



**T.C.**

**PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ**

**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**

**EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, PLANLAMASI ve EKONOMİSİ BİLİM DALI**

**TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ**

**OKULYÖNETİCİLERİNİN ROTASYONLARINA İLİŞKİN**

**OKUL MÜDÜRLERİNİN GÖRÜŞLERİ**

**Serhat YOLDAŞ**

**DENİZLİ 2016**



**T.C.**  
**PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, PLANLAMASI ve EKONOMİSİ BİLİM DALI**  
**TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ**

**OKULYÖNETİCİLERİNİN ROTASYONLARINA İLİŞKİN**  
**OKUL MÜDÜRLERİNİN GÖRÜŞLERİ**

**Serhat YOLDAŞ**

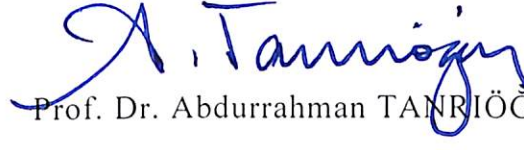
**Danışman**

**Prof. Dr. Ali Rıza ERDEM**


**Bu çalışma .....tarafından .....nolu Tezsiz Yüksek Lisans**  
**projesi olarak desteklenmiştir.**

## TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJE ONAY FORMU

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı – Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı öğrencisi Serhat YOLDAŞ tarafından hazırlanan “Okul Yöneticilerinin Rotasyonlarına İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşleri” başlıklı Tezsiz Yüksek Lisans Projesi tarafımdan okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından Tezsiz Yüksek Lisans Projesi olarak kabul edilmiştir.

  
Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN  
Danışman

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun  
30. /12/2016 tarih ve ...44/5.....sayılı kararıyla onaylanmıştır.

  
Prof. Dr. Şükran TOK  
Enstitü Müdürü

## ETİK BEYANNAMESİ

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu,
- Atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı,
- Bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı beyan ederim.

  
Serhat YOLDAŞ

## TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJE ONAY FORMU

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı – Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı öğrencisi Serhat YOLDAŞ tarafından hazırlanan “Okul Yöneticilerinin Rotasyonlarına İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşleri” başlıklı Tezsiz Yüksek Lisans Projesi tarafımdan okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından Tezsiz Yüksek Lisans Projesi olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Ali Rıza ERDEM  
Danışman

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun  
..... /...../2016 tarih ve .....sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Prof. Dr. Şükran TOK  
Enstitü Müdürü

## TEŞEKKÜR

Eğitimcilik ve hayata yaklaşımıyla bizlere örnek olan, bilgisini ve deneyimlerini her zaman cömertçe bizlerle paylaşan hocam sayın Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN'e,

Proje çalışmamın planlanma, araştırma, yürütölme ve oluşumunda ilgi ve desteğini esirgemeyen, engin bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım, yönlendirme ve bilgilendirmeleriyle çalışmamı bilimsel temeller ışığında şekillendiren hocam ve danışmanım Sayın Prof. Dr. Ali Rıza ERDEM'e,

Yüksek lisans eğitimimim boyunca bilgilerinden istifade ettiğim bütün hocalarıma,

Proje çalışmamda bilgi birikimlerinden yararlandığım okul müdürleri Ramazan DELEN ve Özgür ÖZGÜRAY'a

Anketleri eksiksiz ve içtenlikle dolduran Merkezefendi ilçesindeki okul müdürü arkadaşlarıma,

Maddi ve manevi hiçbir yardımını esirgemedен yanımda oldukları için sevgili eşim Gülten YOLDAş ve kızlarım Fatmanur YOLDAş ve Ayşenur YOLDAş'a

Tüm kalbimle teşekkür ederim.

Serhat YOLDAş

## ETİK BEYANNAMESİ

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu,
- Atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı,
- Bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı beyan ederim.

Serhat YOLDAŞ



**ÖZET**  
**OKULYÖNETİCİLERİNİN ROTASYONLARINA İLİŞKİN OKUL**  
**MÜDÜRLERİNİN GÖRÜŞLERİ**  
**( DENİZLİ İLİ MERKEZEFENDİ İLÇE ÖRNEĞİ )**

Serhat YOLDAŞ

Bu araştırmada, Okul Yöneticilerinin Rotasyonlarına İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşleri ve bu görüşlerin farklı değişkenlere göre değişip değişmediği araştırılmıştır.

Araştırmada “tarama modeli” kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini 2016–2017 eğitim-öğretim yılı Denizli ili Merkezefendi ilçesinde görev yapan okul müdürleri oluşturmaktadır. “Rastgele örnekleme” yöntemiyle seçilen 95 okul müdürüne ulaşılarak veriler toplanmıştır. Ölçek sorularının tamamına cevap veren 83 okul müdürüdür. Araştırmada kullanılan veri toplama aracı; “Demografik Özellikler”, “Örgütsel Rotasyon Ölçeği” olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. Ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,975 olarak yüksek bulunmuştur.

Denizli ili Merkezefendi ilçesinde görevli okul müdürleri katılımcılarının % 19,5’inin kadın; % 80,5’inin erkek olduğu, en fazla katılımcının 41-50 yaş aralığında ve en az katılımcının ise 1 katılımcı ile (% 1,2) 21-30 yaş aralığında olduğu, en fazla katılımcının 21 yıl ve üzeri mesleki kıdemine sahip olduğu ve en az katılımcının ise 1 katılımcı ile (% 1,2 ) 0-5 yıl aralığında mesleki kıdemi olanların olduğu, okul müdürlerinin bulunduğu okuldaki hizmet yılı % 79,3’ünün 0-5 yılı; % 20,7’sinin 6-10 aralığında olduğu, okul müdürlerinden en fazla katılımcı olarak 47 tanesinin (% 57,3) lisans mezunu olduğu ve bunu 32 tane ile (% 39,0) lisans üstü düzeyde eğitim aldığı en az katılımcının ise 3 kişi ile (% 3,7) önlisans düzeyinde eğitim aldığı görülmüştür.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin büyük kısmının rotasyon uygulamasını doğru bir uygulama olarak gördüğü ve rotasyon uygulamasına dair görüşlerinin olumlu olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin büyük çoğunluğunun rotasyon uygulamasının iş verimini arttıracığına katılım gösterdiği söylenebilir.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinden Rotasyon uygulama sıklığıyla ilgili okul müdürlerinin çoğunluğunun 8 yıl aralıkla şekilde görüş belirttikleri söylenebilir.

Okul yöneticilerinin Rotasyon uygulamasına Olumlu Bakış alt boyutunda en az katılım gösterdikleri önermenin “Motivasyonu yükseltir” maddesine “Orta Düzeyde Katılıyorum” şeklinde görüş bildirdikleri görülürken en fazla katılım gösterdikleri önermenin ise “Çalışanın yeni/farklı bakış açıları kazanmasını sağlar” maddesine “Çok Katılıyorum” derecesinde olduğu tespit edilmiştir. Genel ortalamanın ise “ Çok Katılıyorum” düzeyinde olduğu ve okul yöneticilerinin okul müdürlerinin rotasyonuna ilişkin olumlu bakış alt boyutunda görüşleri “Çok katılıyorum” düzeyindedir ve olumlu düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır.

Okul yöneticilerinin Rotasyon uygulamasına Olumsuz Bakış alt boyutunda en az katılım gösterdikleri önermenin “Mesleki uzmanlaşmayı engeller.” maddesine “Az Katılıyorum” şeklinde görüş bildirdikleri görülürken, en fazla katılım gösterdikleri önermenin ise ( $X=2,60$ ) ortalama ile “Uzun dönemli plan ve projelerin aksamasına neden olur.” maddesine “ Az Katılıyorum” derecesinde olduğu görülmektedir. Genel ortalamanın ise “ Az Katılıyorum” düzeyinde olduğu ve okul yöneticilerinin okul müdürlerinin rotasyonuna ilişkin olumsuz bakış alt boyutunda rotasyon ile ilgili olumsuz görüşlere “Az katılıyorum” düzeyinde katılım göstermekte olduğu ve olumsuz ifadelere az katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Okul müdürlerinin okul müdürlerinin rotasyonuna ilişkin görüşleri cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, hizmet süresi, eğitim düzeyi değişkenlerine göre herhangi bir değişiklik göstermediği tespit edilmiştir.

**Anahtar Sözcükler:** Rotasyon, Okul Müdürleri, Denizli, Merkezefendi

## İÇİNDEKİLER

	<b>Sayfa</b>
PROJE ONAY SAYFASI -----	iii
TEŞEKKÜR -----	iv
ETİK BEYANNAMESİ -----	v
ÖZET -----	vi
İÇİNDEKİLER -----	viii
TABLolar LİSTESİ -----	x
BİRİNCİ BÖLÜM– GİRİŞ -----	1
1. Giriş -----	1
1.1. Problem Durumu -----	2
1.1.1. Alt Problemler -----	4
1.2. Araştırmanın Amacı -----	4
1.3. Araştırmanın Önemi -----	4
1.4. Sayıtlılar -----	5
1.5. Sınırlılıklar -----	5
1.6. Tanımlar -----	6
İKİNCİ BÖLÜM - ALAN YAZIN TARAMASI -----	5
2.1. Eğitim Yönetimi -----	8
2.2. Eğitim Yöneticisi -----	9
2.3. Okul Yönetimi -----	9
2.4. Okul Yöneticisi -----	10
2.5. İş Rotasyonu -----	10
2.6. İlgili Çalışmalar -----	12
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM – YÖNTEM -----	18
3.1. Araştırmanın Modeli -----	18
3.2. Evren ve Örneklem -----	18
3.3. Veri Toplama Aracı -----	18
3.4. Verilerin Analizi -----	19

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM - BULGULAR ve YORUM	-----	21
4.1. Katılımcılara İlişkin Bulgular	-----	21
4.2. Alt Problemlere İlişkin Bulgular	-----	25
4.2. 1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	-----	25
4.2. 2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	-----	28
BEŞİNCİ BÖLÜM - TARTIŞMA VE ÖNERİLER	-----	3
5.1. Tartışma ve Sonuç	-----	31
5.2. Öneriler	-----	34
KAYNAKÇA	-----	35
EKLER	-----	39
Özgeçmiş	-----	41

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 4.1.1. Okul Müdürlerinin Cinsiyete Göre Dağılımı	20
Tablo 4.1.2.Okul Müdürlerinin Yaş Durumu Dağılımı	20
Tablo 4.1.3.Okul Müdürlerinin Mesleki Kıdem Durumu Dağılımı	21
Tablo 4.1.4.Okul Müdürlerinin Bulunduğu Okuldaki Hizmet Süresine Göre Dağılımı	21
Tablo 4.1.5.Okul Müdürlerinin Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı	22
Tablo 4.1.6.Okul Müdürlerinin Rotasyon Uygulamasının Doğru Bir Uygulama Olup/Olmama Düşüncesi Analizi	22
Tablo 4.1.7.Okul Müdürlerinin Rotasyon Uygulamasının İş Verimi / Performansı Arttırıp/Arttırmayacağına İlişkin Görüşlerine Göre Dağılımı	23
Tablo 4.1.8.Okul Müdürlerinin Rotasyon Uygulama Sıklığına İlişkin Görüşleri Analizi	23
Tablo 4.2.1.1Okul Yöneticilerinin Rotasyonuna İlişkin Okul Müdürlerinin Olumlu Bakış Alt Boyutu Analizi	24
Tablo 4.2.1.2Okul Yöneticilerinin Rotasyonuna İlişkin Okul Müdürlerinin Olumsuz Bakış Alt Boyutu Analizi	25
Tablo 4.2.2.Okul Yöneticilerinin Rotasyonuna İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşlerinin Cinsiyete Göre Analizi	27
Tablo 4.2.3.Okul Yöneticilerinin Rotasyonuna İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşlerinin Yaşa Göre Analizi	28

Tablo 4.2.4.Okul Yöneticilerinin Rotasyonuna İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşlerinin Mesleki Kıdeme Göre Analizi	28
Tablo 4.2.5Okul Yöneticilerinin Rotasyonuna İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşlerinin Hizmet Süresine Göre Analizi	29
Tablo 4.2.6Okul Yöneticilerinin Rotasyonuna İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşlerinin Eğitim Düzeyine Göre Analizi	29

## BİRİNCİ BÖLÜM

### GİRİŞ

Eğitim süreci, sosyal bir süreçtir ve kişinin gelişimini seçilmiş ve kontrollü bir çevre etkisi ile sağlar. Bir başka deyişle ise eğitim; bedensel, duygusal, zihinsel ve sosyal yönden gelişimin bağlı bulunan topluma en uygun şekilde gerçekleştirilmesidir (Öztürk, 2001, s.98).

