</b>
A. Tüm Yöneticilere 8 Yıl Olmalı	5	33.33
B. Tüm Yöneticilere 5 Yıl olmalı	4	26.66
C. Müdürlere 8, Diğer Yöneticilere 10 Yıl Olmalı	3	20
Ç. Tüm Yöneticilere 10 Yıl Olmalı	1	6.67
D. Müdürlere 5, Diğer Yöneticilere 6 Yıl Olmalı	1	6.67
E. Müdürlere 7, Diğer Yöneticilere 8 Yıl Olmalı	1	6.67
<b>Toplam</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

Tablo 10.'da görüldüğü gibi kendisi ile görüşülen yöneticilerden beş kişi (Y. 1, Y. 2, Y. 5, Y. 10, Y. 12,) "Tüm yöneticilere 8 yıl olarak uygulanmalı.", dört kişi (Y. 7, Y. 11, Y. 13, Y. 15) "Tüm Yöneticilere 5 yıl olarak uygulanmalı.", üç kişi (Y. 4, Y. 9, Y. 14) "M. 8 yıl, Müdür başyardımcılarına ve Müdür yardımcılarına 10 yıl olarak uygulanmalı.", bir kişi (Y. 3) "Tüm yöneticilere 10 yıl olmalı.", bir kişi (Y. 8) "Müdürlere 5, müdür başyardımcılarına ve müdür yardımcılarına 6 yıl olmalı.", bir kişi (Y. 6) "Müdürlere 7, müdür başyardımcılarına ve müdür yardımcılarına 8 yıl olarak uygulanmalı." şeklinde görüşlerini ifade etmişlerdir.

Katılımcı yöneticiler bu sürelere neden olarak şunları ifade etmişlerdir: Katılımcılardan Y. 1, Y. 2, Y. 3, Y. 5, Y. 7, Y. 10, Y. 11, Y. 12, Y. 13, Y. 15,



“Yönetim kademesine uygulanan zorunlu yer değişikliğinde tüm yönetim kademesine aynı süre uygulanmalı.” şeklinde, katılımcılardan Y. 1, Y. 2, Y. 5, Y. 10, Y. 12, “İlköğretim okullarında süre 8 yıldır. Bundan dolayı süre 8 yıl olmalı.” şeklinde, katılımcılardan Y. 7, Y. 11, Y. 13, Y. 15, “5 yıl bir kurumda çalışmak için ideal bir süredir. Bu süreden fazlası işletme körlüğüne götürür.” şeklinde, katılımcılardan Y. 4, Y.6, Y. 8, Y. 9, Y. 14, “Kurumun tüm yöneticileri aynı anda kurumdan gitmesin diye yöneticilerin atanma süreleri farklı olmalı. Böylelikle yeni gelen yönetici veya yöneticilere kurum ile ilgili bilgileri aktaracak yönetici kalmış olur.” şeklinde görüşlerini ifade etmişlerdir.

### **3.1.9. Okul Müdür Başyardımcıları ile Müdür Yardımcılarının Zorunlu Yer Değiştirme Sürelerinin Aynı Olmasına İlişkin Bulgular**

Yöneticilere dokuzuncu olarak “Okul müdür başyardımcısı ve müdür yardımcılarının zorunlu yer değiştirme sürelerinin aynı olmasını nasıl değerlendiriyorsunuz?” sorusu sorulmuştur. Alınan yanıtlar, frekans ve yüzdelik dağılımları Tablo 11.’de görülmektedir.

**Tablo 11.**

#### **Okul Müdür Başyardımcıları ile Müdür Yardımcılarının Zorunlu Yer Değiştirme Sürelerinin Aynı Olmasına Yönelik Görüşler**

<b>YANITLAR</b>	<b>FREKANS</b>	<b>%</b>
A. Doğru bir uygulama	13	86,66
B. Yanlış bir uygulama	2	13,34
<b>Toplam</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

Tablo 11.'de görüldüğü gibi kendisi ile görüşülen yöneticilerden on üç kişi (Y. 1, Y. 2, Y. 3, Y. 4, Y. 5, Y. 6, Y. 7, Y. 9, Y.10, Y.11, Y. 12, Y. 13, Y.15) "Doğru bir uygulama.", iki kişi (Y. 8, Y. 14) "Yanlış bir uygulama." ifadelerini kullanmıştır.

Katılımcı yöneticilerden Y.8, "*Yönetim kademeleri farklı olduğu için sürelerinin de farklı olması gerekir. Her yönetim kademesinin süresi farklı olmalı.*" Şeklinde, katılımcı yöneticilerden Y. 15, "*İlköğretim okullarının büyük çoğunluğunda müdür başyardımcılığı kadrosu yoktur. Bunun için sürelerinin aynı olması gerekir diye düşünüyorum.*" şeklinde düşüncelerini ifade etmişlerdir.

### **3.1.10. Bulunduğu Kurumdan Ayrılmak İstemediği Halde Zorunlu Yer Değiştirme Suretiyle Atamalara Uğrayan Okul Yöneticilerinin Performansının Etkilenmesine İlişkin Bulgular**

Yöneticilere onuncu olarak "Bulunduğu kurumdan ayrılmak istemediği halde zorunlu yer değiştirme suretiyle atamalara uğrayan okul yöneticilerinin performansı olumsuz etkilenir mi?" sorusu sorulmuştur. Alınan yanıtlar, frekans ve yüzdeler dağılımları Tablo 12.'de görülmektedir.

**Tablo 12.**

**Bulunduğu Kurumdan Ayrılmak İstemediği Halde Zorunlu Yer  
Değiştirme Suretiyle Atamalara Uğrayan Okul Yöneticilerinin  
Performansının Etkilenmesine Yönelik Görüşler**

<b>YANITLAR</b>	<b>FREKANS</b>	<b>%</b>
A. Olumsuz etkilenir	8	53.34
B. Olumsuz etkilenmez	3	20
C. Olumsuz etkilenmemeli	4	26.66
<b>Toplam</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

Tablo 12.'de görüldüğu gibi kendisi ile görüşülen yöneticilerden sekiz kişi (Y. 1, Y. 5, Y. 7, Y. 8, Y. 9, Y. 12, Y. 13, Y. 14) "Olumsuz etkilenir.", üç kişi (Y. 2, Y. 10, Y. 11,) "Olumsuz etkilenmez.", dört kişi (Y. 3, Y. 4, Y. 6, Y. 15) "Olumsuz etkilenmemeli." ifadelerini kullanmıştır.

Katılımcılardan Y. 1, Y. 5, Y. 7, Y. 13, "İnsanların alışkanlıklarından vazgeçmesi kolay olmaz. Uzun yıllardan beri aynı kurumda çalışıldığı için ve zorunlu yer değiştirme suretiyle atama uygulamasının yeni bir uygulama olduğu için olumsuz etkilenirler." şeklinde, Y. 2, Y. 11, "Bu iş bir görevdir. Tüm kurumlarda yapılacak iş aynıdır. Bunun için hangi kurumda görev yapıldığı önemli değildir. Özellikle bu uygulama yerleşir ise tüm yöneticiler bunu bilerek görev alacakları için olumsuz etkilenme olmaz." şeklinde, Y. 3, Y. 6, Y. 15, "İki kurumda da yapılacak iş aynı olduğu için etkilenmemeli. Etkilenme kişisel olabilir. Olumsuz etkilenen zorunlu yer değiştirme suretiyle atamalardan önceki kurumunda da verimli çalışmıyordu." şeklinde görüşlerini ifade etmişlerdir.

### **3.1.11. Eğitim Sistemini Düşünerek Okul Yöneticisinin Zorunlu Yer Değiştirme Suretiyle Atamalar ile Değişmesi Sonucunda Okulda Muhtemel Olumlu Değişmelere İlişkin Bulgular**

Yöneticilere on birinci olarak “Eğitim sistemini düşünerek okul yöneticisinin rotasyon ile değişmesi sonucunda okulda muhtemel olumlu değişmeler olarak neleri görüyorsunuz?” sorusu sorulmuştur. Alınan yanıtlar, aşağıda görülmektedir.

Katılımcılardan Y. 1, Y. 5, Y. 7, Y. 8, Y. 10, Y. 11, Y. 13, Y. 14, Y. 15, “Eski yöneticinin görmediği eksiklikleri daha kolay görür. İşletme körlüğü ortadan kalkar.” şeklinde, Y. 1, Y. 2, Y. 7, Y. 8, Y. 15, “Fiziki yapıda gelişme olur.” şeklinde, Y. 1, Y. 3, Y. 4, Y. 6, Y. 15, “Kuruma dinamizm getirir.” şeklinde, Y. 3, Y. 9, Y. 12, “Yöneticinin yeni atandığı kurumda kendini ispat etme çabası.” şeklinde, Y. 2, Y. 7, Y. 8, Y. 11, “Personel arasındaki ilişkiler düzelir. İletişim artar. Personel halındaki ön yargılar ortadan kalkar.” şeklinde, Y. 12, “Bu kurumun sahibi benim anlayışı ortadan kalkar.” şeklinde görüş bildirmişlerdir.

### **3.1.12 Eğitim Sistemini Düşünerek Okul Yöneticisinin Zorunlu Yer Değiştirme Suretiyle Atamalar ile Değişmesi Sonucunda Okulda Muhtemel Olumsuz Değişmelere İlişkin Bulgular**

Yöneticilere on ikinci olarak “Eğitim sistemini düşünerek okul yöneticisinin zorunlu yer değiştirme suretiyle atamalar ile değişmesi sonucunda okulda muhtemel olumsuz değişmeler olarak neleri görüyorsunuz?” sorusu sorulmuştur. Alınan yanıtlar, aşağıda görülmektedir.

Katılımcılardan Y. 2, Y. 5, Y. 8, Y. 11, Y. 15, “Değişim sonucunda olumsuzluk yaşanmaz.” şeklinde, Y. 1, Y. 4, Y. 10, Y. 12, “Çatışmalar çıkabilir. Değişime direnç çıkar” şeklinde, Y. 6, Y. 9, Y. 13, “Kurum kültüründe bozulma

olur.” şeklinde, Y. 3, Y. 14, “Uzun vadeli planlamalar sonuca ulaşmadan değiştirilir veya yarım bırakılır. Yeni gelen eskinin yaptıklarını tamamen değiştirmeye çalışabilir” şeklinde, Y. 7, “Eski yönetime çok yakın olanlar, yeni gelenlere ön yargılı davranır.” şeklinde ifadelerde bulunmuşlardır.

### **3.1.13 Milli Eğitim Bakanlığındaki Zorunlu Yer Değişikliği Uygulamasının İleriki Yıllarda Yerleşip Benimsenen Bir Uygulama Haline Gelmesine İlişkin Bulgular**

Yöneticilere on üçüncü olarak “Sizce Milli Eğitim Bakanlığında zorunlu yer değişikliği uygulaması ileriki yıllarda yerleşip benimsenen bir uygulama haline gelir mi?” sorusu sorulmuştur. Alınan yanıtlar, frekans ve yüzdelik dağılımları Tablo 13.’te görülmektedir.

**Tablo 13.**

#### **Milli Eğitim Bakanlığındaki Zorunlu Yer Değişikliği Uygulamasının İleriki Yıllarda Yerleşip Benimsenen Bir Uygulama Haline Gelmesine Yönelik Görüşler**

<b>YANITLAR</b>	<b>FREKANS</b>	<b>%</b>
A. Evet, bu uygulama yerleşir	8	53,33
B. Hayır, bu uygulama yerleşmez	7	46,67
<b>Toplam</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

Tablo 13.’te görüldüğü gibi kendisi ile görüşülen yöneticilerden sekiz kişi (Y. 1, Y. 2, Y. 5, Y. 8, Y. 9, Y. 10, Y. 11, Y. 15) “Evet, bu uygulama yerleşir.”, sekiz

kişi (Y. 3, Y. 4, Y. 6, Y. 7, Y. 12, Y. 13, Y. 14) “Hayır, yerleşmez.” ifadelerini kullanmıştır.

Katılımcılardan Y. 3, Y. 4, Y. 6, Y. 7, Y. 15, “*Hayır, yerleşmez. Siyasi iradeye bağlı. Siyasi irade değişirse kalkabilir.*” şeklinde, Y. 1, “*Evet, bu uygulama yerleşir. Birçok meslekte bu yapıyor. Hatta il dışına yapıyor. Uygulama her geçen yıl yerleşir. Zorunlu yer değiştirme suretiyle atamalara olan direnç yıllar ilerledikçe azalır. İlk uygulamaya itiraz çok olmuştu. İkinci uygulamaya yapılan itirazlar da azaldı.*” şeklinde, Y. 2, “*Evet, yerleşir. Bugüne kadar iki kez uygulandı. Bundan sonra uygulanmaz kalkarsa zorunlu yer değiştirme suretiyle atamalara uğrayanlara haksızlık yapılmış olur.*” şeklinde, ifadelerde bulunmuşlardır.