Çalışma hayatının içinde olma her zaman olduğu gibi modern dünyada da önemli bir yere sahiptir. Özellikle insanlarla iletişim gerektiren işlerde çalışanlar, insanlarla yoğun bir etkileşim halindedir. Günümüzde birey iç ve dış çevreden kaynaklanan birçok uyarıcıyla karşılaşmaktadır.

Eğitim örgütlerinin kuruluş felsefesine uygun olarak kendilerini sürekli olarak yapılandırma ve buna uygun olarak varlıklarını sonsuza kadar sürdürme çabaları vardır. Örgütler bu süreçte çevreleriyle olan etkileşimlerine bağlı olarak toplumun ihtiyaçlarına uygun mal ve hizmet sunarlar. Sunmuş oldukları bu mal ve hizmetin yanında çeşitli araçlar kullanarak kültürel değer üretme ve bu değerleri yayma gibi bir işlevi de bünyelerinde taşırlar.

Bilgi çağı olarak adlandırılan 21. yüzyılda örgütlerin varlıklarını sürdürebilmesi, gelişme ve değişimlerde topluma önderlik edebilmesi için, örgüt yönetiminin çağdaş bir anlayış kazanması ve yönetimin bilimselleşmesi gerekmektedir. Çünkü bilgi çağı ancak iyi yetişmiş insanlar ve iyi yönetilen örgütlerle yakalanabilir ( Buluç, 1998). Toplumu eğitmek ve yetiştirmek adına iyi bir yönetime belki de en çok ihtiyaç duyan eğitim örgütleri okullardır. Okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak ve havasını koruyacak iç dinamiklerin lideri ise okul yöneticisidir.

Okul yöneticisi, okulun insan kaynakları ile maddi kaynaklarının sağlanması, bu kaynakların yerinde kullanılması, eğitsel etkinliklerin planlanması, uygulanması, denetlenmesi, okulda olumlu etkileşim iletişim ve iş birliği ortamının oluşturulması, okul ortamından kaynaklanan her türlü sorunun çözülmesi gibi görevleri yerine getiren kişidir. Okul yöneticisi önemli bir karar verici, kolaylaştırıcı, problem çözen ve sosyal değişim ajanıdır<sup>5</sup>. Evrensel olarak da güçlü bir liderlik davranışının sergilenmesi bakımından da okul yöneticiliği önemlidir. Okul yöneticileri bir eğitimci ve öğretmen olmakla beraber onun ötesinde önemli liderlik becerilerini de göstermelidirler<sup>6</sup>. Bu yönleriyle düşünüldüğünde birçok şekilde okul müdürü, okullardaki en önemli ve etkili bireydir denilebilir. Çünkü okuldaki öğrenme iklimini, profesyonellik düzeyini, öğretmen bağlılığını, öğrenci başarısını

ve öğretmenlerin moralini etkileyen yöneticinin tutumları ve süreci yönetmesidir ( Korkmaz, 2005, s.237-252).

Millî Eğitim Sistemi içerisinde istihdam edilmek üzere okul yöneticilerinin seçilmesi ve atanması 2003 yılında Millî Eğitim Bakanlığı Yönetici Atama ve Görevde Yükseltme Yönetmeliğinde belirlenmiştir. Adı geçen yönetmeliğe ek olarak 11.01.2004'te Resmî Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren yeni "Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği" okul müdürlerinin seçilmesine yeni düzenlemeleri getirmiştir ( Şişman, 2004).

13.08.2009 27318 sayılı resmi gazeteyle tarihinde tekrar bir düzenleme, 10.9.2009/27345 tekrar, 29.8.2009/27334 tekrar, 15.5.2010/27582 tekrar, 9.10.2010/27724 tekrar, 09.08.2011/28020 tekrar ve 21.07.2012/28360 tekrar düzenlemeler Şeklinde değişikliklere gidilmiştir ( Okçu vd. 2015, s. 70).

Millî eğitimin yöneticiler için zorunlu yer değiştirme politikası bir bakıma yatay personel hareketliliğidir. Personel hareketliliğinin temel hedefi; mevcut personel kaynaklarının en uygun biçimde değerlendirilmesidir. Zorunlu yer değişikliğine dair yapılan araştırmalara göre yöneticiler uygulamanın önemli ve de gerekli olduğunu, ancak birtakım düzenlemelere gidilmesi gerektiğini belirtmişlerdir ( Okçu vd. 2015, s. 70).

Rotasyon uygulaması bir değişim politikasıdır ve geleneksel yönetim tarzı ile yönetilmeye alışılmış kuruluşlar için pek de sıcak bakılmayan bir kavramdır. Çünkü eskinin kalıp yargıları kırılacak, işini en iyi yapan personel bir anda başka bilmediği bir işe geçecek ve o alışma süresinde hatalar yapacak olma ihtimali ve başarılı olarak nitelendirilirken başarısızlığa uğrama ihtimali olacaktır. Bu rotasyonun bilinen en olumsuz yönüdür ( Kerman, 2004 ).

Bunun yanında rotasyonun insan kaynaklarının etkin kullanımını sağlayıcı, motivasyonu artırıcı ve bireysel gelişimi destekleyici yönlerinin daha ağır bastığını söylemek mümkündür.

### **1.1. Problem Durumu**

Eğitim ve öğretimde başarının hedeflenen düzeylere ulaşabilmesi için demokratik ortamla birlikte demokrasinin özümsemiş olması, eğitim yöneticilerinin liderlik tarzlarının eğitimin ve çağın nitelik ve şartlarına uygun, teknolojinin etkin ve verimli kullanılması ve çalışanların iş doyumunun, motivasyonunun ve örgütsel bağlılıklarının yüksek olmasıyla doğru orantılıdır.



Örgüt; ortak bir amaç doğrultusunda bir araya gelen iki ya da daha fazla kişinin bilinçli olarak eşgüdülenmiş etkinlikleri sistemidir. Örgütlerin yaşayabilmesi etkili ve yeterli olmalarına bağlıdır (Chester I Barnard, 1938, akt. Tanrıögen, 2015).

Bir örgütün amacını gerçekleştirebilmesi için etkililik ve yeterlilik özelliklerine sahip olması gerekir. Ancak etkililiğin ön koşulu yeterliliktir. Bir örgüt yeterli olmadan etkili olamaz. Yeterlilik, örgütün bireysel beklentileri karşılama ile sağlanır. Bireysel beklentilerin en önemli noktalarından biri ait olmadır.

6 Ekim 2015 tarih ve 29494 sayılı resmi gazetede yayınlanan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine dair yönetmeliğin 27/3. Maddesinde şöyle denilmektedir. “Buldukları eğitim kurumunda aynı unvanla dört yıldan fazla sekiz yıldan az görev yapanlardan aynı eğitim kurumuna yönetici olarak görevlendirilenlerin görevleri, sekiz yılın dolduğu tarih itibarıyla bu Yönetmelikte öngörüldüğü şekilde sonlandırılır.” denilmektedir.

Bu yönetmeliğin ilgili maddesinden de anlaşılacağı gibi aynı kurumda 8 yılını dolduran okul müdürlerinin görevi sona erer. Aynı yönetmeliğin 28/2 maddesinde görev süresinin hesabı açık bir şekilde açıklanmıştır. “Aynı unvanla aynı eğitim kurumunda geçen sekiz yıllık sürenin hesabında; aynı eğitim kurumunda aynı unvanla geçirilen hizmet sürelerinin toplamı esas alınır. Bu durumda olanların yöneticilik görevinin sona ereceği tarih; ders yılının içinde olması halinde sekiz yıllık sürenin dolduğu tarihin içinde bulunduğu ders yılının son günü, ders yılının dışında olması halinde sekiz yıllık sürenin dolduğu tarihi takip eden ders yılının son günüdür.” Okul müdürünün 8 yıllık hizmetini doldurması durumunda takip eden ders yılı sonuna kadar görevine devam etmekte ve ders yılı sonunda görevinden ayrılmaktadır.

Bu sorundan yola çıkarak, bu çalışmada; okul yöneticilerinin rotasyonuna ilişkin okul müdürlerinin görüşlerinin araştırılması amaçlanmıştır.

Bu çerçevede değerlendirildiğinde okul yöneticilerinin özelde Denizli eğitimi ve genelde Türkiye eğitim sistemi için oldukça önem arz etmektedir.

Bu araştırmada Denizli ili Merkezefendi ilçelerindeki okullarda görev yapan okul müdürlerinin okul müdürleri rotasyonuna ilişkin görüşleri ve bu görüşlerinin farklı değişkenlere göre değişip değişmediği araştırılmıştır.

### 1.1.1 Problem Cümlesi ve Alt Problemler

Bu çalışmanın problem cümlesi, “Denizli ili Merkezefendi ilçesindeki okullarda görev yapan okul müdürlerinin okul yöneticilerinin rotasyonuna ilişkin görüşleri nedir?” şeklinde oluşturulmuştur. Ele alınan alt problemler ise şunlardır:

Bu çerçevede aşağıdaki alt problemler ele alınmıştır.

1. Okul yöneticilerinin rotasyonuna ilişkin okul müdürlerinin görüşleri nedir?
2. Okul yöneticilerinin rotasyonuna ilişkin okul müdürlerinin görüşleri arasında a) cinsiyete b) yaşa c) mesleki kıdeme d) hizmet süresi e) eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık var mıdır?

### 1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmayla Denizli Merkezefendi ilçesindeki okullarda görevli okul yöneticilerinin rotasyonuna ilişkin okul müdürlerinin görüşlerini belirlemek ve bunun; cinsiyet, yaş, kıdem, hizmet süresi, eğitim düzeyi ve okul türüne değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Bu araştırmanın genel amacı; Denizli ili Merkezefendi ilçesinde görev yapan okul müdürlerinin Yönetici Rotasyonlarına İlişkin Görüşlerinin ölçülmesi ve bu örgütsel bağlılıklarının farklı değişkenlere göre değişip değişmediğinin tespit edilmesidir.

### 1.3. Araştırmanın Önemi

Rotasyon özel sektörde uzun süredir uygulanagelen işlemken son yıllarda kamu alanında da pek çok alanda görülmektedir. Önceleri daha çok emniyet ve askeri personelde uygulanan rotasyon son yıllarda eğitim örgütlerinde eğitim yöneticilerine de uygulanır hale gelmiştir.

Eğitim sistemimizde her geçen gün köklü değişiklikler gerçekleştirilmektedir. Bu değişikliklerin hayata geçirilmesi, kabul görmesi demokratik yapının iyi işlemesi ve kurulması ile birlikte liderlerin bilgi, beceri ve tutumlarının da çok iyi olmasıyla çalışanların örgütsel bağlılıklarının, moral, motivasyon ve iş doyumlarının yüksek olmasıyla mümkün olmaktadır.

Toplumumuzda ve okullarımızda aidiyet duygusunun özümsemişi, örgütsel bağın güçlenmesinde öğretmenlerimize ve eğitim yöneticilerimize çok fazla görev düşmektedir. 6 Ekim 2015 tarih ve 29494 sayılı resmi gazetede yayınlanan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine dair yönetmeliğin 27/3. Maddesine göre aynı kurumda 8 yılını dolduran okul müdürlerinin beklentileri ve meslek hayatlarının nasıl

olacağı belli değildir. Okul müdürlerinin bu belirsizlik içerisinde ne ile karşılaşacakları bilinmemektedir. Okul müdürlerinin yaptıklarına bakılmaksızın başarıları dikkate alınmaksızın 1 günde çıkan yönetmelikle görevlerinin ellerinden alınması onların hayal kırıklığı yaşamalarını ve telaşlanmalarına neden olmuştur.

Bu araştırmada okul müdürlerinin ilgili yönetmeliğin 27/3. Maddesine karşı ne düşündüklerini ve algılarını ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Ortaya çıkan bulgular ışığında gerekli öneriler verilmeye çalışılmıştır.

Eğitim yöneticilerinin rotasyon uygulamasına ilişkin görüşlerini tespit etmek, bu alanda görülen eksikliklerin giderilmesine yönelik öneriler sunmak ve onların daha yüksek düzeyde öz-yeterliğe sahip olarak yetişmesine katkı sağlayabilmek ve mesleki kaygılarının istenilen düzeyde kalması bu araştırmanın düşünsel temelini oluşturmuştur.

Eğitim yöneticilerinin rotasyon uygulamasına ilişkin görüşlerinin tespiti ve bunların düzeyini etkileyen faktörlerin inceleneceği bu araştırma, eğitim yöneticilerine, akademisyenlere ve eğitimde söz sahibi olan kişilere hizmet etmesi, ön bilgiler sağlaması, düşünce, görüş ve yeni fikirler kazandırması açısından da önem taşımaktadır.

#### **1.4. Sayıtlar**

Araştırmamızın planlanıp yürütülmesinde aşağıdaki sayıtlardan hareket edilmiştir.

- Araştırmaya katılan yöneticiler ölçüm araçlarına doğru ve içtenlikle cevap vermişlerdir.
- Araştırmamıza katılan yöneticilerin yönetici rotasyonu ile ilgili bilgileri yeterli düzeydedir.
- Ölçme aracı araştırmanın amacını ortaya çıkarabilecek niteliktedir.

#### **1.5. Sınırlılıklar**

- 2015-2016 Eğitim Öğretim yılında Denizli ili Merkezefendi ilçelerinde görev yapan okul müdürlerinin görüşleriyle sınırlıdır.
- Araştırmaya Denizli ili Merkezefendi ilçesinde görev yapan okul müdürleri dâhil edilmiştir.
- Veri toplama aracı olarak “Örgütsel Rotasyon Ölçeği” kullanılacaktır.
- Araştırma, konu ile ilgili literatür taraması ve öğretmenlerin ölçme aracına verdikleri cevaplarla sınırlıdır.

## 1.6. Tanımlar

**Eğitim:** Çocukların ve gençlerin toplum yaşayışında yerlerini almaları için gerekli bilgi, beceri ve anlayışları elde etmelerine, kişiliklerini geliştirmelerine okul içinde veya dışında, doğrudan veya dolaylı yardım etme, terbiye (Türk Dil Kurumu).

**Öğretim:** Belli bir amaca göre gereken bilgileri verme işi (TDK).

**Öğretmen:** Öğretmenlik ise bir meslek olarak, devletin eğitim ve öğretim ile ilgili görevlerini üzerine alan özel bir uzmanlık mesleği olarak tanımlanmaktadır (Saracaloğlu, 2009, s.38-54).

**Özlük hakkı:** Genel memur statüsü içinde kişinin, kanunların öngördüğü şekil ve şartlarla bağlı olduğu hakkı.

**Terfi:** Bir görevde derece, makam bakımından yükselme.

**Atama:** Birini bir göreve getirmek, tayin etmek.

**Okul Müdürü:** İdare eden, yöneten (TDK, 2013). Okul müdürü; ders okutmanın yanında kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, program ve emirler uygun olarak görevlerini yerine getiren, okulu düzene koymaya ve denetlemeye yetkili kişidir (Ada ve Baysal, 2010).

**Rotasyon:** Türk Dil Kurumu (TDK) tarafından “Yer değiştirme” olarak tanımlanmaktadır.

**İş Rotasyonu:** İş rotasyonu, organizasyonun insan kaynağının en etkin şekilde kullanılabilmesi adına çalışanların görevler veya projeler arası sistematik bir şekilde dolaşımıdır ( Ay, 2005, s.146).

**Geçici Rotasyon:** Çalışanın, değişik bakış açıları edinmek üzere, farklı bir departmanda veya diğer bir coğrafi bölgede daha önceden belirlenen bir süre boyunca çalışmasıdır. Bu yöntemle, çalışanlar firmanın tüm süreçleri hakkında genel bilgiye sahip olabilir ve sistem yaklaşımına erişebilirler.

**Kalıcı Rotasyon:** Çalışanın içinde bulunduğu departmandaki işini değiştirerek süresiz olarak farklı bir departmanda görev almasıdır. Bu rotasyona dahil olacak kişinin yeni işinde daha yüksek performansa sahip olması ve o işe ait tüm sorumlulukları eksiksiz yerine getirmesi beklenmektedir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ALAN YAZIN TARAMASI

İnsanoğlu tarih boyunca toplu halde yaşamıştır. İnsanın sağlıklı bir şekilde yaşayabilmesi için yapısı gereği buna ihtiyacı vardır. Gereksinimlerini tek başına karşılayamaz diğer insanların yardımına muhtaçtır. İnsanların toplu halde yaşamaları sonucu örgütler doğmuştur. Toplumunu oluşturan insanların, yaşamlarının çoğunu örgütlerde geçirmektedir. Örgütlerde insanlar, zamanlarının çoğunu başkalarıyla sosyal ilişkiler kurarak geçirirler.

Eğitim yönetimi toplumun eğitim ihtiyacını karşılayacak eğitim sistemlerinin ve bu sistemdeki tüm örgütlerin yönetimini kapsar. Eğitim kurumlarında yer alan eğitim programlarının, etkili bir biçimde uygulanması, öğretim hizmetleri, personel yönetimi, bütçe, bina, araç ve gereçlerin verimli bir biçimde kullanılması için yöntemler geliştirilir, yönetim süreçlerinin etkili bir şekilde işletilmesine çalışılır.

Cumhuriyetin ilan edildiği dönemlerden başlayarak ülkemizde eğitim alanında çok önemli değişiklikler olmuş demokrasinin ve demokratik değerlerin yerleşmesi, bilim, teknik alanında çağdaş uygarlık düzeyine ulaşılması, öğretmen ve öğrenci niteliğinin artırılması için olağanüstü çalışmalar yapılmış ve yapılmaya devam etmektedir. Bu bağlamda rotasyon uygulaması kamuda da yakın zamanda uygulanmaya başlanmıştır.

6 Ekim 2015 tarih ve 29494 sayılı resmi gazetede yayınlanan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine dair yönetmeliğın 27/3. Maddesinde. “Buldukları eğitim kurumunda aynı unvanla dört yıldan fazla sekiz yıldan az görev yapanlardan aynı eğitim kurumuna yönetici olarak görevlendirilenlerin görevleri, sekiz yılın dolduğu tarih itibarıyla bu Yönetmelikte öngöröldüğu şekilde sonlandırılır.” Denilmektedir. Aynı yönetmeliğın 28/2 maddesinde görev süresinin hesabı açık bir şekilde açıklanmıştır. “Aynı unvanla aynı eğitim kurumunda geçen sekiz yıllık sürenin hesabında; aynı eğitim kurumunda aynı unvanla geçirilen hizmet sürelerinin toplamı esas alınır. Bu durumda olanların yöneticilik görevinin sona ereceği tarih; ders yılının içinde olması halinde sekiz yıllık sürenin dolduğu tarihin içinde bulunduğu ders yılının son günü, ders yılının dışında olması halinde sekiz yıllık sürenin dolduğu tarihi takip eden ders yılının son günüdür.”

Milli Eğitim Bakanlığı da, okul yöneticilerinin aynı kurumda uzun süre çalışmalarından kaynaklanan sorunları gidermek, insan kaynağını daha etkili kullanmak amacıyla, 2005 yılında denenen, ancak kısa bir süre sonra vazgeçilen, 2010 yılında ise ‘Millî

Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik' aracılığı ile 15.5.2010 tarih ve 27582 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanarak yürürlüğe giren ve kamuoyunda 'rotasyon' adıyla bilinen zorunlu yer değiştirme uygulamasını başlatmıştır. Uygulama, söz konusu Yönetmeliğin 'Zorunlu Yer Değiştirme Suretiyle Atamalar' maddesine dayandırılarak, bulunduğu kurumda beş yılını dolduran okul müdürlerinin, Yönetmelik ekinde yer alan 'Yönetici Değerlendirme Formu' doğrultusunda puan üstünlüğü esasına göre seçecekleri on okuldan birine atanmalarını öngörmektedir. Yürürlüğe girdiği andan itibaren okul müdürleri ve sendika çevreleri tarafından oldukça yoğun eleştiriye tabi tutulmuş, basın açıklamaları ve protestolar gerçekleştirilmiş, olay hukuki boyuta taşınmıştır (EYSEN, 2010).

## 2.1. Eğitim Yönetimi

Eğitim yönetimi toplumun eğitim ihtiyacını karşılayacak eğitim sistemlerinin ve bu sistemdeki tüm örgütlerin yönetimini kapsar. Eğitim kurumlarında yer alan eğitim programlarının, etkili bir biçimde uygulanması, öğretim hizmetleri, personel yönetimi, bütçe, bina, araç ve gereçlerin verimli bir biçimde kullanılması için yöntemler geliştirilir, yönetim süreçlerinin etkili bir şekilde işletilmesine çalışılır (İlgar, 2005).