### **3.1.14. Okul Yöneticisinin Zorunlu Yer Değiştirme Suretiyle Atamalara Yaklaştığı Son Yıllarında Nasıl Olsa Buradan Gideceğim Düşüncesi ile İşleri Bırakması Sorununa İlişkin Bulgular**

Yöneticilere son olarak “Okul yöneticisinin zorunlu yer değiştirme suretiyle atamalara yaklaştığı son yıllarında ‘Nasıl olsa buradan gideceğim.’ düşüncesi ile işleri bırakması sorununu ortaya çıkartır mı?” sorusu sorulmuştur. Alınan yanıtlar, frekans ve yüzdeler dağılımları Tablo 14.’te görülmektedir.

**Tablo 14.**

**Okul Yöneticisinin Zorunlu Yer Değişirme Suretiyle Atamalara  
Yaklaştığı Son Yıllarında Nasıl Olsa Buradan Gideceğim Düşüncesi ile İşleri  
Bırakması Sorununa Yönelik Görüşler**

<b>YANITLAR</b>	<b>FREKANS</b>	<b>%</b>
A. Evet, çıkar	7	46,66
B. Hayır, çıkmaz	5	33,34
C. Kişiyeye göre değişir	3	20
<b>Toplam</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

Tablo 14.'te görüldüğü gibi kendisi ile görüşülen yöneticilerden yedi kişi (Y. 1, Y. 3, Y. 4, Y. 10, Y. 11, Y. 13, Y. 14) “Evet, çıkar”, beş kişi (Y. 2, Y. 5, Y. 6, Y. 7, Y. 15) “Hayır, çıkmaz.”, üç kişi (Y. 8, Y. 9, Y. 12,) “Kişiyeye göre değişir.” ifadelerini kullanmıştır.

Katılımcılardan Y. 2, “ *Kişi yaptığı işin önemini bilir ve kendini profesyonel bir yönetici gibi görürse böyle bir sorun çıkmaz. Yöneticilik işi profesyonellik gerektiren bir iştir. Bir yöneticinin böyle yapacağını düşünmüyorum. Mutlaka birkaç istisna çıkacaktır. İstisnalar kaideyi bozmaz.*” şeklinde, Y. 6, “*Hayır, çıkmaz. Bunu yapan olabilir ama bu kişiler zorunlu yer değişirme suretiyle atamalara uğrasa da uğramasa da bu şekilde davranıyordur. Zorunlu yer değişirme suretiyle atamalara uğramasından dolayı böyle bir sorun ortaya çıkmaz.*” şeklinde ifadelerde bulunmuşlardır.

### 3.2. Öğretmenlerin Verdiği Yanıtlara İlişkin Bulgular

#### 3.2.1. Zorunlu Yer Değiştirmede Sıralama Ölçütünü Oluşturan Kriterlere İlişkin Bulgular

Öğretmenlere ilk olarak “Zorunlu yer değiştirmede sıralama ölçütünü oluşturan kriterler hakkında bilgi sahibi misiniz?” sorusu sorulmuştur. Alınan yanıtlar, frekans ve yüzdelik dağılımları Tablo 15.’te görülmektedir.

**Tablo 15.**

#### Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Zorunlu Yer Değiştirmede Sıralama Ölçütünü Oluşturan Kriterlere İlişkin Düşünceleri

YANITLAR	FREKANS	%
A. Evet, bilgi sahibiyim.	2	13,33
B. Kısmen bilgi sahibiyim.	3	20
C. Hayır, bilgi sahibi değilim.	10	66,67
<b>Toplam</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

Tablo 15.’te görüldüğü gibi kendisi ile görüşülen öğretmenlerden iki kişi (Ö. 4, Ö. 12) kriterler hakkında bilgi sahibi olduğunu; üç kişi (Ö. 1, Ö. 6, Ö. 9) kriterler hakkında kısmen bilgi sahibi olduğunu; on kişi (Ö. 2, Ö. 3, Öğretmen 5, Ö. 7, Ö. 8, Ö. 10, Ö. 11, Ö. 13, Ö. 14, Ö. 15) kriterler hakkında bilgi sahibi olmadıkların ifade etmiştir.

Katılımcı öğretmenlerden Ö. 4 ve Ö. 12 “*Evet, bilgi sahibiyim. Çünkü yöneticilik sınavlarına hazırlanıyorum. Sınava hazırlanırken yönetmeliğin ilgili maddelerini okumuştum.*” şeklinde, katılımcı öğretmenlerden Ö. 6 “*Kriterleri kısmen biliyorum. Arkadaşımdan zorunlu yer değiştirme uygulaması ile değişenler*



oldu. Kriterlerin bazılarını onlardan duymuştum.” şeklinde, katılımcılardan Ö. 5 ve Ö. 15 “Kriterler hakkında bilgi sahibi değilim. Geçen yıl okul müdürümüz değişmişti. Ama hangi kriterlere göre değiştiğini bilmiyorum.” şeklinde, katılımcılardan Ö. 2 “Bu kriterleri bilmiyorum. Beni etkilemediği için öğrenme ihtiyacı hissetmedim.” Şeklinde düşüncelerini ifade etmiştir.

### 3.2.2. Öğretmenlerin, Zorunlu Yer Değiştirmedeki Sıralama Ölçütleriyle İlgili Görüşlerine (hizmet yılı, ödüller, eğitim, uzman öğretmenlik, ceza ) İlişkin Bulgular

Öğretmenlere ikinci olarak “Zorunlu yer değiştirmedeki sıralama ölçütlerini (Hizmet yılı, Ödüller, eğitim, uzman öğretmenlik, ceza ) yeterli buluyor musunuz? Sizde sıralamada hangi ölçütler kullanılmalıdır?” sorusu sorulmuştur. Alınan yanıtlar, frekans ve yüzdelik dağılımları Tablo 16.’da görülmektedir.

**Tablo 16.**

#### Öğretmenlerin, Zorunlu Yer Değiştirmedeki Sıralama Ölçütlerine ( hizmet yılı, ödüller, eğitim, uzman öğret., ceza ) İlişkin Görüşleri

YANITLAR	FREKANS	%
A. Evet, yeterli buluyorum.	7	46,66
B. Kısmen yeterli buluyorum.	1	6,68
C. Hayır, yeterli bulmuyorum.	7	46,66
<b>Toplam</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

Tablo 16.’da görüldüğü gibi kendisi ile görüşülen öğretmenlerden yedi kişi (Ö. 3, Ö. 5, Ö. 6, Ö. 7, Ö. 9, Ö. 10, Ö. 11) bu kriterleri yeterli bulduklarını, bir kişi

(Ö. 1) kriterlerin kısmen yeterli olduğunu, öğretmenlerden yedi kişi (Ö. 2, Ö. 4, Ö. 8, Ö. 12, Ö. 13, Ö. 14, Ö. 15) bu kriterleri yeterli bulmadıklarını ifade etmiştir.

Öğretmenler, yöneticilere uygulanan zorunlu yer değiştirme suretiyle atamalarda sıralama ölçütünü oluşturan kriterler arasında olmasını istedikleri kriterleri şu şekilde ifade etmişlerdir: Katılımcı öğretmenlerden yedi kişi (Ö. 3, Ö. 4, Ö. 8, Ö. 9, Ö. 10, Ö. 11, Ö. 12,) “Ekleyecek bir kriter yok.” şeklinde, katılımcı öğretmenlerden üç kişi (Ö. 2, Ö. 5, Ö. 6) “Öğretmenlerin puanlamaya etkisinin de olması gerekir. Puanlama çizelgesi gibi bir evrak doldurularak öğretmenlerin puanlamasının da etkisinin olması gerekir.” şeklinde, katılımcı öğretmenlerden üç kişi (Ö. 2, Ö. 5, Ö. 6) “Velilerin görüşlerinin puanlamaya etkisinin de olması gerekir. Veliler memnuniyet anketi gibi bir anket doldurularak puan verebilir. Bu puan da puanlamaya etki edebilir.” şeklinde, katılımcı öğretmenlerden üç kişi (Ö. 13, Ö. 14, Ö. 15,) “Ödüller çıkartılmalı.” şeklinde, katılımcı öğretmenlerden iki kişi (Ö. 1, Ö. 15) “Yabancı dil puan olarak etkilemeli [KPDS]” şeklinde, katılımcı öğretmenlerden iki kişi ( Ö. 1, Ö. 7) “Katıldığı konferanslar ve hizmet içi eğitimler puan olarak ek puan getirmeli.” şeklinde, katılımcı öğretmenlerden iki kişi (Ö. 14, Ö. 15) “Uzman öğretmenlik puanlamadan çıkartılmalı.” şeklinde, katılımcı öğretmenlerden bir kişi (Ö. 7 ) “Yazdığı bilimsel makaleler puan getirmeli. Bilimsel anlamda yapılan her çalışma için puan eklenmeli.” şeklinde, katılımcı öğretmenlerden bir kişi ( Ö. 13) “Almış olduğu eğitim ve hizmet yılının puanı artırılmalı.” şeklinde, katılımcı öğretmenlerden bir kişi ( Ö. 5) “Yöneticinin kurumda çalıştığı dönemdeki başarıları artı puan olarak eklenmeli.” şeklinde cevap vermişlerdir.

### 3.2.3. Okul Müdürlerinin 5 Yılda Bir Zorunlu Olarak Yer Değiştirmesi Uygulamasına İlişkin Bulgular

Öğretmenlere üçüncü olarak “Okul müdürlerinin 5 yılda bir zorunlu olarak yer değiştirmesi uygulamasını nasıl değerlendiriyorsunuz?” sorusu sorulmuştur. Alınan yanıtlar, frekans ve yüzdeler dağılımları Tablo 17.’de görölmektedir.

**Tablo 17.**

#### **Öğretmenlerin, Okul Müdürlerinin 5 Yılda Bir Zorunlu Olarak Yer Değiştirmesi Uygulamasına Yönelik Görüşleri**

<b>YANITLAR</b>	<b>FREKANS</b>	<b>%</b>
A. Olumlu buluyorum	14	93,33
B. Olumsuz buluyorum	1	6,67
<b>Toplam</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

Tablo 17.’de göröldüğü gibi kendisi ile görüşülen öğretmenlerden on dört kişi (Ö. 1, Ö. 2, Ö. 3, Ö. 4, Ö. 5, Ö. 7, Ö. 8, Ö. 9, Ö. 10, Ö. 12, Ö. 13, Ö. 14, Ö. 15) olumlu bulmadığını, bir kişi (Ö. 11) olumsuz bulduğunu ifade etmiştir.

Katılımcı öğretmenlerden Ö. 1, “*Güzel bir uygulama. Olumlu karşılıyorum. Eğitimi ileriye götürmek için gerekli bir uygulamadır.*” şeklinde, katılımcı öğretmenlerden Ö.3, “*Olumlu bir uygulama. Geç kalınmış bir uygulama. Okul müdürleri göreve bir kurumda başlıyor, emekli olana kadar aynı kurumda kalıyor. Bu da bazı okul müdürlerini o okulun padişahı olduklarını zannetmesine neden oluyor. Bu anlamda zorunlu yer değişikliği çok iyi bir uygulamadır.*” şeklinde, katılımcı öğretmenlerden Ö. 11, “*Olumsuz bir uygulama. Bence zorunlu yapılan her*

*şey olumsuzdur. Bu değişikliğin sonuçları iyi de olsa zorunlu yapıldığı için bence olumsuz bir uygulamadır.” şeklinde ifade etmişler.*

### **3.2.4. Okul Müdürlerinden Sonra Zorunlu Yer Değiştirmenin Müdür Başyardımcılarına ve Müdür Yardımcılarına da Uygulanmasına İlişkin Bulgular**

Öğretmenlere dördüncü olarak “Okul müdürlerinden sonra zorunlu yer değiştirmenin müdür başyardımcılarına ve müdür yardımcılarına da uygulanmasını nasıl değerlendiriyorsunuz?” sorusu sorulmuştur. Alınan yanıtlar, frekans ve yüzdelik dağılımları Tablo 18.’de görölmektedir.

**Tablo 18.**

#### **Okul Müdürlerinden Sonra Zorunlu Yer Değiştirmenin Müdür Başyardımcılarına Ve Müdür Yardımcılarına da Uygulanmasına Yönelik Görüşler**

<b>YANITLAR</b>	<b>FREKANS</b>	<b>%</b>
A. İyi bir uygulama	12	80
B. Olumsuz bir uygulama	3	20
<b>Toplam</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

Tablo 18.’de görüldüğü gibi kendisi ile görüşülen *öğretmen*lerden on iki kişi (Ö. 1, Ö. 2, Ö. 3, Ö. 4, Ö. 5, Ö. 6, Ö. 9, Ö. 10, Ö. 12, Ö. 13, Ö. 14, Ö. 15) iyi bir uygulama olduğunu, üç kişi (Ö. 7, Ö. 8, Ö. 11) olumsuz bir uygulama olduğunu ifade etmiştir.

Katılımcı öğretmenlerden Ö. 7, “Müdür başyardımcılarına ve müdür yardımcılarına zorunlu yer değiştirme suretiyle atama uygulamasının gelmesi olumsuz bir uygulamadır. Yönetimin başı müdürdür. Müdürlerin değişmesi yeterli olur.” şeklinde, katılımcılardan Ö. 11, “Yanlış bir uygulamadır. Zorunlu yer değişikliği uygulaması yanlıştır. Değişiklik yapılacaksa isteğe bağlı yapılmalı.” Şeklinde görüşlerini ifade etmişlerdir.

### **3.2.5. Okul Müdür Başyardımcısı ve Müdür Yardımcısının 8 Yılda Bir Zorunlu Olarak Yer Değiştirmesi Uygulamasına İlişkin Bulgular**

Öğretmenlere beşinci olarak “Okul müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısının 8 yılda bir zorunlu olarak yer değiştirmesi uygulamasını nasıl değerlendiriyorsunuz?” sorusu sorulmuştur. Alınan yanıtlar, frekans ve yüzdelik dağılımları Tablo 19.’da görülmektedir.

**Tablo 19.**

#### **Okul Müdür Başyardımcısı ve Müdür Yardımcısının 8 Yılda Bir Zorunlu Olarak Yer Değiştirmesi Uygulamasına Yönelik Görüşler**

<b>YANITLAR</b>	<b>FREKANS</b>	<b>%</b>
A. İyi bir uygulama	12	80
B. Olumsuz bir uygulama	3	20
<b>Toplam</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

Tablo 19.’da görüldüğü gibi kendisi ile görüşülen öğretmenlerden on iki kişi (Ö. 1, Ö. 2, Ö. 3, Ö. 4, Ö. 5, Ö. 6, Ö. 9, Ö. 10, Ö. 12, Ö. 13, Ö. 14, Ö. 15) iyi bir uygulama olduğunu, üç kişi (Ö. 7, Ö. 8, Ö. 11) olumsuz bir uygulama olduğunu ifade etmiştir.

### 3.2.6. Okul Müdürünün Gittiği Kuruma Uyum Sağlamasında ve Performansını Tam Olarak Göstermesinde 5 Yıllık Sürenin Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular

Öğretmenlere altıncı olarak “5 yıl okul müdürünün gittiği kuruma uyum sağlaması ve performansını tam olarak göstermesi için yeterli bir süre midir?” sorusu sorulmuştur. Alınan yanıtlar, frekans ve yüzdelik dağılımları Tablo 20.’de görülmektedir.

**Tablo 20.**

#### Okul Müdürünün Gittiği Kuruma Uyum Sağlamasında ve Performansını Tam Olarak Göstermesinde 5 Yıllık Sürenin Değerlendirilmesine Yönelik Görüşler

YANITLAR	FREKANS	%
A. Yeterli bir süre değil	12	80
B. Yeterli bir süre	3	20
<b>Toplam</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

Tablo 20.’de görüldüğü gibi kendisi ile görüşülen öğretmenlerden on iki kişi (Ö. 1, Ö. 2, Ö. 3, Ö. 4, Ö. 5, Ö. 6, Ö. 8, Ö. 9, Ö. 10, Ö. 12, Ö. 14, Ö. 15) yeterli bir süre olduğunu, üç kişi (Ö. 7, Ö. 11, Ö. 13) yeterli bir süre olmadığını ifade etmiştir.

Katılımcı öğretmenlerden Ö. 2, “*Müdürlerin uyum sağlaması için yeterli bir süredir. Birçok işte zorunlu yer değiştirme suretiyle atamalar yapılmaktadır. Hatta bazı işlerde bu süre daha kısadır. Alışma süresi düşünülünce her işe başlamada böyle bir süre olacaktır. Bu süre asla çok uzun sürmeyecektir. Dolayısıyla performansını tam olarak gösterebilir.*” şeklinde, Ö. 14, “*Zorunlu yer değiştirme*

suretiyle atamalara uğramdan önceki görev ile zorunlu yer değiştirme suretiyle atama sonrası görevler farklı olmadığı için bu süre yeterli bir süredir. Göreve başlanıldığında çevreye ve personele alışma süreci olur. Ama bu süre çok uzun olmaz. Beş yılda performans tam olarak göstermek için yeterli bir süredir.” şeklinde, katılımcı öğretmenlerden Ö. 13, “Süre yeterli değil, az. Müdürün bir kuruma gidip alışması bir yıl sürer. Sistemini oturtması da birkaç yıl sürer. Yaptıklarının sonucunu almasını da düşünürsek sekiz yılda olur diye düşünüyorum.” şeklinde ifadelerde bulunmuşlardır.

### **3.2.7. Okul Müdür Başyardımcısının ve Müdür Yardımcısının Gittiği Kuruma Uyum Sağlamasında ve Performansını Tam Olarak Göstermesinde 8 Yıllık Sürenin Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular**

Öğretmenlere yedinci olarak “8 yıl okul müdür başyardımcısının ve müdür yardımcısının gittiği kuruma uyum sağlaması ve performansını tam olarak göstermesi için yeterli bir süre midir?” sorusu sorulmuştur. Alınan yanıtlar, frekans ve yüzdelik dağılımları Tablo 21.’de görülmektedir.

**Tablo 21.**

### **Okul Müdür Başyardımcısının ve Müdür Yardımcısının Gittiği Kuruma Uyum Sağlamasında ve Performansını Tam Olarak Göstermesinde 8 Yıllık Sürenin Değerlendirilmesine Yönelik Görüşler**

<b>YANITLAR</b>	<b>FREKANS</b>	<b>%</b>
A. Yeterli bir süre	10	66,66
B. Yeterli bir süre değil	4	26,68
C. Süre fazla	1	6,66
<b>Toplam</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

Tablo 21.'de görüldüğü gibi kendisi ile görüşülen öğretmenlerden on kişi (Ö. 1, Ö. 3, Ö. 4, Ö. 5, Ö. 6, Ö. 8, Ö. 11, Ö. 12, Ö. 13, Ö. 14) yeterli bir süre olduğunu, dört kişi (Ö. 7, Ö. 9, Ö. 10, Ö. 15) yeterli bir süre olmadığını, bir kişi (Ö. 2) sürenin fazla olduğunu ifade etmiştir.

Katılımcı öğretmenlerden Ö. 2, “*Sekiz yıl uzun bir süre. Süre çok uzun olursa olumsuzlukları görmeme başlar. İşler rutine döner ve çalışma heyecanı kalmaz diye düşünüyorum.*” şeklinde, katılımcı öğretmenlerden Ö. 6, Ö.13, “*İdeal çalışma süresi sekiz yıl diye düşünüyorum. Sekiz yılda işler yoluna konulur ve sonuca ulaşılabilir.*” şeklinde düşüncelerini ifade etmişlerdir.

### **3.2.8. Okul Müdürleri ile Müdür Başyardımcısı ve Müdür Yardımcılarının Zorunlu Yer Değiştirme Sürelerinin Farklı Olmasına İlişkin Bulgular**

Öğretmenlere sekizinci olarak “Okul müdürleri ile müdür başyardımcısı ve müdür yardımcılarının zorunlu yer değiştirme sürelerinin farklı olmasını nasıl değerlendiriyorsunuz? Sizce bu uygulama yapılacaksa kaç yılda bir yapılmalı? Neden?” sorusu sorulmuştur. Alınan yanıtlar, frekans ve yüzdelik dağılımları Tablo 22.'de görülmektedir.



**Tablo 22.**

**Okul Müdürleri ile Müdür Başyardımcısı ve Müdür Yardımcılarının  
Zorunlu Yer Değiştirme Sürelerinin Farklı Olmasına Yönelik Görüşler**

<b>YANITLAR</b>	<b>FREKANS</b>	<b>%</b>
A. Yanlış, zorunlu yer değiştirme suretiyle atama süreleri aynı olmalı	12	80
B. Doğru, zorunlu yer değiştirme suretiyle atama süreleri farklı olmalı	3	20
<b>Toplam</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

Tablo 22.'de görüldüğü gibi kendisi ile görüşülen öğretmenlerden on iki kişi (Ö. 3, Ö. 4, Ö. 5, Ö. 6, Ö. 7, Ö. 8, Ö. 10, Ö. 11, Ö. 12, Ö. 13, Ö. 14, Ö. 15) sürelerin farklı olmasını yanlış bulduklarını, sürelerin aynı olması gerektiğini, üç kişi (Ö. 1, Ö. 2, Ö. 9) sürelerin farklı olmasının doğru olduğunu ifade etmiştir.

**Tablo 23.**

**Yöneticilerin Zorunlu Yer Değiştirme Suretiyle Atamalar Sürelerine  
Yönelik Görüşleri**

<b>YANITLAR</b>	<b>FREKANS</b>	<b>%</b>
A. Tüm Yöneticilere 5 Yıl Olmalı	5	33.33
B. Tüm Yöneticilere 8 Yıl olmalı	4	26.66
C. Tüm Yöneticilere 7 Yıl Olmalı	2	13.33
D. Müdürlere 5, Diğer Yöneticilere 7 Yıl Olmalı	1	6.67
E. Tüm Yöneticilere 10 Yıl Olmalı	1	6.67
F. Müdürlere 3, Diğer Yöneticilere 5 Yıl Olmalı	1	6.67
G. Müdürlere 5, Diğer Yöneticilere 6 Yıl Olmalı	1	6.67
<b>Toplam</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

Tablo 23.'te görüldüğü gibi kendisi ile görüşülen öğretmenlerden beş kişi (Ö. 3, Ö. 5, Ö. 10, Ö. 14, Ö. 15,) zorunlu yer değiştirme suretiyle atamaların tüm yöneticilere 5 yılda bir uygulanması gerektiğini, dört kişi (Ö. 6, Ö. 7, Ö. 11, Ö. 13) zorunlu yer değiştirme suretiyle atamaların tüm yöneticilere 8 yılda bir uygulanması gerektiğini, iki kişi (Ö. 4, Ö. 12) zorunlu yer değiştirme suretiyle atamaların tüm yöneticilere 5 yılda bir uygulanması gerektiğini, bir kişi (Ö. 7) zorunlu yer değiştirme suretiyle atamaların tüm yöneticilere 10 yılda bir uygulanması gerektiğini, bir kişi (Ö. 1) müdürlere 5, müdür başyardımcılarına ve müdür yardımcılarında 7 yılda bir uygulanması gerektiğini, bir kişi (Ö. 2) müdürlere 5, müdür başyardımcılarına ve müdür yardımcılarında 6 yıl olarak uygulanması gerektiğini, bir kişi (Ö. 9) müdürlere 3, müdür başyardımcısına ve müdür yardımcısına 5 yılda bir uygulanması gerektiğini ifade etmiştir.

Katılımcı öğretmenler bu süreler için neden olarak şunları ifade etmişlerdir: Katılımcılardan Ö. 1, “Zorunlu yer değiştirme suretiyle atamalar yapılmazsa her şey rutine bağlanıyor. Yöneticiler personel ilişkileri dâhil her şeyi rutine bağlıyor. Bu süre ne kadar uzarsa her şeyin olağan hale gelmesi de o kadar kolaylaşıyor. Ama müdür ile diğer yöneticilerin süreleri farklı olmalı. Çünkü aynı anda yöneticilerin gitmesi kurum bilgilerini aktaracak yöneticinin kalmamasına neden olur. Bu da kurum kültürünü bozar” şeklinde, katılımcı öğretmenlerden Ö. 2, “Müdür ile diğer yöneticilerin süreleri farklı olmalı. Ancak bu süre farkı fazla olmamalı. Aralarında bir yıl olması yeterli.” şeklinde, katılımcı öğretmenlerden Ö. 9, “Zorunlu yer değiştirme suretiyle atama sürelerinin çok uzun olması yöneticilerin eksiklikleri görmemeye başlamasına neden olur. Oysa kısa sürelerde gerçekleşen zorunlu yer değiştirme suretiyle atamalar kurumların dinamizmini artırır.” şeklinde, katılımcı

öğretmenlerden Ö. 3, Ö. 5, Ö. 10, Ö. 14, Ö. 15,“ Bir kurumda ideal çalışma süresi 5 yıldır. Tüm yöneticilerin aynı sürede ve 5 yılda yer değiştirmesi gerekir.” şeklinde, katılımcılardan Ö.4, Ö. 12,“ Bir yönetici çalışma süresi boyunca üç dört yer değişikliği geçirmeli. Bunun için 7 yıl idealdir. Ayrıca 7 yıl bir kurumda çalışma süresi olarak iyi bir süredir.” şeklinde, katılımcı öğretmenlerden Ö. 6, Ö. 8, Ö. 11, Ö. 13, “Yönetim kademesine uygulanan zorunlu yer değişikliğinde tüm yönetim kademesine aynı süre uygulanmalı. Ayrıca ilköğretim okulları 8 yıllık kurumlardır. Bunun için tüm yönetim kademesi 8 yılda bir yer değiştirmeli.” şeklinde, katılımcılardan Ö. 7, “Yöneticiler çok kısa sürelerde düşündüklerini uygulamaya geçiremeyebilir. Bir yöneticinin kuruma sistemini oturtup başarıyı yakalama süresi bence 8 yıldır.” Şeklinde görüş bildirmişlerdir.