Eğitim yönetimi, insan davranışlarında istenilen davranış değişikliğini sağlamak için madde ve insan gücü kaynaklarını kullanma sürecidir. Eğitim yönetiminde üç önemli insan gücü kaynağı yönetici, öğretmen ve öğrencidir (Çelik, 2002)

Eğitim yöneticileri bunu yaparken, eğitim örgütlerindeki insan ve madde kaynaklarını koordine etmek, karar vermek, grup çalışmalarını yönlendirmek için yukarıda sözü edilen genel yönetimin kuram, ilke, teknik ve yöntemlerinden yararlanırlar. Bundan dolayı, eğitim yönetimi, genel yönetimin eğitim alanına uygulanması olarak algılanmaktadır (Kaya, 1984).

Eğitim yönetimi, eğitim kurumlarını belirlenen amaçlara ulaştırmak üzere, bu kurumlara insan ve madde kaynaklarını sağlayarak, etkili bir biçimde kullanmak suretiyle, belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulamaktır (Taymaz, 1985).

Eğitim yönetimini diğer yönetimlerden ayıran en önemli özellik eğitimin ve eğitim yönetiminin konusunun 'insan' olmasıdır. Eğitim yönetimi, insan ve insanların oluşturduğu toplumu her yönden geliştirip zenginleştirmeyi amaçlar. Bu amaçla da eğitim yönetimi bilimi, bir eğitim sistemini bütün olarak çözümleme ve birleştirme amacına yönelik çalışır (Bursalıoğlu, 1982).

## 2.2. Eğitim Yöneticisi

Yönetim, bir örgütteki yasamı yönetme ve kontrol etme sürecidir. Yönetimin görevi ise, bilimsel ve toplumsal değerler doğrultusunda örgütün gelişmesini sağlamaktır. Gelişme, ilerleme ve yarışabilmenin yolu eğitimden geçtiğine göre, eğitim yöneticileri de bu yolu hazırlayan, zemini yürümeğe hazır duruma getiren, sürekli bakımını yapan ve geliştirenlerdir. İyi yönetim iyi yöneticilerle sağlanır (Acar, 2002).

Eğitim sisteminde son yıllarda, eğitim yönetiminin bir bilim olarak algılanması, yöneticinin örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini sağlayan bir eğitim lideri olarak kabul edilmesi, bu alanın uzmanlık gerektirdiğinin bilinmesi, eğitim yöneticiliğinin bir meslek haline getirilmesi gerekliliği, yönetici adaylarının objektif ölçülerde seçilmesi, eğitim yöneticisinin lisansüstü ve hizmetiçi eğitimle yetiştirilmesi, özlük haklarının eğitim düzeylerine göre düzenlenmesi, yetki ve sorumluluk dengesinin sağlanması gibi hususlar gündemden güne önem kazanmaktadır (Taymaz, 2003).

Yetişmiş insan gücünün ve maddi kaynakların kıt olduğu kabul edilen ülkemizde eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesinin daha büyük önem taşıdığı söylenebilir ve yöneticiliğin profesyonel bir meslek olarak kabul edilmesi gerekmektedir (Kayıkçı, 2001).

## 2.3. Okul Yönetimi

Okul yönetiminin görevi okuldaki tüm insan ve maddi kaynakları verimli kullanarak okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Yönetimin çok yönlü tanımları, yöneticiye çok yönlü yetki ve sorumluluklar yüklemiş bulunmaktadır. Bunlar okul yönetiminin değerini yükselttiği kadar önemini de artırmaktadır (Bursalıoğlu 1998).

Okul yönetimi eğitim yönetiminin temelini oluşturan, asıl ve en önemli parçası olarak değerlendirilmektedir. Son çeyrek yüzyılda dünya yapılanmasında, bilimsel alanda, bilişim teknolojisinde ve endüstride meydana gelen gelişmeler eğitim sistemlerini de etkilemiştir. Türk eğitim sistemini de etkileyen bu ani değişimler okul yapılanmasının yeniden düzenlenmesini gündeme getirmiştir. Okuldaki yenileşme ve değişimin okul yönetiminden başlaması kaçınılmazdır. Türk eğitim sisteminde okul yöneticilerinin seçimleri ve atamaları konusunda Türk eğitiminin tarihsel gelişimi içerisinde sürekli değişimler ve yenilikler yaşanmıştır (Kalyoncu, 2002).

## 2.4. Okul Yöneticisi

Okul yöneticiliği eğitim yöneticiliğinin belli bir kuruluşa yönelmiş biçimidir (Binbaşoğlu,1988). Okul yöneticiliği eğitim yönetimi içinde yer alır ve belli düzeydeki okul veya okulların amaca en uygun ve etkili olarak nasıl çalıştırılabilecekleri ile ilgili ilke ve teknikleri inceler (Binbaşoğlu, 1988).

Okulu diğer kurumlarından ayıran temel özellik, insan üzerinde çalışması ve onu farklılaştırması yeteneğidir. Okulun ayrıcalıklı, etkili ve özel konumu, aynı zamanda okul yöneticiliğini de ön plana çıkarmaktadır (Açıkalm, 1998).

Eğitim kurumlarını diğer örgütlerden farklı kılan en önemli özellik, eğitim hizmetinin doğrudan insanlarla ilgili olması ve insanlar arası etkileşim sonucu gerçekleşmesidir. Bu nedenle, bir okul yöneticisinin eğitim amaçlarının gerçekleşebilmesi için okul çalışanları, öğrenciler ve velilerin yanı sıra, eğitim amaçlarına ulaşmada yardım alabileceği çevredeki diğer insanlarla da etkili çalışabilmesi gerekir (Başaran, 2000).

Okul dışında bulunan bu insanlar, diğer okullarda çalışan eğitim iş görenleri, okulun üst kurumları olan ilçe, il ve bakanlık teşkilatındaki bireyler, çevrede bulunan diğer kurum ve kuruluşların çalışanları olabilir. Farklı özelliklere ve beklentilere sahip bu bireylerin tümü ile etkili çalışabilmesi, okul yöneticisine okulda olumlu bir öğrenme ortamını oluşturabilme ve okulda karşılaşılan sorunların çözümü için çevreden destek alabilme olanağı sağlar (Balcı, 2001).

Son yirmi yıl içinde yapılan çalışmalar okullarda başarının anahtarının okul yöneticilerinde olduğu sonucuna varmıştır. Bu çalışmalar bir ülkenin ekonomik başarısının ve uluslararası alanda rekabet gücünün okulların başarısına bağlı olduğunu savunarak, eğitim yöneticilerini yetiştiren programların başarısızlığının gelecek kuşakların başarısızlığına neden olacağını vurgulamışlardır (Karip ve Köksal, 1999).

## 2.5. İş Rotasyonu

En önemli insan kaynakları yönetim araçlarından birisi olan iş rotasyonu, bir organizasyon içinde çalışanların işten işe ya da projeden projeye sistematik olarak hareket etmesi olarak tanımlanabilir ( Ay, 2005, s.36)

Yeni ürünler geliştirmek ve pazarlamak için zaman ayırmak kararlı/istikrarlı ve üretken iş gücü gerektirir. İş gücünün kararlılığı ve üretkenliği her çalışanın mesleğinde heyecanlı ve meydan okuyabilecek şekilde gelişmesiyle sağlanabilir.



Çalışan devir oranının fazla olması ya da insan kaynağının kaybı, takımın etkinliğini bozar ve ürün gelişimini yavaşlatır. Çalışanlarla yapılan görüşmelerden elde edilen bilgilere göre, kişisel gelişimlerinde hızlarının yavaşladığını hisseden bireyler üretim için daha az motive olmuşlardır ve işi bırakmaya daha meyillidirler.

Çalışan devir oranını azaltmanın en etkin yollarından bir tanesi iyi düşünülmüş bir iş rotasyon programıdır. İş Rotasyonu sadece çalışan devir oranını azaltmaz, aynı zamanda öğrenmeyi artırır ve daha güçlü yedekler sağlar. Rotasyon programları, üst yönetimin gelişiminde yaygın olarak kullanılır fakat bu programları teknik ve yeni sözleşme yapmış personelde kullanmak için de birçok sebep vardır ( Ay, 2005, s.36).

Sıkı bir pazarda ayrılan çalışanın yerine tecrübeli bir yetenek bulmak daha zordur. Bu aynı zamanda “büyük resmi” algılayan çalışanların genelde az olduğu /eksikliği anlamına da gelir. Bu yetenek eksikliği işe alım alternatiflerini araştırma gereksinimini de artırır. Firmaların kendi iç kaynağını geliştirme ve bir yetenek havuzu oluşturmalarını tetiklemiş olur. İş rotasyon programları firmaların kendi yetenekli çalışanlarını geliştirmeleri için mükemmel mekanizmalardır. İş rotasyon programları ayrıca çalışanların gelişiminin hızlanmasında avantaj sağlar ve onların kısa sürede büyük resmi görmelerine yardımcı olur.

Birçok başarılı firma hızlı iş rotasyonunu destekler. Bazıları bunu resmi olmayan programlarla yaparken bazıları da şirketlerin çalışan geliştirme stratejisinin önemli bir parçası olarak görür. Yapılan son araştırmalar, iş rotasyonunun ABD ve diğer OECD ülkelerinde faaliyet gösteren şirketlerde yaygın olarak ve artan bir ivmeyle uygulandığını göstermiştir. 1992 yılında Osterman tarafında ABD’de yapılan bir araştırma sonucunda, araştırma kapsamındaki şirketlerin %26’sı çekirdek kadrolarının yarısından çoğuna iş rotasyonunu uyguladığı görülmüştür. Aynı araştırmacı tarafından daha sonra yapılan bir başka araştırma sonucunda bu oranın 1997’de %50’ye çıktığı görülmüştür ( Ay, 2005, s.36).

Gittleman 1998’de yaptığı bir araştırmada çalışan sayısı 50’nin üzerinde olan şirketlerin %24’ünün iş rotasyonunu uyguladığını, araştırma kapsamındaki bütün şirketler dikkate alındığında bu oranın %12 olduğunu tespit etmiştir. Yakın tarihlerde diğer OECD ülkelerinde yapılan benzer araştırmalar sonucunda benzer kanıtlar elde edilmiştir, ayrıca iş rotasyonu ve insan kaynakları performansını etkileyen diğer uygulamaların etkileri belgelenmiştir (Campion ve diğ., 1994).

## 2.6. İlgili Çalışmalar

İlgili araştırmalara bakıldığında rotasyon uygulamasının yöneticilerce benimsendiği anlaşılmaktadır. Kurtulmuş, Gündaş ve Ardıç (2012) Diyarbakır il merkezindeki 15 okul yöneticisi ile yaptıkları görüşmede yöneticilerin zorunlu yer değişikliğini olumlu bulduklarını belirtmişlerdir.

Araştırma sonucunda rotasyona dair bazı düzenlemelerin olması gerektiğine dikkat çekmişlerdir. Bunlar; yöneticilerin performansları ve başarılarının da dikkate alınmalı, okullar nitelik ve nicelik olarak sınıflandırılmalı ve atamalarda bu sınıflandırmalar dikkate alınmalı, uygulama tatil dönemlerinde gerçekleştirilmeli ve sistem objektifliğini koruyacak şekilde düzenlenmelidir.