### **3.2.9. Okul Müdür Başyardımcıları ile Müdür Yardımcılarının Zorunlu Yer Değiştirme Sürelerinin Aynı Olmasına İlişkin Bulgular**

Öğretmenlere dokuzuncu olarak “Okul müdür başyardımcısı ve müdür yardımcılarının zorunlu yer değiştirme sürelerinin aynı olmasını nasıl değerlendiriyorsunuz?” sorusu sorulmuştur. Alınan yanıtlar, frekans ve yüzdelik dağılımları Tablo 24.’te görülmektedir.

**Tablo 24.**

#### **Okul Müdür Başyardımcıları ile Müdür Yardımcılarının Zorunlu Yer Değiştirme Sürelerinin Aynı Olmasına Yönelik Görüşler**

<b>YANITLAR</b>	<b>FREKANS</b>	<b>%</b>
A. Doğru bir uygulama	14	93.33
B. Yanlış bir uygulama	1	6.67
<b>Toplam</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

Tablo 24.'te görüldüğü gibi kendisi ile görüşülen öğretmenlerden on dört kişi (Ö. 1, Ö. 3, Ö. 4, Ö. 5, Ö. 6, Ö. 7, Ö. 8, Ö. 9, Ö. 10, Ö. 11, Ö. 12, Ö. 13, Ö. 14, Ö. 15) doğru bir uygulama olduğunu, bir kişi (Ö. 2) yanlış bir uygulama olduğunu ifade etmiştir.

Katılımcı öğretmenlerden Ö. 15, “*Müdür başyardımcısı da müdür yardımcısı da aynı işi yaptıkları için sürelerinin aynı olması doğru bir uygulamadır.*” şeklinde, Ö. 1, “*Bizim okulumuzda müdür başyardımcısı yok. Bazı okullarda müdür başyardımcısı oluyor. Bunun için sürelerinin aynı olması doğru bir uygulamadır.*” şeklinde, Ö. 8, “*Müdür başyardımcısı ile müdür yardımcısının süreleri aynı olmalı. Okullarda asıl karar organı müdürdür. Müdür başyardımcısı da müdür yardımcısı da müdürün verdiği görevleri yaparlar. Kısacası iki yönetici de aynı işi yapar. Bundan dolayı görev süreleri aynı olmalıdır.*” şeklinde cevap vermişlerdir

### **3.2.10. Bulunduğu Kurumdan Ayrılmak İstemediği Halde Zorunlu Yer Değiştirme Suretiyle Atamalara Uğrayan Okul Yöneticilerinin Performansının Etkilenmesine İlişkin Bulgular**

Öğretmenlere onuncu olarak “Bulunduğu kurumdan ayrılmak istemediği halde zorunlu yer değiştirme suretiyle atamalara uğrayan okul yöneticilerinin performansı olumsuz etkilenir mi?” sorusu sorulmuştur. Alınan yanıtlar, frekans ve yüzdeler dağılımları Tablo 25.'te görülmektedir.

**Tablo 25.**

**Bulunduğu Kurumdan Ayrılmak İstemediği Halde Zorunlu Yer Değiştirme Suretiyle Atamalara Uğrayan Okul Yöneticilerinin Performansının Etkilenmesine Yönelik Görüşler**

<b>YANITLAR</b>	<b>FREKANS</b>	<b>%</b>
A. Olumsuz etkilenir	13	86,66
B. Olumsuz etkilenmez	2	13,34
<b>Toplam</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

Tablo 25.'te görüldüğu gibi kendisi ile görüşülen öğretmenlerden on üç kişi (Ö. 1, Ö. 2, Ö. 3, Ö. 4, Ö. 5, Ö. 7, Ö. 8, Ö. 9, Ö. 10, Ö. 11, Ö. 12, Ö. 13, Ö. 14) olumsuz etkileneceğini, iki kişi (Ö. 2, Ö. 15, ) olumsuz etkilenmeyeceğini bildirmiştir.

Katılımcı öğretmenlerden Ö. 2, “*Yönetici her iki kurumda aynı işi yapacaktır. Bundan dolayı olumsuz etkilenmemesi gerekir. Hem zorunlu yer değiştirme suretiyle atamalar her yöneticiye uygulanıyor. Ortada haksızlık da yok. Olumsuz etkilenme olmaz.*” şeklinde, katılımcı öğretmenlerden Ö. 15, “*Her yönetici zorunlu yer değiştirme suretiyle atama olacağını bilerek yönetici olur. Dolayısıyla zorunlu yer değiştirme suretiyle atamaları istememe diye bir şey olmaz. Ayrıca bundan olumsuz etkilenecek kişi zorunlu yer değiştirme suretiyle atamalar öncesi kurumunda da verimli çalışmıyordu.*” şeklinde, katılımcı öğretmenlerden Ö. 6, “*Çalıştığı kurumdan gitmek istemeyen bir yönetici iyi bir kurumda çalışıyordu. İyi bir kurumda çalışan yönetici de yerinin değiştirilmesini istemez. Kurumu değişirse olumsuz etkilenir.*” şeklinde, katılımcı öğretmenlerden Ö. 10, “*Etüt beslenme ilköğretim okulunda görev*

yapan yöneticinin geliri fazladır. Böyle bir kurumda çalışan yönetici zorunlu yer değiştirme suretiyle atamalara uğrarsa mutlaka olumsuz etkilenir.” Şeklinde görüş bildirmişlerdir.

### **3.2.11. Eğitim Sistemini Düşünerek Okul Yöneticisinin Zorunlu Yer Değiştirme Suretiyle Atamalar ile Değişmesi Sonucunda Okulda Muhtemel Olumlu Değişmelere İlişkin Bulgular**

Öğretmenlere on birinci olarak “Eğitim sistemini düşünerek okul yöneticisinin zorunlu yer değiştirme suretiyle atamalar ile değişmesi sonucunda okulda muhtemel olumlu değişimler olarak neleri görüyorsunuz?” sorusu sorulmuştur. Alınan yanıtlar, aşağıda görülmektedir.

Katılımcılardan Ö. 1, Ö.2, Ö. 3, Ö. 5, Ö. 6, Ö. 7, Ö. 8, Ö. 9, Ö. 10, Ö. 11, Ö. 12, Ö. 15, “ Okulun fiziki yapısında olumlu gelişmeler olur. Fiziki yapılarda var olan eksiklikler giderilir. Fiziki yapı çok daha iyi duruma gelir.” şeklinde, Ö. 1, Ö. 8, Ö. 9, Ö. 10, Ö. 11, Ö. 11, Ö. 14, “Personel arasındaki ilişkiler gelişir. Personel halindeki ön yargılar ortadan kalkar. Uzun yıllar aynı kurumda çalışan yöneticinin personel ile ilişkilerinde, iletişimde gerileme olur. Bazı personel ile ilişkiler aşırı samimi hale gelir, bazı personel ile de olumsuz olur. Zorunlu yer değiştirme ile her şey yeniden başlar. Tüm personele eşit mesafede olur.” şeklinde, Ö. 2, Ö. 7, Ö. 12, Ö. 13, “Kuruma dinamizm getirir. Monotonluk kalkar.” Şeklinde, Ö. 3, Ö. 13, Ö. 15, “yeni yönetici kurumdaki eksiklikleri daha kolay görür. Kör noktaları görür.” şeklinde, Ö. 1, Ö. 14, Ö. 15, “Öğretmenler yeni gelen yöneticinin gözüne girmek için normal çalışmasından çok daha fazla çalışır. Yeni yönetici herkese karşı nötr olacağı için diğer yönetici ile sorun yaşamış öğretmenler de gayretli çalışmalar sergileyerek kendilerini göstermeye çalışır.” şeklinde, Ö.1, “Ödüller adil dağıtılmıyor. Yeni

yönetici herkese eşit mesafede olacağı için ödüller adil dağıtılır.” şeklinde görüş bildirmişlerdir.

### **3.2.12. Eğitim Sistemini Düşünerek Okul Yöneticisinin Zorunlu Yer Değiştirme Suretiyle Atamalar İle Değişmesi Sonucunda Okulda Muhtemel Olumsuz Değişmelere İlişkin Bulgular**

Öğretmenlere on ikinci olarak “Eğitim sistemini düşünerek okul yöneticisinin zorunlu yer değiştirme suretiyle atamalar ile değişmesi sonucunda okulda muhtemel olumsuz değişmeler olarak neleri görüyorsunuz?” sorusu sorulmuştur. Alınan yanıtlar, aşağıda görülmektedir.

Katılımcılardan Ö. 1, Ö. 2, Ö. 4, Ö. 6, Ö. 8, Ö. 10, Ö. 11, Ö. 14, “Değişim sonucunda olumsuzluk yaşanmaz.” şeklinde, Ö. 5, Ö. 12, Ö. 13, Ö. 15, “İletişimde sorun yaşanabilir. Personel ile yeni yönetici arasında iletişim sorunu çıkabilir.” şeklinde, Ö. 7, Ö. 15, “Alışılmışlığın değişmesi ne karşı direnç oluşur.” şeklinde, Ö. 3, “Yeni gelen yönetici her şeye sil baştan başlayabilir. Planlamalar sonuca ulaşmadan değiştirilir veya yarım bırakılır. Yeni gelen eskinin yaptıklarını tamamen değiştirmeye çalışabilir” şeklinde, ifadelerde bulunmuşlardır.

### **3.2.13. Milli Eğitim Bakanlığındaki Zorunlu Yer Değişikliği Uygulamasının İleriki Yıllarda Yerleşip Benimsenen Bir Uygulama Haline Gelmesine İlişkin Bulgular**

Öğretmenlere on üçüncü olarak “Sizce Milli Eğitim Bakanlığında zorunlu yer değişikliği uygulaması ileriki yıllarda yerleşip benimsenen bir uygulama haline gelir mi?” sorusu sorulmuştur. Alınan yanıtlar, frekans ve yüzdeler dağılımları Tablo 26.’da görülmektedir.

**Tablo 26.**

**Milli Eğitim Bakanlığındaki Zorunlu Yer Değişikliği Uygulamasının İleriki  
Yıllarda Yerleşip Benimsenen Bir Uygulama Haline Gelmesine Yönelik  
Görüşler**

<b>YANITLAR</b>	<b>FREKANS</b>	<b>%</b>
A. Evet, bu uygulama yerleşir	12	80
B. Hayır, bu uygulama yerleşmez	3	20
<b>Toplam</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

Tablo 26.'da görüldüğü gibi kendisi ile görüşülen öğretmenlerden on iki kişi (Ö. 1, Ö. 2, Ö. 3, Ö. 4, Ö. 5, Ö. 8, Ö. 9, Ö. 10, Ö. 12, Ö. 13, Ö. 14)bu uygulamanın süreç içinde yerleşeceğini, üç kişi (Ö. 6, Ö. 11, Ö. 15)bu uygulamanın süreçte yerleşmeyeceğini ifade etmiştir.

Katılımcı öğretmenlerden Ö. 3, “Zorunlu yer değiştirme suretiyle atama uygulaması tüm yöneticilere uygulanıyor. Hatta öğretmenlere de uygulanacağı söyleniyor. Bu uygulama yerleşir. Hatta bizlere de yakın zamanda gelir diye düşünüyorum.” şeklinde, katılımcı öğretmenlerden Ö. 11, “Bu uygulama yeni bir uygulama. Bence yerleşmez. Bu iş siyaset işidir. Başka bir hükümet gelirse değişir diye düşünüyorum.” şeklinde ifadelerde bulunmuşlardır.



### 3.2.14. Okul Yöneticisinin Zorunlu Yer Değiştirme Suretiyle Atamalara Yaklaştığı Son Yıllarında Nasıl Olsa Buradan Gideceğim Düşüncesi İle İşleri Bırakması Sorununa İlişkin Bulgular

Öğretmenlere son olarak “Okul yöneticisinin zorunlu yer değiştirme suretiyle atamalara yaklaştığı son yıllarında ‘Nasıl olsa buradan gideceğim.’ düşüncesi ile işleri bırakması sorununu ortaya çıkartır mı?” sorusu sorulmuştur. Alınan yanıtlar, frekans ve yüzdeler dağılımları Tablo 27.’de görülmektedir.

**Tablo 27.**

#### Okul Yöneticisinin Zorunlu Yer Değiştirme Suretiyle Atamalara Yaklaştığı Son Yıllarında Nasıl Olsa Buradan Gideceğim Düşüncesi İle İşleri Bırakması Sorununa Yönelik Görüşler

YANITLAR	FREKANS	%
A. Evet, çıkar	10	66,66
B. Hayır, çıkmaz	3	20
C. Kişiyeye göre değişir	2	13,34
<b>Toplam</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

Tablo 27.’de görüldüğü gibi kendisi ile görüşülen Öğretmenlerden on kişi (Ö. 1, Ö. 5, Ö. 6, Ö. 7, Ö. 8, Ö. 9, Ö. 11, Ö. 13, Ö. 14, Ö.15) böyle bir sorunun ortaya çıkabileceğini, üç kişi (Ö. 4, Ö. 10, Ö. 12) böyle bir sorunun ortaya çıkmayacağını, iki kişi (Ö. 2, Ö. 3,) “böyle bir sorunun ortaya çıkmaması gerektiğini ifade etmiştir.

Katılımcı öğretmenlerden Ö. 4, “*Bu uygulama süreç içinde yerleşecektir. Yerleşince her yönetici süresi dolunca gideceğini bilecektir. Böyle bir sorun ortaya*

*çıkamaz.” şeklinde, katılımcı öğretmenlerden Ö. 12, “Çalışan insan için böyle bir sorun ortaya çıkmaz. Çalışan görevini yapan için böyle bir sorunun çıkması mümkün değil. Çalışmayan insan zorunlu yer değiştirme suretiyle atamalar olmasa da çalışmaz.” şeklinde, katılımcı öğretmenlerden Ö. 7, “Böyle bir sorun kesin çıkar. Son yıl işler bırakılır. Bizim okulda böyle olmuştu. Zorunlu yer değiştirme suretiyle atamaların kesinleşmesinden sonra işler durma noktasına geldi.” şeklinde görüş bildirmişlerdir.*

## BÖLÜM IV

### SONUÇ VE ÖNERİLER

#### 4.1. SONUÇ

Alt amaçlar doğrultusunda görüşmeler incelendiğinde sırayla aşağıdaki yorumlar yapılabilir:

1. Birinci alt amaç olarak yöneticilerin, okul yöneticilerinin zorunlu yer değiştirmesiyle ilgili görüşlerini ortaya çıkartmaya yönelik sorular sorulmuştur.

İlk soru olarak “Zorunlu yer değiştirmede sıralama ölçütünü oluşturan kriterler hakkında bilgi sahibi misiniz?” sorusu sorulmuştur. Bu soruya, yöneticilerin % 86.66’sı sıralama ölçütünü oluşturan kriterler hakkında bilgi sahibi olduklarını, % 13,37’si kısmen bilgi sahibi olduklarını söylemişlerdir. Yöneticilerin zorunlu yer değişikliği uygulaması hakkında bilgi sahibidirler.

İkinci soru olarak, “Zorunlu yer değiştirmedeki sıralama ölçütlerini ( Hizmet yılı, Ödüller, eğitim, uzman öğretmenlik, ceza ) yeterli buluyor musunuz?” sorusu sorulmuştur. Bu soruya yöneticilerin % 93,33’si yeterli bulmadıklarını, % 6,67’si yeterli bulduklarını ifade etmiştir. Yöneticiler sıralama ölçütünü oluşturan kriterleri (Ek 2) yeterli bulmamaktadırlar.

Üçüncü soru olarak, “Okul müdürlerinin 5 yılda bir zorunlu olarak yer değiştirmesi uygulamasını nasıl değerlendiriyorsunuz?” sorusu sorulmuştur. Bu soruya yöneticilerin % 93.33’ü olumlu bulduğunu, %6.67’si olumsuz bulduğunu

söylemişlerdir. Yöneticiler okul müdürlerine uygulanan zorunlu yer değişikliği uygulamasını doğru bir uygulama olarak görmektedir.

Dördüncü soru olarak, “Okul müdürlerinden sonra zorunlu yer değiştirmenin müdür başyardımcılarına ve müdür yardımcılara da gelmesini nasıl değerlendiriyorsunuz?” sorusu sorulmuştur. Bu soruya yöneticilerin % 86,66’sı olması gereken bir uygulama olduğunu, % 14,34’ü gereksiz bir uygulama olduğunu belirtmiştir. Yöneticiler okul yöneticilerinin hepsine zorunlu yer değişikliği uygulaması olmasını gerektiğini düşünmektedir.

Beşinci soru olarak, “Okul müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısının 8 yılda bir zorunlu olarak yer değiştirmesi uygulamasını nasıl değerlendiriyorsunuz?” sorusu sorulmuştur. Bu soruya yöneticilerin % 86,66’sı olması iyi bir uygulama olduğunu, % 14,34’ü olumsuz bir uygulama olduğunu belirtmiştir. Yöneticiler, müdür başyardımcılarına ve müdür yardımcılara zorunlu yer değişikliği uygulamasını doğru bulmaktadır.

Altıncı soru olarak, “5 yıl okul müdürünün gittiği kuruma uyum sağlaması ve performansını tam olarak göstermesi için yeterli bir süre midir?” sorusu sorulmuştur. Bu soruya yöneticilerin % 53,33’ü yeterli bir süre olmadığını, % 46,67’si yeterli bir süre olduğunu söylemiştir.

Yedinci soru olarak, “8 yıl okul müdür başyardımcısının ve müdür yardımcısının gittiği kuruma uyum sağlaması ve performansını tam olarak göstermesi için yeterli bir süre midir?” sorusu sorulmuştur. Bu soruya yöneticilerin % 60’ı yeterli bir süre olduğunu, % 20’si yeterli bir süre olmadığını, % 20’si sürenin fazla olduğunu belirtmiştir. Yöneticiler, sekiz yıllık sürenin yeterli olduğunu düşünmektedirler.

Sekizinci soru olarak, “Okul müdürleri ile müdür başyardımcısı ve müdür yardımcılarının zorunlu yer değiştirme sürelerinin farklı olmasını nasıl değerlendiriyorsunuz?” sorusu sorulmuştur. Bu soruya yöneticilerin % 66,66’sı yanlış bir uygulama olduğunu, her üç yöneticinin sürelerinin aynı olması gerektiğini, % 33,34’ doğru bir uygulama olduğunu, sürelerin farklı olması gerektiğini belirtmiştir. Yöneticiler, müdürler ile diğer yöneticilerin sürelerinin aynı olması gerektiğini belirtmişlerdir.

Dokuzuncu soru olarak, “Okul müdür başyardımcısı ve müdür yardımcılarının zorunlu yer değiştirme sürelerinin aynı olmasını nasıl değerlendiriyorsunuz?” sorusu sorulmuştur. Bu soruya, yöneticilerin % 86,66’sı doğru bir uygulama olduğunu, % 14,34’ yanlış bir uygulama olduğunu belirtmiştir. Yöneticiler, müdür başyardımcıları ve müdür yardımcılarının zorunlu yer değişikliği uygulamasının aynı olmasını doğru bulmaktadır.

Onuncu soru olarak, “Bulunduğu kurumdan ayrılmak istemediği halde zorunlu yer değiştirme suretiyle atamalara uğrayan okul yöneticilerinin performansı olumsuz etkilenir mi?” sorusu sorulmuştur. Bu soruya, yöneticilerin %53.34’ olumsuz etkileneceğini, % 20 olumsuz etkilemeyeceğini, % 26,66’sı olumsuz etkilenmemesi gerektiğini belirtmiştir. Yöneticiler, istemeden ayrılan yöneticilerin bu durumdan olumsuz etkileneceğini düşünmektedir.

2. İkinci alt amaç olarak öğretmenlerin, okul yöneticilerinin zorunlu yer değiştirmesiyle ilgili görüşlerini ortaya çıkartmaya yönelik sorular sorulmuştur.

İlk soru olarak “Zorunlu yer değiştirmede sıralama ltn oluşturan kriterler hakkında bilgi sahibi misiniz?” sorusu sorulmuştur. Bu soruya, öğretmenlerin % 13,33’ sıralama ltn oluşturan kriterler hakkında bilgi sahibi olduklarını, % 20’si kısmen bilgi sahibi olduklarını, % 66.67’si bilgi sahibi olmadıklarını

söylemişlerdir. Öğretmenler, yöneticilerin sıralama ölçütünü oluşturan kriterler (Ek 2) hakkında bilgi sahibi değildir.

İkinci soru olarak, “Zorunlu yer değiştirmedeki sıralama ölçütlerini ( hizmet yılı, ödüller, eğitim, uzman öğretmenlik, ceza ) yeterli buluyor musunuz?” sorusu sorulmuştur. Bu soruya öğretmenlerin % 46,66’si ölçütleri yeterli bulmadıklarını, % 6,68’si kısmen yeterli bulduklarını, % 46,66 yeterli bulduklarını ifade etmiştir.

Üçüncü soru olarak, “okul müdürlerinin 5 yılda bir zorunlu olarak yer değiştirmesi uygulamasını nasıl değerlendiriyorsunuz?” sorusu sorulmuştur. Bu soruya öğretmenlerin % 93.33’ü olumlu bulduğunu, %6.67’si olumsuz bulduğunu söylemişlerdir. Öğretmenler, okul müdürlerine zorunlu yer değiştirme suretiyle atama uygulamasını doğru bulmaktadır.

Dördüncü soru olarak, “Okul müdürlerinden sonra zorunlu yer değiştirmenin müdür başyardımcılarına ve müdür yardımcılara da gelmesini nasıl değerlendiriyorsunuz?” sorusu sorulmuştur. Bu soruya öğretmenlerin % 80’i olması gereken bir uygulama olduğunu, % 20’si gereksiz bir uygulama olduğunu belirtmiştir. Öğretmenler, tüm yöneticilere zorunlu yer değiştirmenin uygulanmasını doğru bulmaktadır.

Beşinci soru olarak, “Okul müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısının 8 yılda bir zorunlu olarak yer değiştirmesi uygulamasını nasıl değerlendiriyorsunuz?” sorusu sorulmuştur. Bu soruya öğretmenlerin % 80’i olması iyi bir uygulama olduğunu, % 20’si olumsuz bir uygulama olduğunu belirtmiştir. Öğretmenler, müdür başyardımcılarına ve müdür yardımcılara uygulanan zorunlu yer değişikliğini olumlu karşılamıştır.

Altıncı soru olarak, “5 yıl okul müdürünün gittiği kuruma uyum sağlaması ve performansını tam olarak göstermesi için yeterli bir süre midir?” sorusu sorulmuştur.

Bu soruya öğretmenlerin % 80'i yeterli bir süre olduğunu, % 20'si yeterli bir süre olmadığını söylemiştir. Öğretmenler, müdürler için beş yıl süreyi yeterli bulmuştur.

Yedinci soru olarak, “8 yıl okul müdür başyardımcısının ve müdür yardımcısının gittiği kuruma uyum sağlaması ve performansını tam olarak göstermesi için yeterli bir süre midir?” sorusu sorulmuştur. Bu soruya öğretmenlerin % 66,66'sı yeterli bir süre olduğunu, % 26,68'i yeterli bir süre olmadığını, % 6.66'si sürenin fazla olduğunu belirtmiştir. Öğretmenler, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı için sekiz yıllık süreyi yeterli bir süre olarak görmüştür.

Sekizinci soru olarak, “Okul müdürleri ile müdür başyardımcısı ve müdür yardımcılarının zorunlu yer değiştirme sürelerinin farklı olmasını nasıl değerlendiriyorsunuz? Sizce bu uygulama yapılacaksa kaç yılda bir yapılmalı? Neden?” sorusu sorulmuştur. Bu soruya öğretmenlerin % 80'i yanlış bir uygulama olduğunu, her üç yöneticinin sürelerinin aynı olması gerektiğini, % 20'si doğru bir uygulama olduğunu, sürelerin farklı olması gerektiğini belirtmiştir. Öğretmenler, tüm yöneticilerin aynı sürede zorunlu yer değişikliğine tabi olması gerektiğini düşünmektedir.