Kerman'ın (2004) Ankara'daki bir bankanın iki şubesinde toplam 35 kişi üzerinde rotasyonun gerekliliği üzerinde yaptığı çalışma sonucunda çalışanların büyük çoğunluğunun rotasyon uygulamasına ihtiyaç duyduğu ve bu isteklerindeki amacın da farklı şeyler öğrenmek ve motivasyonu arttırmak olduğu görülmüştür. Bunun yanında olumsuz görüş beyan eden çalışanların gerekçeleri ise kurumun değişeceğine inanmamaları ve motivasyon düşüklüğünün asıl nedeninin stres altındaki sektörden kaynaklandığını düşünmüş olmalarıdır.

Tonbul ve Sağıroğlu'nun (2012) İzmir'de 99 müdür ve 99 müdür yardımcısı üzerinde yaptığı araştırma sonuçlarına göre; okul yöneticileri, zorunlu yer değiştirme uygulamasını gönülden desteklemeseler de, olumlu yönlerini görmekte ve bazı düzenlemelerin gerçekleşmesi durumunda devam edebileceğini belirtmektedirler.

Yörük, Günbayı, (2014) çalışmalarında Antalya İli merkezinde bulunan ortaokullardan birinde görev yapmakta olan 60 branş öğretmeninden çalışmaya gönüllü olarak katılmak isteyen 8 öğretmen örneklem olarak seçilmiş; bu seçim esnasında da öğretmenlerin mevcut okullarındaki hizmet süreleri dikkate alınmıştır. Araştırmada veriler Ekim, 2014 – Aralık, 2014 tarihleri arasında bireysel görüşme tekniği ile toplanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formları ile 25-35 dakika süresince yapılan görüşmeler kaydedilip içerik analizine tabi tutulmuş ve görüşler “bireysel yararlar, bireysel olumsuzluklar, kurumsal yararlar, kurumsal olumsuzluklar, hükümler, öneriler” şeklinde 6 tema altında kategorileştirilmiştir. Araştırma sonuçları, belirtilen temalar altında öğretmenlerin görüşlerini yansıtan bulgular içermekte olup, bu bulgular, görüşlerdeki kişilerarası gerçekliğin yanı sıra bireysel gerçekliğin ortaya çıkarılması adına katılımcılar tarafından metaforlarla desteklenmiştir.

Bahçalı (2014) araştırmalarında okul müdürlerinin rotasyonunun müdürlerin ve öğretmenlerin motivasyonunu ve okul kültürünü nasıl etkilediğinin ortaya koyulması ve Türkiye için yeni bir uygulama olması dolayısıyla, uygulamadaki aksaklıkların, müdürlerin ve öğretmenlerin bu uygulamaya dönük genel görüşlerinin ve uygulamanın iyileştirilmesine ilişkin önerilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Olgu bilim modelinde desenlenen araştırmada nitel araştırma yöntemine dayalı bireysel görüşme ve odak grup görüşme tekniğinden yararlanılmıştır. Örnekleme tekniği olarak amaçlı örnekleme yöntemlerinden, kolay ulaşılabilir durum örnekleme tekniği kullanılmıştır. Araştırma 2011-2012 ğretim yılı bahar döneminde Eskişehir İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne (MEM) bağlı merkez ilçede 11 resmi ilk ve ortaöğretim okullarında görev yapan toplam 11 okul müdürü ve bu okullardan dokuzunda çalışan 42 öğretmenin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma verileri olgu bilime dayalı içerik analizi yoluyla czmlenmiş, araştırmanın alt amaçları temel alınarak bulgular tanımlanmış ve yorumlanmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuçlar alt amaçlara yanıt verecek şekilde örgütlenmiş, gelecekte yapılacak araştırmalara ve uygulayıcılara yönelik öneriler geliştirilmiştir.

Balcı'ya (1982) göre Türkiye'de okul yöneticilerinin hizmet öncesi ve hizmetiçi eğitimlerinde uygulanan eğitim yöneticiliğine ilişkin dersleri ve ders içeriklerini incelemiş ve Milli Eğitim Bakanlığına bağlı bazı müdürlüklerle görüşmeler yapmıştır. Araştırmanın sonunda bazı öneriler yapılmıştır: Müdürlerin eğitiminde davranışçı yaklaşımlara ağırlık verilmelidir, yöneticilerin genel sorunları ve czm nerileri dikkate alınmalıdır, yöneticilik yapabilmek için ğretmen olmanın yeterli görülmesi geleneğinden vazgeçilmeli ve yöneticilik baslı basına bir meslek olarak görülmelidir, hizmetiçi eğitimde verilen eğitimin değerlendirilmesine önem verilmelidir.

Balcı (1988) "Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi" konulu araştırmasında Türkiye ve Avrupa'da eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi konusunu incelemiştir. Türkiye'de eğitim yöneticiliği için eğitim yönetimi eğitimi almanın gerekli görülmediğini, öğretmenliğin yeterli bulunduğunu belirtmiştir. Türkiye'deki eğitim yönetimi programlarının genel bir düzeyde kaldığını ve etkili yönetici olabilme adına yeterli düzeyde uygulanmadığını vurgulamıştır. nerilerinin arasında ise; görev ve süreç merkezli, kuram temelli, araştırma ve uygulamaya dönük programların hazırlanması, bu programların ğretim elemanları ve uygulayıcılar tarafından hazırlanması ve üzerinde herkesin uzlaştığı bir eğitim yönetimi kuramının geliştirilmesi bulunmaktadır.

Kaplan (1988) "Kamu Yönetimi ile Eğitim Yönetiminin Karşılaştırılması" isimli çalışmasında kamu yönetimi ile eğitim yönetimi arasındaki amaç, amaı gerçekleştirmek

için yapılan çalışmalar, bu çalışmaların değerlendirilme şekli ile kamu yönetimi ve eğitim yönetimi arasındaki benzerlik ve farklılıkları ortaya koymuştur.

Çelik (1990) “Okul Yöneticilerinin Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politikasına İlişkin Görüşleri” isimli çalışmasında okul yöneticilerine uyguladığı anket sonucunda eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi, atanması, yükseltilmesi ve yetiştirme programının içeriğine ilişkin sonuçlar ortaya koymuştur. Sonuç olarak; eğitim yöneticisi yetiştirilmesi temel bir eğitim politikası olarak görülmemektedir, eğitim yöneticilerine verilen hizmet öncesi ve hizmetiçi eğitimler yeterli düzeyde değildir, yönetici olarak atanma ve yükseltilmede eğitimden çok deneyime önem verilmektedir yargılarına ulaşılmıştır.

Kaya (1993) “Eğitim Yönetimi, Kuram ve Türkiye’deki Uygulama” konulu araştırmasında eğitim yöneticilerinin, yetiştirilmesi ve atanması ile ilgili politik etkilerden uzak, eğitim yönetimi geleneğinin geliştirilmeye çalışıldığı ve eğitim yöneticiliğinin meslekleştirildiği bir model önermiştir.

Demirbaş (1997) “Etkili Eğitim Yöneticisi Davranışları” isimli çalışmasında etkili eğitim yöneticisinin davranışları konusunu islemiştir. Demirbaş’a göre etkili eğitim yöneticisinde bulunması gereken bazı davranışlar; eğitim ve öğretimi planlayıp uygulayabilme, öğretmenlerin ve öğrencilerin gelişimini sağlayabilmek için yeterli olanakları sağlayabilme, sorumluluğu eşit olarak dağıtabilme, yönetim süreçlerine personeli de katabilme ve açık bir örgüt iklimi oluşturabilme şeklinde açıklanmıştır. Okul müdürlerinin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi için yeni bir model önerisi sunmuştur. Model hâlen görev başında olan okul yöneticilerinin geliştirilmesini ve yeni atanacak okul yöneticilerinin atanma ve yetiştirilme şekillerini içermektedir(Ergün, 1999).

Kayıkçı (2001) “Yönetici Yetiştirme Sorunu” isimli çalışmasında okul müdürlerinin yöneticilik eğitiminden geçirilmelerinin, eğitimin toplumun tüm kademelerini etkileme gücü olduğundan zorunlu olması gerektiğini vurgulamıştır.

Işık (2003) yaptığı çalışmada mevcut eğitim yönetimi programlarının değerlendirmesini yaparak yeni bir model önerisinde bulunmuştur. Okul müdürlerinin yetiştirilmesi ve atanması ile ilgili programlar geliştirilmesini, okul müdürlüğü formasyonunun zorunlu olmasını ve MEB ile üniversitelerin işbirliği yapması gerektiğini önerdiği model çerçevesinde vurgulamıştır.

Günay (2004) “Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurum Yöneticilerinin Seçimi, Yetiştirilmesi ve Atanmaları Üzerine Araştırma” isimli çalışmasında yönetimin ve yönetimi gerçekleştirecek olan insanların öneminin giderek arttığını belirterek yönetimin

örgüt ve insan boyutuna dikkat çekmiştir. Okul ve kurumlarda etkili yönetimin sağlanabilmesi için yöneticilerin seçim, yetiştirilme ve atanmalarının önemini vurgulamıştır.

Erden ve Erden (2005) “Avrupa Birliği Ülkelerinde Okul Yöneticileri” isimli çalışmasında Avrupa Birliği’ne üye olan 15 ülkede ilk ve ortaöğretim düzeyinde okul yöneticisi olabilmek için gerekli koşullar, yönetici olma süreçleri, görev ve sorumlulukları ve hizmetiçi eğitimlerine ilişkin bilgilere yer vermiştir.

Korkmaz (2005) yaptığı çalışmada okul yöneticilerinin yetiştirilmesinde yaşanan problemleri ele almış ve bunlarla ilgili önerilere yer vermiştir. Yönetici seçiminde öğretmenlikte en az beş yıl deneyim istenmesinin, insan ilişkilerinde başarılı olan kişilerin yönetici olarak seçilmesinin, eğitimde liderlik yapabilme kapasitesi olan kişilerin seçilmesinin, okul ile çevre arasındaki ilişkileri güçlendirebilen kişilerin yönetici olarak seçilmesinin okul yöneticilerinin yaşadığı problemleri en aza indireceğini belirtmiştir.

Cemaloğlu (2005) “Türkiye’de Okul Yöneticisi Yetiştirme ve İstihdamı: Varolan Durum, Gelecekteki Olası Gelişmeler ve Sorunlar” isimli çalışmasında Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme çalışmaları ve programlarının gelişimini, var olan durumlarını, sorunlarını inceleyerek okul yöneticisi seçme, yetiştirme ve atama sistemine ilişkin önerilerde bulunmuştur.

Okulu diğer kurumlarından ayıran temel özellik, insan üzerinde çalışması ve onu farklılaştırması yeteneğidir. Okulun ayrıcalıklı, etkili ve özel konumu, aynı zamanda okul yöneticiliğini de ön plana çıkarmaktadır (Açıkalin, 1998).

Okul yönetimi eğitim yönetiminin temeli ve aynı zamanda en zor ve asıl parçası olarak görülmektedir (Başaran, 1983). Eğitim yöneticilerinin, eğitim sürecinin ülke çıkarları doğrultusunda ve çağdaş eğitim anlayışına uygun olarak yürütülmesine gerekli katkılarda bulunabilmek için başarılı yönetsel eylemlerde bulunmak zorunda oldukları; bunun için de örgütteki insan ve madde kaynaklarının etkili bir biçimde kullanılmasını sağlamaları gerektiği dile getirilmektedir (Kaya 1996).