Dokuzuncu soru olarak, “Okul müdür başyardımcısı ve müdür yardımcılarının zorunlu yer değiştirme sürelerinin aynı olmasını nasıl değerlendiriyorsunuz?” sorusu sorulmuştur. Bu soruya, öğretmenlerin % 93,33'ü doğru bir uygulama olduğunu, % 6.67'si yanlış bir uygulama olduğunu belirtmiştir. Öğretmenler, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcılarının zorunlu yer değişikliği sürelerinin aynı olmasını doğru bulmaktadır.

Onuncu soru olarak, “Bulunduğu kurumdan ayrılmak istemediği halde zorunlu yer değiştirme suretiyle atamalara uğrayan okul yöneticilerinin performansı olumsuz etkilenir mi?” sorusu sorulmuştur. Bu soruya, öğretmenlerin %86,66'sı

olumsuz etkileneceğini, % 14,34'ü olumsuz etkilemeyeceğini belirtmiştir. Öğretmenler, istemeden zorunlu yer değiştirme suretiyle atamalara uğrayan yöneticilerin performansının olumsuz etkileneceğini düşünmektedir.

3. Üçüncü alt amaç olarak, yöneticilerin ve öğretmenlerin zorunlu yer değiştirme suretiyle atamalara ilişkin önerileri ile öngörülerini belirlemeye yönelik sorular sorulmuştur.

İkinci sorunun ikinci kısmında “Sizce hangi kriterler yer almalı?” sorusu sorulmuştur. Bu soruya yöneticilerden şu öneriler gelmiştir:

Sekiz yönetici, kriterler arasında bulunan “uzman öğretmenlik puanının çıkartılması”, altı yönetici, “yönetici olarak çalışılan dönemdeki performansın da puan olarak eklenmesi”, beş yönetici “ödüllerin liyakate göre verilmediği için kriterler arasından çıkartılması”, dört yönetici “öğretmenlerin görüşlerinin de puan olarak yansımaya gerektiği”, üç yönetici “KPDS puanının ek puan getirmesi gerektiği”, üç yönetici “öğrenci ve velilerin görüşlerinin de puan olarak yansımaya gerektiği”, bir yönetici “stratejik planlamanın da puanlamaya dâhil edilmesi gerektiği”, bir yönetici “puanlamada sadece hizmet yılı temel alınması”, bir yönetici “yazılan akademik makalelere ek puan verilmesi” önerisinde bulunmuştur.

İkinci sorunun ikinci kısmında “Sizce sıralamada hangi ölçütler kullanılmalıdır?” sorusu sorulmuştur. Bu soruya öğretmenlerden de şu öneriler gelmiştir:

Üç öğretmen, “öğretmenlerin görüşlerinin de etki etmesi gerektiği”, üç öğretmen, “velilerin görüşlerinin de puanlamaya katılması”, üç öğretmen, “ödüllerin liyakate göre verilmediği için kriterler arasından çıkartılması gerektiği.”, iki öğretmen “KPDS'nin ek puan getirmesi gerektiği”, iki öğretmen “hizmet içi eğitimlerin ve konferansların ek puan getirmesi gerektiği”, iki öğretmen “uzman



öğretmenlik puanının çıkartılması gerektiği”, bir öğretmen “yöneticinin yazdığı bilimsel makalenin ek puan getirmesi gerektiği”, bir öğretmen “eğitimlerin ve hizmet yılını puanlamasının artırılması gerektiği”, bir öğretmen “çalışma sürelerindeki başarıların ek puan getirmesi gerektiği” önerisinde bulunmuştur.

Sekizinci sorunun ikinci kısmında “Sizce bu uygulama yapılacaksa kaç yılda bir yapılmalı? Neden?” sorusu sorulmuştur. Bu soruya yöneticilerden şu öneriler gelmiştir:

Yöneticilerin % 33,33’ü sürenin tüm yöneticiler için 8 yıl olması gerektiği, % 26,66’sı tüm yöneticilere 5 yıl olması gerektiği, % 20’si müdürlere 8 yıl diğer yöneticilere 10 yıl uygulanması gerektiği, % 6.67’si tüm yöneticilere 10 yıl olması gerektiği, % 6.67’si müdürlere 5, diğer yöneticilere 6 yıl olması gerektiği, % 6.67 müdürlere 7, diğer yöneticilere 8 yıl olması gerektiği önerisinde bulunmuşlardır.

Yöneticiler bu önerilerinin nedeni olarak şunları ifade etmiştir:

Katılımcılardan Y. 1, Y. 2, Y. 3, Y. 5, Y. 7, Y. 10, Y. 11, Y. 12, Y. 13, Y. 15, “Yönetim kademesine uygulanan zorunlu yer değişikliğinde tüm yönetim kademesine aynı süre uygulanmalı.” şeklinde, katılımcılardan Y. 1, Y. 2, Y. 5, Y. 10, Y. 12, “İlköğretim okullarında süre 8 yıldır. Bundan dolayı süre 8 yıl olmalı.” şeklinde, katılımcılardan Y. 7, Y. 11, Y. 13, Y. 15, “5 yıl bir kurumda çalışmak için ideal bir süredir. Bu süreden fazlası işletme körlüğüne götürür.” şeklinde, katılımcılardan Y. 4, Y.6, Y. 8, Y. 9, Y. 14, “Kurumun tüm yöneticileri aynı anda kurumdan gitmesin diye yöneticilerin atanma süreleri farklı olmalı. Böylelikle yeni gelen yönetici veya yöneticilere kurum ile ilgili bilgileri aktaracak yönetici kalmış olur.” şeklinde, görüşlerini ifade etmişlerdir.

Sekizinci sorunun ikinci kısmında “Sizce bu uygulama yapılacaksa kaç yılda bir yapılmalı?” sorusu sorulmuştur. Bu soruya öğretmenlerden şu öneriler gelmiştir:

Öğretmenlerin % 33,33'ü sürenin tüm öğretmenler için 5 yıl olması gerektiği, % 26,66'sı tüm öğretmenler için 8 yıl olması gerektiği, % 13,33'ü tüm öğretmenler için 7 yıl olması gerektiği, % 6.67'si tüm öğretmenler için 10 yıl olması gerektiği, % 6.67'si müdürler için 5, diğer yöneticiler için 6 yıl olması gerektiği, öğretmenlerin % 6.67'si müdürler için 3, diğer yöneticiler için 5 yıl olması gerektiği, öğretmenlerin % 6,67'si müdürler için 5, diğer yöneticiler için 7 yıl olması gerektiği önerisinde bulunmuşlardır.

Bu önerinin nedeni olarak öğretmenler şunları ifade etmiştir:

Katılımcı öğretmenler bu sürelerle neden olarak şunları ifade etmişlerdir: Katılımcılardan Ö. 1, “Zorunlu yer değiştirme suretiyle atamalar yapılmazsa her şey rutine bağlanıyor. Yöneticiler personel ilişkileri dâhil her şeyi rutine bağlıyor. Bu süre ne kadar uzarsa her şeyin olağan hale gelmesi de o kadar kolaylaşıyor. Ama müdür ile diğer yöneticilerin süreleri farklı olmalı. Çünkü aynı anda yöneticilerin gitmesi kurum bilgilerini aktaracak yöneticinin kalmamasına neden olur. Bu da kurum kültürünü bozar” şeklinde, katılımcı öğretmenlerden Ö. 2, “Müdür ile diğer yöneticilerin süreleri farklı olmalı. Ancak bu süre farkı fazla olmamalı. Aralarında bir yıl olması yeterli.” şeklinde, katılımcı öğretmenlerden Ö. 9, “Zorunlu yer değiştirme suretiyle atama sürelerinin çok uzun olması yöneticilerin eksiklikleri görmemeye başlamasına neden olur. Oysa kısa sürelerde gerçekleşen zorunlu yer değiştirme suretiyle atamalar kurumların dinamizmini artırır.” şeklinde, katılımcı öğretmenlerden Ö. 3, Ö. 5, Ö. 10, Ö. 14, Ö. 15, “ Bir kurumda idea çalışma süresi 5 yıldır. Tüm yöneticilerin aynı sürede ve 5 yılda yer değiştirmesi gerekir.” şeklinde, katılımcılardan Ö.4, Ö. 12, “ Bir yönetici çalışma süresi boyunca üç dört yer değişikliği geçirmeli. Bunun için 7 yıl idealdir. Ayrıca 7 yıl bir kurumda çalışma süresi olarak iyi bir süredir.” şeklinde, katılımcı öğretmenlerden Ö. 6, Ö. 8, Ö. 11, Ö.

13, “Yönetim kademesine uygulanan zorunlu yer değişikliğinde tüm yönetim kademesine aynı süre uygulanmalı. Ayrıca ilköğretim okulları 8 yıllık kurumlardır. Bunun için tüm yönetim kademesi 8 yılda bir yer değiştirmeli.” şeklinde, katılımcılardan Ö. 7, “Yöneticiler çok kısa sürelerde düşündüklerini uygulamaya geçiremeyebilir. Bir yöneticinin kuruma sistemini oturtup başarıyı yakalama süresi bence 8 yıldır.” şeklinde, görüş bildirmişlerdir.

On birinci soruda “Eğitim sistemini düşünerek okul yöneticisinin zorunlu yer değiştirme suretiyle atamalar ile değişmesi sonucunda okulda muhtemel olumlu değişme olarak neleri görüyorsunuz?” sorusu sorulmuştur. Bu soruya yöneticilerden şu öngörüler gelmiştir:

Katılımcılardan Y. 1, Y. 5, Y. 7, Y. 8, Y. 10, Y. 11, Y. 13, Y. 14, Y. 15, “Eski yöneticinin görmediği eksiklikleri yeni yönetici daha kolay görür. İşletme körlüğü ortadan kalkar.” şeklinde, Y. 1, Y. 2, Y. 7, Y. 8, Y. 15, “Fiziki yapıda gelişme olur.” şeklinde, Y. 1, Y. 3, Y. 4, Y. 6, Y. 15, “Kuruma dinamizm getirir.” şeklinde, . 3, Y. 9, Y. 12, “Yöneticinin yeni atandığı kurumda kendini ispat etme çabası.” şeklinde, Y. 2, Y. 7, Y. 8, Y. 11, “Personel arasındaki ilişkiler düzelir. İletişim artar. Personel halindeki ön yargılar ortadan kalkar.” şeklinde, Y. 12, “Bu kurumun sahibi benim anlayışı ortadan kalkar.” şeklinde öngöründe bulunmuşlardır.

On birinci soruda “Eğitim sistemini düşünerek okul yöneticisinin zorunlu yer değiştirme suretiyle atamalar ile değişmesi sonucunda okulda muhtemel olumlu değişme olarak neleri görüyorsunuz?” sorusu sorulmuştur. Bu soruya öğretmenlerden şu öngörüler gelmiştir:

Katılımcılardan Ö. 1, Ö.2, Ö. 3, Ö. 5, Ö. 6, Ö. 7, Ö. 8, Ö. 9, Ö. 10, Ö. 11, Ö. 12, Ö. 15, “ Okulun fiziki yapısında olumlu gelişmeler olur. Fiziki yapılarda var olan eksiklikler giderilir. Fiziki yapı çok daha iyi duruma gelir.” şeklinde, Ö. 1, Ö. 8, Ö. 9,

Ö. 10, Ö. 11, Ö. 11, Ö. 14, “Personel arasındaki ilişkiler gelişir. Personel halindeki ön yargılar ortadan kalkar. Uzun yıllar aynı kurumda çalışan yöneticinin personel ile ilişkilerinde, iletişiminde gerileme olur. Bazı personel ile ilişkiler aşırı samimi hale gelir, bazı personel ile de olumsuz olur. Zorunlu yer değiştirme ile her şey yeniden başlar. Tüm personele eşit mesafede olur.” şeklinde, Ö. 2, Ö. 7, Ö. 12, Ö. 13, “Kuruma dinamizm getirir. Monotonluk kalkar.” şeklinde, Ö. 3, Ö. 13, Ö. 15, “Yeni yönetici kurumdaki eksiklikleri daha kolay görür. Kör noktaları görür.” şeklinde, Ö. 1, Ö. 14, Ö. 15, “Öğretmenler yeni gelen yöneticinin gözüne girmek için normal çalışmasından çok daha fazla çalışır. Yeni yönetici herkese karşı nötr olacağı için diğer yönetici ile sorun yaşamış öğretmenler de gayretli çalışmalar sergileyerek kendilerini göstermeye çalışır.” şeklinde, Ö.1, “Ödüller adil dağıtılmıyor. Yeni yönetici herkese eşit mesafede olacağı için ödüller adil dağıtılır.” şeklinde öngörüle bulunmuşlardır.