Değişim, dönüşüm ve rekabetin yaşandığı 21. yüzyılda okulların görevlerini dört duvarla sınırlandırılmış bir ortamda sürdürmeleri mümkün değildir. Çok önemli bir misyon ve vizyona sahip olması gereken okul yöneticiliği görevini yürütecek bireylerin pek çok üstün niteliklere sahip olması gerekir. Bir okul yöneticisi evvela bir orkestra şefi gibi, kurumunu içeriden veya dışarıdan, olumlu veya olumsuz etkileyen pek çok değişkeni ustalıkla yönetebilmelidir.

Yönetim ve yönetici terimleri, bir başkasına iş gördürme, başkaları aracılığı ile iş başarma ve amaçlara ulaşmanın söz konusu olduğu süreçler için kullanılır (Koçel, 1998).

Eğitim bilimcilerine göre yönetici, ‘‘amaçlanan işlerin yerine getirilmesi için gurubunu örgütleyen, çalışanları aynı amaca yönlendirip uyum içinde çalıştıran, denetleyen, kısaca sorumluluğu üstlenen kimsedir’’ diye tanımlanmaktadır (Türkmen, 2003).

Yönetici, genelde örgüt amaçlarının gerçekteşirilmesi için iş gören davranışlarını eşgüdümleyen kişidir (Çelik, 2004).

Yapılan bu araştırma okul müdürlerinin rotasyon algısını, rotasyonun gerekliliğine dair görüşlerini ve eğitim sistemindeki hazır uygulamaya yönelik görüşlerini ortaya koymasından önemli görülmektedir. Bununla birlikte ülkemizde rotasyonla ilgili yapılan nicel bir çalışma olarak literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Alanyazından da anlaşılabilirceği gibi, zorunlu yer değiştirme, yöneticilerin kişisel ve mesleki gelişimini sağlamakta, dolayısıyla da bir bütün olarak kurumsal gelişime katkıda bulunmaktadır. Ancak uygulamanın başarılı olması için yöneticilerin sürece hazırlanması, gerekli eğitimlerden geçmeleri gerekmektedir (Gordon, 1993; Motivation in practice-job rotation, 2012) Diğer yandan, zorunlu yer değiştirme uygulamasında; (a) hedeflerin belirlenmesi, (b) uygulamanın gönüllülük esasına dayandırılması ve (c) uygulama öncesinde mevcut durumun ölçülmesi ve zorunlu yer değiştirme programının geliştirilmesi gibi ilkelere dikkat edilmesi gerektiği, aksi halde uygulamanın olumsuz sonuçlara da yol açabileceği vurgulanmaktadır. Örneğin (Campion, 1994; Coşgel ve Thomas, 1999; Huang, 1999; Ortega, 2001); (1) çalışma süresinde zaman ve verim kaybına neden olmakta, (2) uzun süre aynı birimde çalışılmayacağından, yeni iş ya da görev benimsenmemekte, (3) zorunlu yer değiştirme programını oluşturmak, zaman ve maliyet gerektirmekte, (4) çalışanların istemedikleri zorunlu yer değiştirme, motivasyonu düşürebilmekte, (5) uzmanlaşmayı azaltmakta, (6) iş akışında aksamalara neden olmakta ve (7) çalışanlar, yeni yöneticiyi benimsemekte zorlanmaktadır.

Zorunlu yer değiştirme uygulamasının başarısı, birçok değişkenin dikkate alınmasını gerektirmektedir. Okul yöneticilerinin ‘güvensizlik, sosyal kayıp ihtimali, ekonomik kayıp, zahmet, baskı tehdidi, eksik bilgi, kontrol korkusu, beklenmeyen tepkiler, toplu muhalefet (Gordon, 1993) gibi direnç kaynaklarının öngörülerek gerekli bilgilendirme ve düzenlemelerin uygulama öncesinde, sürecinde ve sonrasında hayata geçirilmesi önerilmektedir. Bu durumda, tüm kurumlar için standart bir zorunlu yer değiştirme uygulaması yerine, örgütün amacını, yapısını ve çalışanların özelliklerini göz önünde bulunduran bir zorunlu yer değiştirme programının daha etkili olacağı söylenebilir (Tonbul ve Sağıroğlu, 2012, s.319).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNTEM

Bu bölümde, araştırma modeli, evren, örneklem, veri toplama aracı, verilerin toplanması ve çözümlenmesine kullanılan istatistiksel işlemler ele alınmıştır.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma betimsel nitelikte olup tarama modelinde yapılmıştır. Tarama modelleri, geçmişte veya hali hazırda mevcut olan bir durumu (olay, kişi, nesne) kendi şartları içinde olduğu gibi tanımlamayı amaçlayan araştırma modelleridir (Eroğlu, 2006). Genel tarama modelleri, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla, evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir (Karasar, 2005, s. 77-79).

Denizli İli Merkezefendi İlçesindeki okullarda çalışmakta olan okul yöneticilerinin rotasyon uygulamasına ilişkin görüşleri tespit edilmesi ve bu görüşlerinin farklı değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak için likert tipi ölçekle veriler toplanmıştır.

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2016-2017 eğitim-öğretim yılında Denizli ili Merkezefendi ilçesinde resmi okullarda görev yapan müdürleri oluşturmaktadır.

Araştırmanın evrenini, 2016-2017 eğitim öğretim yılında Denizli ili Merkezefendi ilçesinde görev yapan 10 Anaokulu, 30 İlkokul, 30 ortaokul ve 25 Liselerde görev yapmakta olan olmak üzere toplam 95 okul müdürü oluşturmaktadır. Araştırma evrenini temsil edecek okul müdürleri arasından “rastgele örnekleme” yöntemiyle örneklem olarak seçilen 83 okul müdürüne ulaşılarak veriler toplanmıştır.

#### 3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada Saylık ve Polatcan (2016 ) tarafından geliştirilen “ Örgütsel Rotasyon Ölçeği” veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. 21 maddelik ölçek “Olumlu Bakış” ve “Olumsuz Bakış” olmak üzere toplam 2 bölümden oluşmaktadır;

Ölçekteki maddeler iki farklı faktörde toplanmıştır. Maddelerin faktör yük değerleri

.73 ile .91 arasında değişmektedir. Maddelerin toplam korelasyonları birinci faktörde. 78 ile .91, ikinci faktörde .73 ile .85 arasında değişmektedir. Ulaşılan değerlere göre ölçekte yer alan maddelerin yüksek derecede ayırt edici özellikte oldukları belirlenmiştir. Analiz sonucunda birinci faktör 12 madde (M1, M2, M4, M5, M7, M9, M11, M13, M15, M16, M18, M20), ikinci faktör 9 maddeden (M3, M6, M8, M10, M12, M14, M17, M19, M21) oluşmuştur. Ölçeğin faktörleri, maddelerin içeriklerine göre adlandırılmıştır. Bu bağlamda, ortaöğretim ve ilköğretim kurumlarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin rotasyona karşı göstermiş oldukları olumlu tutumlar birinci faktörde, olumsuz tutumlar da ikinci faktörde toplanmıştır. Bu sonuca bağlı olarak, analiz sonuçlarına bakarak birinci faktör rotasyona olumlu bakış; ikinci faktör ise rotasyona olumsuz bakış olarak isimlendirilmiştir (Saylık ve Polatcan, 2016, s.39 ).

Araştırmada kullanılan veri toplama aracı; “Demografik Özellikler” ve “Örgütsel Rotasyon Ölçeği” olmak üzere 2 bölümden oluşmaktadır.

“Demografik Özellikler” 8 sorudan oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde okul müdürlerine ait genel bilgileri içeren (cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, okuldaki hizmet süresi, eğitim düzeyi, rotasyon uygulamasına ilişkin sorular) 8 soru bulunmaktadır.

Saylık ve Polatcan (2016 ) tarafından geliştirilen “ Örgütsel Rotasyon Ölçeği” okul müdürlerinin rotasyonla ilgili görüşlerini belirlemek amacıyla 21 maddeden oluşmakta ve seçenekler; 1= Hiç katılmıyorum, 2= Az katılıyorum, 3= Orta düzeyde katılıyorum, 4= Çok katılıyorum, 5= Tamamen katılıyorum şeklindedir.

### **3.4.Verilerin Analizi**

2016-2017 eğitim öğretim yılında Denizli ili Merkezefendi ilçesinde resmi okullarda görev yapan okul müdürlerinin ankete verdikleri cevaplar SPSS 20 istatistik paket programına kodlanmıştır. Ölçeğin “Olumlu Bakış” alt boyutu Cronbach Alpha değeri 0,975 ve “Olumsuz Bakış” alt boyutu Cronbach Alpha değeri 0,969 şeklinde çok yüksek bulunmuştur.

Süreksiz olan ölçekteki cevap seçenekleri, istatistiksel işlemlerle elde edilen sonuçların yorumlanabilmesi için “sürekliliğe” hale getirilmiştir. Örgütsel Rotasyon Ölçeğindeki 4 aralık 5 seçeneğe bölünmüş (4: 5= 0.80); ); bulunan sayı seçenekleri temsil eden en alt sayıdan itibaren ilave edilerek:

1.00 – 1.80 Hiç katılmıyorum,



1.81–2.60 Az katılıyorum,

2.61– 3.40 Orta düzeyde katılıyorum,

3.41-4.20 Çok katılıyorum,

4.21-5.00 Tamamen katılıyorum şeklinde yorumlanmıştır.

Verilerin dağılımının normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek örneklem Kolmogorov Simirnov testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre Örgütsel Rotasyon anketi verilerinin normal dağılım gösterdiği belirlenmiştir (  $K-S(z)=0,858$ ;  $p>0,05$ ).

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR

Bu bölümde anketin uygulanması sonucu elde edilen verilerin istatistiki analizine ilişkin bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Araştırmanın alt problemlerine ilişkin bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

#### 4.1. Katılımcılara İlişkin Bulgular

Bu bölümde, araştırma sorularına cevap vermek amacıyla toplanan verilerin analizi ve bu analizlere dayalı olarak yapılan yorumlar bulunmaktadır. Denizli Merkezefendi ilçesinde resmi okullarda görev yapan katılımcı okul müdürlerine ait bilgiler Tablo 4.1.1’de verilmiştir.

**Tablo 4.1.1.**

##### *Okul Müdürlerinin Cinsiyete Göre Dağılımı*

Değişken	Kategori	n	%
Cinsiyet	Kadın	16	19,5
	Erkek	66	80,5
	Toplam	82	

Tablo 4.1.1 incelendiğinde; araştırmaya katılan okul müdürlerinin % 19,5’inin kadın; % 80,5’inin erkek olduğu görülmektedir. Buna göre katılımcıların büyük kısmının erkek olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.1.2.**

##### *Okul Müdürlerinin Yaş Durumu Dağılımı*

Değişken	Kategori	n	%
Yaş	21-30 Yaş	1	1,2
	31-40 Yaş	26	31,7
	41-50 Yaş	40	48,8
	51-60 Yaş	15	18,3
	Toplam	82	

Tablo 4.1.2 incelendiğinde; araştırmaya katılan okul müdürlerinden en fazla katılımcının 40 kişiyle ( % 48,8 ) 41-50 yaş aralığında olduğu ve bunu 26 katılımcı ile ( % 31,7) 31-40 yaş aralığında olanların takip ettiği görülürken en az katılımcının ise 1 katılımcı ile ( % 1,2 ) 21-30 yaş aralığındakiler olduğu görülmüştür. Okul müdürlerinin büyük çoğunluğunun orta yaşlarda olduğu söylenebilir.

**Tablo 4.1.3.**

***Okul Müdürlerinin Mesleki Kıdem Durumu Dağılımı***

<b>Değişken</b>	<b>Kategori</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Mesleki Kıdem	0-5 Yıl	1	1,2
	6-10 Yıl	5	6,1
	11-15 Yıl	7	8,5
	16-20 Yıl	24	29,3
	21 yıl ve üzeri	45	54,9
	<b>Toplam</b>	<b>82</b>	

Tablo 4.1.3 incelendiğinde; araştırmaya katılan okul müdürlerinde en fazla katılımcının 45 kişiyle ( % 54,9 ) 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeminin olduğu ve bunu 24 katılımcı ile ( % 29,3) 16-20 yıl aralığında mesleki kıdemi olanların takip ettiği görülürken en az katılımcının ise 1 katılımcı ile ( % 1,2 ) 0-5 yıl aralığında mesleki kıdemi olanların olduğu görülmüştür. Katılımcı okul müdürlerinin büyük çoğunluğunun 21 yıl ve üzeri mesleki kıdemi olduğu söylenebilir.

**Tablo 4.1.4.**

***Okul Müdürlerinin Bulunduğu Okuldaki Hizmet Süresine Göre Dağılımı***

<b>Değişken</b>	<b>Kategori</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Bulunduğu Okulda	0-5 yıl	65	79,3
Hizmet Süresi	6-10 yıl	17	20,7
	<b>Toplam</b>	<b>82</b>	

Tablo 4.1.4 incelendiğinde; araştırmaya katılan okul müdürlerinin bulunduğu okuldaki hizmet yılı % 79,3'ünün 0-5 yıl; % 20,7'sinin 6-10 aralığında olduğu

görülmektedir. Buna göre katılımcıların büyük kısmının bulunduğu okuldaki hizmet yılının 0-5 yıl olduğu söylenebilir.

**Tablo 4.1.5.**

***Okul Müdürlerinin Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı***

<b>Değişken</b>	<b>Kategori</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Eğitim Durumu</b>	Önlisans	3	3,7
	Lisans	47	57,3
	Lisans üstü	32	39,0

Tablo 4.1.5 incelendiğinde; araştırmaya katılan okul müdürlerinden en fazla katılımcı olarak 47 tanesinin (% 57,3) lisans mezunu olduğu ve bunu 32 tane ile (% 39,0) lisans üstü düzeyde eğitim aldığı en az katılımcının ise 3 kişi ile (% 3,7) önlisans düzeyinde eğitim aldığı görülmektedir. Böylelikle katılımcı öğretmenlerin büyük kısmının lisans mezunu olduğu bunu lisansüstü düzeyde eğitim alanların takip ettiği ve genel olarak eğitim düzeyinin yüksek olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.1.6.**

***Okul Müdürlerinin Rotasyon Uygulamasının Doğru Bir Uygulama Olup/Olmama Düşüncesi Analizi***

<b>Değişken</b>	<b>Kategori</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Rotasyon uygulamasına İlişkin Görüşler</b>	Evet	63	76,8
	Hayır	15	18,3
	Kararsızım	4	4,9

Tablo 4.1.6 incelendiğinde; araştırmaya katılan okul müdürlerinden en fazla katılımcı olarak 63 tanesinin (% 76,8) Rotasyon uygulamasını doğru bir uygulama olarak gördüğünü “Evet” şeklinde görüş bildirdiğini ancak 15 katılımcının ise (%18,3) “hayır” şeklinde cevap vererek katılmadığını belirtirken 4 katılımcının (%4,9) ise görüşü “Kararsızım” şeklindedir. Buradan hareketle okul müdürlerinin büyük çoğunluğunda rotasyon uygulamasına dair görüşlerinin olumlu olduğu söylenebilir.

**Tablo 4.1.7.*****Okul Müdürlerinin Rotasyon Uygulamasının İş Verimi / Performansı Arttırıp/Arttırmayacağına İlişkin Görüşlerine Göre Dağılımı***

<b>Değişken</b>	<b>Kategori</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Rotasyonun İş Verimini Arttırıp/Arttırmayacağı</b>	Evet	60	73,2
	Hayır	17	20,7
	Kararsızım	5	6,1

Tablo 4.1.7 incelendiğinde; araştırmaya katılan okul müdürlerinden en fazla katılımcı olarak 60 tanesinin (% 73,2) rotasyonun iş verimini arttıracığına katılım gösterirken, 17 tanesinin (% 20,7) arttırmayacağına katılım göstermektedir. 5 kişi ise (% 6,1) kararsız olduğunu belirtmiştir. Buradan hareketle okul müdürlerinin büyük çoğunluğunun rotasyon uygulamasının iş verimini arttıracığına katılım göstermekte olduğu söylenebilir.

**Tablo 4.1.8.*****Okul Müdürlerinin Rotasyon Uygulama Sıklığına İlişkin Görüşleri Analizi***

<b>Değişken</b>	<b>Kategori</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Rotasyon Uygulama Sıklığı	5 yıl aralıkla	17	20,7
	8 yıl aralıkla	41	50,0
	12 yıl aralıkla	13	15,9
	Diğer	11	13,4

Tablo 4.1.8 incelendiğinde; araştırmaya katılan okul müdürlerinden Rotasyon uygulama sıklığına ilişkin en fazla katılımcı olarak 41 tanesinin (% 50,0 “ 8 yıl aralıkla” düşüncesinde olduğu, 17 tanesinin (%20,7) “5 yıl aralıkla” düşüncesinde olduğu, 13 tanesinin (% 15,9) “ 12 yıl aralıkla” düşüncesinde ve 11 tanesinin de (%13,4) diğer şeklinde görüş belirttiği tespit edilmiştir. Rotasyon uygulama sıklığıyla ilgili okul müdürlerinin çoğunluğunun 8 yıl aralıkla şeklinde görüş belirttikleri söylenebilir.

## 4.2. Alt Problemlere İlişkin Bulgular

“ Okul yöneticilerinin rotasyonuna ilişkin okul müdürlerinin görüşleri nedir?, ve “Okul yöneticilerinin rotasyonuna ilişkin okul müdürlerinin görüşleri arasında a) cinsiyete b) yaşa c) mesleki kıdeme d) hizmet süresi e) eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık var mıdır?” olmak üzere 2 alt probleme ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

### 4.2.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi “Okul Yöneticilerinin Rotasyonuna İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşlerinin nedir?” biçiminde belirlenmiştir. Bu alt probleme cevap verebilmek amacıyla toplanan veriler analiz edilerek; “Olumlu Bakış” Tablo 4.2.1.1’de, “Olumsuz Bakış” 4.2.1.2 de gösterilen bulgular elde edilmiştir.

**Tablo 4.2.1.1**

***Okul Yöneticilerinin Rotasyonuna İlişkin Okul Müdürlerinin Olumlu Bakış Alt Boyutu Analizi***

Anket maddeleri	n	$\bar{X}$	SS	Katılım Düzeyi
Çalışanın yeni/farklı bakış açıları kazanmasını sağlar.	82	3,82	1,28	Çok Katılıyorum
İyi uygulama ve öğrenmelerin paylaşımıyla okul kültürünü zenginleştirir.	82	3,70	1,36	Çok Katılıyorum
Okuldaki işbölümünün yeniden düzenlenmesini sağlar.	82	3,66	1,230	Çok Katılıyorum
Çalışanın verimliliğini artırır.	82	3,60	1,35	Çok Katılıyorum
Okulun etkililiğini arttırır.	82	3,60	1,41	Çok Katılıyorum
Objektif olmayan yönetsel uygulamaları ortadan kaldırır.	82	3,56	1,28	Çok Katılıyorum
Okula dinamizm getirerek okul iklimini olumlu etkiler.	82	3,54	1,39	Çok Katılıyorum
Tembelliğin önüne geçer.	82	3,54	1,50	Çok Katılıyorum
Okul içi iletişime canlılık getirir.	82	3,48	1,32	Çok Katılıyorum
Çalışma ortamının monotonluğunu azaltır.	82	3,48	1,43	Çok Katılıyorum

Çalışanların, yeteneklerinin farkına varmasına yardımcı olur.	82	3,43	1,40	Çok Katılıyorum
Motivasyonu yükseltir.	82	3,37	1,42	Orta Düzeyde Katılıyorum
<b>Toplam</b>	<b>82</b>	<b>3,56</b>	<b>1,18</b>	<b>Çok Katılıyorum</b>

Tablo 4.2.1.1 incelendiğinde ve yapılan inceleme ve analiz sonucunda okul yöneticilerinin Rotasyon uygulamasına olumlu Bakış alt boyutunda en az katılım gösterdikleri önermenin ( $X=3,37$ ) ortalama ile “Motivasyonu yükseltir” maddesine “Orta Düzeyde Katılıyorum” şeklinde görüş bildirdikleri görülmektedir. En fazla katılım gösterdikleri önermenin ise ( $X=3,82$ ) ortalama ile “Çalışanın yeni/farklı bakış açıları kazanmasını sağlar” maddesine “Çok Katılıyorum” derecesinde olduğu görülmektedir.

Bunu dışında;

“İyi uygulama ve öğrenmelerin paylaşımıyla okul kültürünü zenginleştirir.” önermesine ( $X=3,70$ ) ortalama ile “Çok Katılıyorum”, “Okuldaki işbölümünün yeniden düzenlenmesini sağlar.” önermesine ( $X=3,66$ ) ortalama ile “Çok Katılıyorum”, “Çalışanın verimliliğini artırır.” önermesine ( $X=3,60$ ) ortalama ile “Çok Katılıyorum”, “Okulun etkililiğini artırır.” önermesine ( $X=3,60$ ) ortalama ile “Çok Katılıyorum”, “Objektif olmayan yönetsel uygulamaları ortadan kaldırır.” önermesine ( $X=3,56$ ) ortalama ile “Çok Katılıyorum”, “Okula dinamizm getirerek okul iklimini olumlu etkiler.” önermesine ( $X=3,54$ ) ortalama ile “Çok Katılıyorum”, “Tembelliğin önüne geçer.” önermesine ( $X=3,54$ ) ortalama ile “Çok Katılıyorum”, “Okul içi iletişime canlılık getirir.” önermesine ( $X=3,48$ ) ortalama ile “Çok Katılıyorum”, “Çalışma ortamının monotonluğunu azaltır.” önermesine ( $X=3,48$ ) ortalama ile “Çok Katılıyorum”, “Çalışanların, yeteneklerinin farkına varmasına yardımcı olur.” önermesine ( $X=3,43$ ) ortalama ile “Çok Katılıyorum” şeklinde katılım gösterdikleri görülmüştür.

Genel ortalamanın ise ( $X=3,56$ ) ortalama ile “Çok Katılıyorum” düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla Okul yöneticilerinin okul müdürlerinin rotasyonuna ilişkin olumlu bakış alt boyutunda görüşleri “Çok katılıyorum” düzeyindedir ve olumlu düşündükleri sonucuna ulaşmıştır.