On ikinci soruda “Eğitim sistemini düşünerek okul yöneticisinin zorunlu yer değiştirme suretiyle atamalar ile değişmesi sonucunda okulda muhtemel olumsuz değişme olarak neleri görüyorsunuz?” sorusu sorulmuştur. Bu soruya yöneticilerden şu öngörüler gelmiştir:

Katılımcılardan Y. 2, Y. 5, Y. 8, Y. 11, Y. 15, “Değişim sonucunda olumsuzluk yaşanmaz.” şeklinde, Y. 1, Y. 4, Y. 10, Y. 12, “Çatışmalar çıkabilir. Değişime direnç çıkar” şeklinde, Y. 6, Y. 9, Y. 13, “Kurum kültüründe bozulma olur.” şeklinde, Y. 3, Y. 14, “Uzun vadeli planlamalar sonuca ulaşmadan değiştirilir veya yarım bırakılır. Yeni gelen eskinin yaptıklarını tamamen değiştirmeye çalışabilir” şeklinde, Y. 7, “Eski yönetime çok yakın olanlar, yeni gelenlere ön yargılı davranır.” şeklinde öngörüle bulunmuşlardır.

On ikinci soruda “Eđitim sistemini dűşünerek okul yöneticisinin zorunlu yer deđiřtirme suretiyle atamalar ile deđiřmesi sonucunda okulda muhtemel olumsuz deđiřme olarak neleri görüyorsunuz?” sorusu sorulmuřtur. Bu soruya öđretmenlerden řu öngörüler gelmiřtir:

Katılımcılardan Ö. 1, Ö. 2, Ö. 4, Ö. 6, Ö. 8, Ö. 10, Ö. 11, Ö. 14, “Değişim sonucunda olumsuzluk yaşanmaz.” şeklinde, Ö. 5, Ö. 12, Ö. 13, Ö. 15, “İletişimde sorun yaşanabilir. Personel ile yeni yönetici arasında iletişim sorunu çıkabilir.” şeklinde, Ö. 7, Ö. 15, “Alışılmışlığın değişmesi ne karşı direnç olur.” şeklinde, Ö. 3, “Yeni gelen yönetici her şeye sil baştan başlayabilir. Planlamalar sonuca ulaşmadan değiştirilir veya yarım bırakılır. Yeni gelen eskinin yaptıklarını tamamen değiştirmeye çalışabilir” şeklinde, öngörude bulunmuşlardır.

On üçüncü soru olarak, “Sizce Milli Eğitim Bakanlığında zorunlu yer değişikliği uygulaması ileriki yıllarda yerleşip benimsenen bir uygulama haline gelir mi?” sorusu sorulmuştur. Bu soruya, yöneticiler bu soruya şu öngörude bulunmuşlardır:

Katılımcı yöneticilerin % 53,33’ü bu uygulamanın yerleşeceğini, % 46,67’si yerleşmeyeceğini öngörmüşlerdir.

On üçüncü soru olarak, “Sizce Milli Eğitim Bakanlığında zorunlu yer değişikliği uygulaması ileriki yıllarda yerleşip benimsenen bir uygulama haline gelir mi?” sorusu sorulmuştur. Bu soruya, öğretmenler şu öngörude bulunmuştur:

Katılımcı öğretmenlerin % 80’i bu uygulamanın yerleşeceğini, % 20’si yerleşmeyeceğini belirtmiştir.

On dördüncü soru olarak, “Okul yöneticisinin zorunlu yer değiştirme suretiyle atamalara yaklaştığı son yıllarında ‘Nasıl olsa buradan gideceğim.’

düşüncesi ile işleri bırakması sorununu ortaya çıkartır mı?” sorusu sorulmuştur. Bu soruya, yöneticiler şu öngörüde bulunmuştur:

Katılımcı yöneticilerin % 46,66’sı böyle bir sorunun çıkabileceğini, % 33,24’ü böyle bir sorunun çıkmayacağını, % 20’si kişinin kişiye değişeceğini öngörmüştür.

On dördüncü soru olarak, “Okul yöneticisinin zorunlu yer değiştirme suretiyle atamalara yaklaştığı son yıllarında ‘Nasıl olsa buradan gideceğim.’ düşüncesi ile işleri bırakması sorununu ortaya çıkartır mı?” sorusu sorulmuştur. Bu soruya, öğretmenlerin % 66,66’sı böyle bir sorunun çıkabileceğini, % 20’si böyle bir sorunun çıkmayacağını, % 13,34’ü kişiden kişiye değişeceğini öngörmüştür.

## **4.2. ÖNERİLER**

Araştırma bulguları doğrultusunda, uygulamaya yönelik ve araştırmacılara yönelik öneriler aşağıda yer almaktadır.

### **4.2.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler**

- A. Yer değiştirme kriterleri oluşturulurken bu uygulamadan etkilenenlerin görüşlerine başvurulmalıdır. Ve tüm yöneticilerin benimseyeceği kriterler puanlamaya dahil edilmelidir.
- B. Yer değiştirme kriterleri (Ek 2) değiştirilebilir. Bu değişiklikte aşağıdaki öneriler dikkate alınabilir:
  1. Uzman öğretmenlik puanlamadan çıkartılmalı
  2. Yönetici olarak çalışılan dönemin performansını ölçmeye yönelik bir ölçek oluşturularak bu ölçekte elde edilenler değerlendirmeye katılmalı,
  3. Ödüller puanlamadan çıkartılmalı

4. Öğretmenlerin ve velilerin görüşlerini belirleyecek bir ölçüt hazırlanarak öğretmen ve velilerin görüşleri puanlamaya dahil edilmeli
  5. Yabancı dil sınavında alınan puanın etkisi olmalı,
  6. Yazılan akademik makaleler puanlamaya katılmalı.
  7. Yönetim alanında alınan hizmet içi eğitimler puanlamaya katılmalı.
  8. Stratejik planlama, gerçekleşme durumuna göre puanlamaya alınmalı.
- C. Zorunlu yer değiştirme uygulamasının tüm okul yöneticilerine uygulanmasına devam edilmelidir.
- D. Zorunlu yer değişikliği uygulamasında tüm yöneticilere aynı süre uygulanmalıdır. Bu süre de 5 yıl ya da 8 yıl olmalıdır.
- E. Yöneticiler zorunlu yer değişikliği ile gittikleri kurumda gördükleri eksiklikleri gidermelidir. Ancak eğitim ve öğretim alanındaki eksiklikleri öncelik olarak almalıdır.
- F. Yöneticilerin öğretmenler arasından seçilmesinden dolayı öğretmenlerde, yöneticilere uygulanan zorunlu yer değişikliği konusunda farkındalık yaratılmalıdır.

#### **4.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler**

- A. Zorunlu yer değişikliği ile atanmanın uygulaması sırasında çıkan olumsuzlukları tespit etmeye yönelik görüşler alınmalıdır.
- B. Zorunlu yer değişikliği uygulamasının yapılması gereken aylar ile ilgili görüşler toplanmalıdır.
- C. Tüm eğitim kurumlarında çalışan, zorunlu yer değişikliği uygulamasından etkilenen, yöneticilerin ve öğretmenlerin zorunlu yer değişikliğine ilişkin görüşleri tespit edilmelidir.

## KAYNAKÇA

- AKÇAY, C. (1996). *Okul Yönetim*. Ankara: 72 Ofset Tesisleri.
- ATAMAN, G. (2001). *İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar, Yeni Yaklaşımlar*.  
İstanbul: Türkmen Kitap Evi.
- AY, F. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Rotasyonu Modelleri*. Yüksek  
Lisans Tezi, İst. Teknik Üni. Fen Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.
- AYDIN, M. (2000). *Çağdaş Eğitim Denetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- AYTAÇ, T. (2000). *Eğitim Yönetiminde Yeni Paradigmalar Okul Merkezli Yönetim*,  
Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- BALCI, A. (2003). *Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler*. Ankara:  
Pegem A Yayıncılık.
- BAŞAR, H. (2000). *Eğitim Denetçisi*. Ankara: Pegem A Yayınları.
- BAŞAR, H. (2002). *Sınıf Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayınları.
- BAŞARAN, İ.E. (1994) *Eğitime Giriş*. Ankara: Kadioğlu Matbaası
- BAŞARAN, İ. E. (2000a). *Yönetim*. Ankara: Feryal Matbaası.
- BAŞARAN, İ. E. (2000b). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Umut Yayın Dağıtım.
- BİNBAŞIOĞLU, C. (1983). *Eğitim Yöneticiliği*. Ankara: Binbaşioğlu Yayınları.
- BURSALIOĞLU, Z. (2012). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*. Ankara:  
Pegem A Yayıncılık.
- BURSALIOĞLU, Z. (2011). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara:  
Pegem A Yayınevi.
- CAN, H. (2006). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.



- ÇELİK, V. (2002). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- ÇOTUKSÖKEN, B. (2003). *Felsefe Açısından Eğitim ve Kültür Kavramları*.  
Çotuksöken, B, (Ed.), *Felsefe Söyleşileri I-II içinde (77-81)*, İstanbul:  
Maltepe Üniversitesi Yayınları.
- DEMİREL, Ö ve KAYA, Z.( 2002). *Öğretmenlik Mesleğine Giriş*, Ankara:  
Pegem Akademi Yayıncılık.
- ERDOĞAN, İ. (2000). *Çağdaş Eğitim Sistemleri*. İstanbul: Sistem Yayınları,
- ERDOĞAN, İ. (2008). *Eğitim ve Okul Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- EREN, E. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.
- GÜRSEL, M. (2003). *Okul Yönetimi*. Konya: Eğitim Kitapevi.
- GÜRSEL, M ve HESAPÇIOĞLU, M. (ed.) (2010). *Eğitim Bilimine Giriş (5. Baskı)*.  
Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- GÜÇLÜ, N. (2000). *Eğitim ve Okul Yönetimi. Yönetici Adaylarının Eğitimi Kursu*.  
Gazi Eğitim Fak. Ankara: Gazi Üniversitesi Basımevi.
- İLGAR, L. (2005). *Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi*. İstanbul:Beta  
Basım Yayım.
- KARASAR, N. (2006). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- KAYA, Y. K. (1999). *Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye'deki Uygulama*.  
Ankara: Bilim Yayıncılık.
- KILIÇ, E. (2008). *İş Tatmini ve İş Rotasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesine  
İlişkin Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi  
Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Ens. İstanbul.
- KOÇEL, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta BYD.
- MEB, (2011). *Yönetici Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği*, (m: 22,) 28020 Sayılı  
Resmi Gazete.

- ÖZDEMİR, S. (2000). *Okul yönetimi. Yönetici Adaylarının Eğitimi Semineri*.  
Ankara: Gazi Üniversitesi Basımevi.
- ÖZDEN, Y. (2002). *Eğitimde Yeni Değerler*. Ankara : Pegem A Yayıncılık,
- ÖZOCAK, K. (2001). *Differences of Job Satisfaction Level Amog Rotators and  
Non-Rotators*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,  
(Yayınlanmamış Master Tezi), İstanbul.
- ŞİMŞEK, M. (2004). *İş Hayatında Mükemmellik*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- ŞİŞMAN, M. (2002). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- ŞİŞMAN, M. (2004). *Eğitim ve Okul Yönetimi. Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı*,  
Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- ŞİŞMAN, M ve TAŞDEMİR, İ. (2008). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*,  
Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- TAYMAZ, H. (2003). *Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- TDK Türkçe Sözlük, <http://tdkterim.gov.tr/bts/> sitesinden 10.10.2011 tarihinde  
Edinilmiştir.
- TOPRAKÇI, E. (2002). *Eğitim Üzerine*, Ankara: Ütopya Yayınları.  
[http://ttkb.meb.gov.tr/dosyalar/suralar/11\\_sura.pdf](http://ttkb.meb.gov.tr/dosyalar/suralar/11_sura.pdf) (Sayfa:18)sitesinden 11.11.2011  
tarihinde edinilmiştir.
- [http://istanbul.meb.gov.tr/upload/duyurular/duyuru\\_2010/agustos/liste.pdf](http://istanbul.meb.gov.tr/upload/duyurular/duyuru_2010/agustos/liste.pdf) sitesinden  
11.11.2011 tarihinde edinilmiştir.

## **EKLER**

### **EK Sayfa**

1. İzin Belgesi .....	89
2. Sözleşme .....	90
3. Görüşme Kılavuzu .....	92
4. Yönetici Görüşmesinin Konuşma Metni.....	93
5. Öğretmen Görüşmesinin Konuşma Metni.....	94
6. Görüşme Formu .....	95

T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.0.34.24.01-020- / 141100  
Konu : Anket (Hüseyin KOÇ)

03./11/2011

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi : a) Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğünün 18/10/2011 tarihli ve 830 sayılı yazısı.  
b) Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi.  
c) Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Araştırma Geliştirme Dairesi Başkanlığının 11/04/2007 tarih ve 1950 sayılı emri.  
d) Millî Eğitim Komisyonunun 28/10/2011 tarihli tutanağı.

Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans öğrencisi Hüseyin KOÇ'un "Okul Yöneticileri ve Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Rotasyonu" konulu tezine ilişkin ilimiz Tuzla, Pendik, Kartal, Maltepe ve Kadıköy ilçelerindeki yönetici ve öğretmenlere yönelik anket uygulanması talebi hakkındaki ilgi (a) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Yüksek Lisans öğrencisi Hüseyin KOÇ'un söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmasını koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda ilgi (c) Bakanlık emri esasları dahilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun mütalaa edilmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde Olurlarınıza arz ederim.

Dr. Mustafa Kemal ERDOĞAN  
Millî Eğitim Müdürü

OLUR  
02/11/2011  
Mustafa Kemal ERDOĞAN  
Y. M. E.  
Vali Yardımcısı

NOT: Verilecek cevapta tarih, numara ve dosya numarasının yazılması rica olunur.  
STRATEJİ GELİŞTİRME BÖLÜMÜ E-Posta: [sgb34@meb.gov.tr](mailto:sgb34@meb.gov.tr)  
ADRES: İl Millî Eğitim Müdürlüğü D Blok Bab-ı Ali Cad. No:13 Çagaloğlu  
Telefon: Snt.212 455 04 00 Dahili: 243, Faks: 212 520 05 64 Şb.Md.: 212 511 16 65

**EK: 2**  
**SÖZLEŞME**

Değerli Yöneticim,

Öncelikle görüşmeye zaman ayırdığınız için teşekkür ediyorum. Görüşme sırasında konuşma akışını not almadaki güçlükler nedeni ile görüşmeyi kesintiye uğratmamak ve talep ettiğim zaman limitini aşmamak için ses kaydı yapacağımı bildirmek istiyorum.

Ses kaydından dolayı rahatsızlık hissetmemeniz için de bir açıklama yapmayı uygun buldum. Bu araştırmayı sizlerin gönüllü katılımı ile gerçekleştiriyoruz. Görüşme sırasında yapılan ses kayıtlarında belirttiğiniz fikir ve yorumlarınızın bilimsel veri olma dışında hiçbir şekilde kullanılmayacağını belirtmek istiyorum. Yapacağım ses kaydını veri analizinde yardım alacağım tez danışmanım dışında kimsenin dinlemeyeceğini, bu kayıta söylediklerinizin grup verisine dönüştürülmek dışında hiçbir şekilde kullanılmayacağını, grup verisine dönüştürüldükten sonra ses kaydınızın silineceğini garanti ediyor ve bildirimlerinizden dolayı sizi herhangi bir şekilde rahatsız edecek durumda bırakmayacağıma söz veriyorum. Araştırma sonuçlandıktan sonra eğer isterseniz, araştırmada elde edilen sonuçlar size ulaştırılacaktır.

Bu açıklamalar doğrultusunda, sizin bu çalışmaya gönüllü olarak katıldığınızı ve araştırmacı olarak benim de verdiğim sözleri tutacağımı belirten bu sözleşmeyi karşılıklı olarak imzalayarak olası tedirginliği gidermenin uygun olacağına inanıyorum.

Görüşen:

Hüseyin KOÇ

Görüşülen:

Değerli Öğretmenim,

Öncelikle görüşmeye zaman ayırdığınız için teşekkür ediyorum. Görüşme sırasında konuşma akışını not almadaki güçlükler nedeni ile görüşmeyi kesintiye uğratmamak ve talep ettiğim zaman limitini aşmamak için ses kaydı yapacağımı bildirmek istiyorum.

Ses kaydından dolayı rahatsızlık hissetmemeniz için de bir açıklama yapmayı uygun buldum. Bu araştırmayı sizlerin gönüllü katılımı ile gerçekleştiriyoruz. Görüşme sırasında yapılan ses kayıtlarında belirttiğiniz fikir ve yorumlarınızın bilimsel veri olma dışında hiçbir şekilde kullanılmayacağını belirtmek istiyorum. Yapacağım ses kaydını veri analizinde yardım alacağım tez danışmanım dışında kimsenin dinlemeyeceğini, bu kayıta söylediklerinizin grup verisine dönüştürülmek dışında hiçbir şekilde kullanılmayacağını, grup verisine dönüştürüldükten sonra ses kaydınızın silineceğini garanti ediyor ve bildirimlerinizden dolayı sizi herhangi bir şekilde rahatsız edecek durumda bırakmayacağıma söz veriyorum. Araştırma sonuçlandıktan sonra eğer isterseniz, araştırmada elde edilen sonuçlar size ulaştırılacaktır.

Bu açıklamalar doğrultusunda, sizin bu çalışmaya gönüllü olarak katıldığınızı ve araştırmacı olarak benim de verdiğim sözleri tutacağımı belirten bu sözleşmeyi karşılıklı olarak imzalayarak olası tedirginliği gidermenin uygun olacağına inanıyorum.

Görüşen:

Hüseyin KOÇ

Görüşülen:

## **EK: 3**

### **GÖRÜŞME KILAVUZU**

Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı'nda öğrenciyim. Bugün gerçekleştireceğimiz bu görüşme yüksek lisans tezimin verilerini oluşturacağı için çok önem taşımaktadır.

Bu araştırmanın amacı, Yönetici ve Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin zorunlu yer değiştirmeleriyle ilgili görüşlerinin incelenmesidir. Bu nedenle, öncelikle sizle yapacağımız görüşme hakkında açıklayıcı birtakım bilgiler vermek istiyorum.

Görüşme soruları, size benim tarafımdan birinci sorudan başlayarak sırasıyla sorulacaktır. Eğer soruda anlayamadığınız bir yer olursa açıklama yapılmasını isteyiniz ya da sorunun tekrar sorulmasını istiyorsanız lütfen bunu belirtiniz. Sorulara vereceğiniz yanıtların açık ve anlaşılır olması araştırma için oldukça önem taşımaktadır. Görüşme sırasında konuşmanızın akıcılığının bozulmaması ve konuşma hızında kayıt tutulamayacağından, ses kaydı yapmak istiyorum. Görüşme sırasında verdiğiniz tüm bilgiler saklı kalacaktır ve bu bilgiler araştırma dışında asla kullanılmayacaktır. Sizce bir sakıncası yoksa bu sözleşmeyi okuyarak imzalamanızı rica ediyorum (Sözleşme verilerek yöneticinin sözleşmeyi imzalaması beklenir).

Araştırmada isminiz kullanılmayacaktır. Bunun yerine sizler için belirlenen kod isimler kullanılacaktır. Araştırmanın herhangi bir sürecinde çalışmadan ayrılabilirsiniz. Bunun için kesinlikle bir yaptırım uygulanmayacaktır. Son olarak yöneticiye veya öğretmene, görüşme sırasında bir sohbet ortamında olduğu gibi rahat davranması rica edilir.

## **EK: 4**

### **YÖNETİCİ GÖRÜŞMESİNİN KONUŞMA METNİ**

Bugün ...../...../2011. Saat .....

Katılımcı yöneticimiz ile okul yöneticilerinin zorunlu yer değiştirme uygulaması konusunda görüşeceğiz.

Öncelikle vakit ayırdığınız için teşekkür ederim. Bugün sizinle okul yöneticilerinin zorunlu yer değiştirmesi uygulaması üzerine sohbet edeceğiz. Yaptığımız ön görüşmede size ifade ettiğim gibi sizden talep ettiğim zamanı aşmayacağımı ve konuşma akışını not almadaki güçlükler nedeni ile ses kaydı yapacağımı, adınızın kayıtlarda hiçbir şekilde geçmeyeceğini ve kayıtların dökümü yapıldıktan sonra da size takma bir isim koyacağımı tekrar hatırlatmak istiyorum. Sohbe başlamadan önce ne amaçla bu görüşmeyi yaptığımızı açıklamak istiyorum. Bu sohbet sırasında amacım, siz yöneticilerin okul yöneticilerinin zorunlu yer değiştirmesi uygulamasını nasıl algıladığınızı ortaya çıkartmak, bu uygulama ile ilgili sizlerin fikir ve önerilerinizi almaktır.

Dolayısıyla sohbetimiz sırasında düşüncelerinizi açık ve net bir şekilde dile getirmeniz benim için çok önemli. Vereceğiniz yanıtların çok değerli olduğunu düşünüyorum ve öncelikle şunu sormak istiyorum.



## ÖĞRETMEN GÖRÜŞMESİNİN KONUŞMA METNİ

Bugün ...../...../2011. Saat .....

Katılımcı öğretmenimiz ile okul yöneticilerinin zorunlu yer değiştirme uygulaması konusunda görüşeceğiz.

Öncelikle vakit ayırdığınız için teşekkür ederim. Bugün sizinle okul yöneticilerinin zorunlu yer değiştirmesi uygulaması üzerine sohbet edeceğiz. Yaptığımız ön görüşmede size ifade ettiğim gibi sizden talep ettiğim zamanı aşmayacağımı ve konuşma akışını not almadaki güçlükler nedeni ile ses kaydı yapacağımı, adınızın kayıtlarda hiçbir şekilde geçmeyeceğini ve kayıtların dökümü yapıldıktan sonra da size takma bir isim koyacağımı tekrar hatırlatmak istiyorum. Sohbe başlamadan önce ne amaçla bu görüşmeyi yaptığımızı açıklamak istiyorum. Bu sohbet sırasında amacım, siz öğretmenlerin okul yöneticilerinin zorunlu yer değiştirmesi uygulamasını nasıl algıladığınızı ortaya çıkartmak, bu uygulama ile ilgili sizlerin fikir ve önerilerinizi almaktır.

Dolayısıyla sohbetimiz sırasında düşüncelerinizi açık ve net bir şekilde dile getirmeniz benim için çok önemli. Vereceğiniz yanıtların çok değerli olduğunu düşünüyorum ve öncelikle şunu sormak istiyorum.

## **EK: 5**

### **Görüşme Formu**

Kod Adı

Okuldaki Göreviniz:

Görevinizdeki (yönetici, öğretmen) kaçınıcı hizmet yılınız:

- 1) Zorunlu yer değiştirmede sıralama ölçütünü oluşturan kriterler hakkında bilgi sahibi misiniz?
- 2) Zorunlu yer değiştirmedeki sıralama ölçütlerini ( Hizmet yılı, Ödüller, eğitim, uzman öğretmenlik, ceza ) yeterli buluyor musunuz? Sizce hangi kriterleri almalılar?
- 3) Okul müdürlerinin 5 yılda bir zorunlu olarak yer değiştirmesi uygulamasını nasıl değerlendiriyorsunuz?
- 4) Okul müdürlerinden sonra zorunlu yer değiştirmenin md. başyardımcılarına ve md. yardımcılarına da gelmesini nasıl değerlendiriyorsunuz?
- 5) Okul müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısının 8 yılda bir zorunlu olarak yer değiştirmesi uygulamasını nasıl değerlendiriyorsunuz?
- 6) 5 yıl okul müdürünün gittiği kuruma uyum sağlaması ve performansını tam olarak göstermesi için yeterli bir süre midir?
- 7) 8 yıl okul müdür başyardımcısının ve müdür yardımcısının gittiği kuruma uyum sağlaması ve performansını tam olarak göstermesi için yeterli bir süre midir?
- 8) Okul müdürleri ile müdür başyardımcısı ve müdür yardımcılarının zorunlu yer değiştirme sürelerinin farklı olmasını nasıl değerlendiriyorsunuz? Sizce bu uygulama yapılacaksa kaç yılda bir yapılmalı? Neden?

- 9) Okul müdür başyardımcıları ile müdür yardımcılarının zorunlu yer değiştirme sürelerinin aynı olmasını nasıl değerlendiriyorsunuz?
- 10) Bulunduğu kurumdan ayrılmak istemediği halde rotasyona uğrayan okul müdürünün performansı olumsuz etkilenebilir mi?
- 11) Eğitim sistemini düşünerek okul yöneticisinin rotasyon ile değişmesi sonucunda okulda muhtemel olumlu değişmeler olarak neleri görüyorsunuz?
- 12) Eğitim sistemini düşünerek okul yöneticisinin rotasyon ile değişmesi sonucunda okulda muhtemel olumsuz değişmeler olarak neleri görüyorsunuz?
- 13) Sizce MEB'de zorunlu yer değişikliği uygulaması ileriki yıllarda yerleşip benimsenen bir uygulama haline gelir mi?
- 14) Okul yöneticisinin rotasyona yaklaştığı son yıllarında nasıl olsa buradan gideceğim düşüncesi ile işleri bırakması sorununu ortaya çıkartır mı?