**Tablo 4.2.1.2*****Okul Yöneticilerinin Rotasyonuna İlişkin Okul Müdürlerinin Olumsuz Bakış Alt Boyutu Analizi***

<b>Anket Maddeleri</b>	<b>n</b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>SS</b>	<b>Katılım Düzeyi</b>
Uzun dönemli plan ve projelerin aksamasına neden olur.	82	2,60	1,50	Az Katılıyorum
Çalışanda kaygı yaratır.	82	2,55	1,44	Az Katılıyorum
Çalışanın sosyal yaşantısını olumsuz etkiler.	82	2,48	1,38	Az Katılıyorum
Okula olan bağlılığı zayıflatır.	82	2,24	1,42	Az Katılıyorum
İş akışını ve sürecini aksatır.	82	2,21	1,37	Az Katılıyorum
Çalışanda uyum problemlerine yol açar.	82	2,16	1,31	Az Katılıyorum
Okuldaki işleyişin bozulmasına sebep olur.	82	2,12	1,36	Az Katılıyorum
Eğitim öğretimde aksamalara sebep olur.	82	2,05	1,34	Az Katılıyorum
Mesleki uzmanlaşmayı engeller.	82	1,90	1,39	Az Katılıyorum
<b>Toplam</b>	<b>82</b>	<b>2,25</b>	<b>1,21</b>	<b>Az Katılıyorum</b>

Tablo 4.2.1.2 incelendiğinde ve yapılan inceleme ve analiz sonucunda okul yöneticilerinin Rotasyon uygulamasına olumsuz Bakış alt boyutunda en az katılım gösterdikleri önermenin ( $X=1,90$ ) ortalama ile “Mesleki uzmanlaşmayı engeller.” maddesine “Az Katılıyorum” şeklinde görüş bildirdikleri görülürken, en fazla katılım gösterdikleri önermenin ise ( $X=2,60$ ) ortalama ile “Uzun dönemli plan ve projelerin aksamasına neden olur.” maddesine “Az Katılıyorum” derecesinde olduğu görülmektedir.

Bunu dışında;

“Çalışanda kaygı yaratır.” önermesine ( $X=2,55$ ) ortalama ile “Az Katılıyorum”, “Çalışanın sosyal yaşantısını olumsuz etkiler.” önermesine ( $X=2,48$ ) ortalama ile “Az Katılıyorum”, “Okula olan bağlılığı zayıflatır.” önermesine ( $X=2,24$ ) ortalama ile “Az Katılıyorum”, “İş akışını ve sürecini aksatır.” önermesine ( $X=2,21$ ) ortalama ile “Az Katılıyorum”, “Çalışanda uyum problemlerine yol açar.” önermesine ( $X=2,16$ ) ortalama ile “Az Katılıyorum”, “Okuldaki işleyişin bozulmasına sebep olur.” önermesine ( $X=2,12$ ) ortalama ile “Az



Katılıyorum”, “Eğitim öğretimde aksamalara sebep olur.” önermesine ( $X=2,05$ ) ortalama ile “Az Katılıyorum” şeklinde katılım gösterdikleri görülmüştür.

Genel ortalamanın ise ( $X=2,25$ ) ortalama ile “ Az Katılıyorum” düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Buradan hareketle Okul yöneticilerinin okul müdürlerinin rotasyonuna ilişkin olumsuz bakış alt boyutunda rotasyon ile ilgili olumsuz görüşlere “Az katılıyorum” düzeyinde katılım göstermekte ve olumsuz ifadelerle az katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır.

#### 4.2.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi “Okul yöneticilerinin rotasyonuna ilişkin okul müdürlerinin görüşleri arasında a) cinsiyete b) yaşa c) mesleki kıdeme d) hizmet süresi e) eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık var mıdır?” biçiminde belirlenmiştir. Bu alt probleme cevap verebilmek amacıyla toplanan veriler analiz edilerek Tablolarla aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.

**Tablo 4.2.2.**

***Okul Yöneticilerinin Rotasyonuna İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşlerinin Cinsiyete Göre Analizi***

Kategori	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>SS</i>	<i>Sd</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Kadın	16	3,04	0,39	0,09	0,453	0,72
Erkek	66	2,99	0,38	0,04		

\*  $p>0,05$

Tablo 4.2.2’ye baktığımızda yapılan Independent Samples T- Testi analizi sonucunda okul müdürlerinin Rotasyonuna ilişkin görüşleri cinsiyet değişkenine göre 0,05 manidarlık düzeyinde farklılık göstermediği ( $t= 0,453$ ;  $p>0,05$ ) görülmüştür. Okul müdürlerinin rotasyonuna ilişkin okul müdürlerinin cinsiyeti kadın veya erkek ne olursa olsun farklı olmadığı-benzer olduğu görülmüştür. Dolayısıyla cinsiyet değişkeni okul müdürlerinin rotasyonu hakkında farklılık oluşturmadığı söylenebilir.

**Tablo 4.2.3.*****Okul Yöneticilerinin Rotasyonuna İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşlerinin Yaşa Göre Analizi***

Değişken	Kategori	Kareler	Serbestlik	Kareler	F	p	Fark
		Toplamı	Derecesi	Ortalaması			
Yaş	Gruplar Arası	0,32	3	0,11	0,73	0,53	Yok
	Grup İçi	11,67	78	0,15			

\*p&gt;0,05

Tablo 4.2.3. incelendiğinde yapılan One Way Anova Testi analizi sonucunda okul müdürlerinin rotasyonuna ilişkin okul müdürlerinin görüşleri yaş değişkenine göre istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir farklılık ( $F=0,73$ ;  $p>0,05$ ) görülmemektedir.

Dolayısıyla okul müdürlerinin okul müdürlerinin rotasyonuna ilişkin görüşlerinin yaşı ne olursa olsun benzer/aynı olduğu söylenebilir.

**Tablo 4.2.4.*****Okul Yöneticilerinin Rotasyonuna İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşlerinin Mesleki Kıdeme Göre Analizi***

Değişken	Kategori	Kareler	Serbestlik	Kareler	F	p	Fark
		Toplamı	Derecesi	Ortalaması			
Mesleki	Gruplar Arası	0,35	4	0,08	0,57	0,67	Yok
	Grup İçi	11,65	77	0,15			

\*p&gt;0,05

Tablo 4.2.4. incelendiğinde yapılan One Way Anova Testi analizi sonucunda okul müdürlerinin rotasyonuna ilişkin okul müdürlerinin görüşleri mesleki kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir farklılık ( $F=0,57$ ;  $p>0,05$ ) görülmemektedir.

Dolayısıyla okul müdürlerinin okul müdürlerinin rotasyonuna ilişkin görüşlerinin mesleki kıdemi ne olursa olsun benzer/aynı olduğu söylenebilir.

**Tablo 4.2.5*****Okul Yöneticilerinin Rotasyonuna İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşlerinin Hizmet Süresine Göre Analizi***

Değişken	Kategori	Kareler Serbestlik Kareler			F	p	Fark
		Toplamı	Derecesi	Ortalaması			
Hizmet	Gruplar Arası	0,00	1	0,00	0,026	0,87	Yok
Süresi	Grup İçi	12,00	80	0,15			

\*p&gt;0,05

Tablo 4.2.5. incelendiğinde yapılan One Way Anova Testi analizi sonucunda okul müdürlerinin rotasyonuna ilişkin okul müdürlerinin görüşleri hizmet süresi değişkenine göre istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir farklılık ( $F=0,026$ ;  $p>0,05$ ) görülmemektedir.

Dolayısıyla okul müdürlerinin okul müdürlerinin rotasyonuna ilişkin görüşlerinin hizmet süresi ne olursa olsun benzer/aynı olduğu söylenebilir.

**Tablo 4.2.6*****Okul Yöneticilerinin Rotasyonuna İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşlerinin Eğitim Düzeyine Göre Analizi***

Değişken	Kategori	Kareler Serbestlik Kareler			F	p	Fark
		Toplamı	Derecesi	Ortalaması			
Eğitim	Gruplar Arası	0,36	2	0,18	1,25	0,291	Yok
Düzeyi	Grup İçi	11,63	79	0,14			

\*p&gt;0,05

Tablo 4.2.6. incelendiğinde yapılan One Way Anova Testi analizi sonucunda okul müdürlerinin rotasyonuna ilişkin okul müdürlerinin görüşleri eğitim düzeyi değişkenine göre istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir farklılık ( $F=1,25$ ;  $p>0,05$ ) görülmemektedir.

Dolayısıyla okul müdürlerinin okul müdürlerinin rotasyonuna ilişkin görüşlerinin hizmet süresi ne olursa olsun benzer/aynı olduğu söylenebilir.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu bölümde sonuç ve öneriler yer verilmiştir.

#### 5.1 Sonuç

- ✓ Araştırmaya katılan okul müdürlerinin % 19,5'inin kadın; % 80,5'inin erkek olduğu görülmektedir. Buna göre katılımcıların büyük kısmının erkek olduğu görülmektedir.
- ✓ Araştırmaya katılan okul müdürlerinden en fazla katılımcının 40 kişiyle ( % 48,8 ) 41-50 yaş aralığında olduğu ve bunu 26 katılımcı ile ( % 31,7) 31-40 yaş aralığında olanların takip ettiği görülürken en az katılımcının ise 1 katılımcı ile (% 1,2 ) 21-30 yaş aralığındakiler olduğu görülmüştür. Okul müdürlerinin büyük çoğunluğunun orta yaşlarda olduğu söylenebilir.
- ✓ Araştırmaya katılan okul müdürlerinde en fazla katılımcının 45 kişiyle ( % 54,9 ) 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeminin olduğu ve bunu 24 katılımcı ile ( % 29,3) 16-20 yıl aralığında mesleki kıdemi olanların takip ettiği görülürken en az katılımcının ise 1 katılımcı ile (% 1,2 ) 0-5 yıl aralığında mesleki kıdemi olanların olduğu görülmüştür. Katılımcı okul müdürlerinin büyük çoğunluğunun 21 yıl ve üzeri mesleki kıdemi olduğu söylenebilir.
- ✓ Araştırmaya katılan okul müdürlerinin bulunduğu okuldaki hizmet yılı % 79,3'ünün 0-5 yıl; % 20,7'sinin 6-10 aralığında olduğu görülmektedir. Buna göre katılımcıların büyük kısmının bulunduğu okuldaki hizmet yılının 0-5 yıl olduğu söylenebilir.
- ✓ Araştırmaya katılan okul müdürlerinden en fazla katılımcı olarak 47 tanesinin (% 57,3) lisans mezunu olduğu ve bunu 32 tane ile (% 39,0) lisans üstü düzeyde eğitim aldığı en az katılımcının ise 3 kişi ile ( % 3,7) önlisans düzeyinde eğitim aldığı görülmektedir. Böylelikle katılımcı öğretmenlerin büyük kısmının lisans mezunu olduğu bunu lisansüstü düzeyde eğitim alanların takip ettiği ve genel olarak eğitim düzeyinin yüksek olduğu görülmektedir.
- ✓ Araştırmaya katılan okul müdürlerinden en fazla katılımcı olarak 63 tanesinin (% 76,8) Rotasyon uygulamasını doğru bir uygulama olarak gördüğünü "Evet" şeklinde görüş bildirdiğini ancak 15 katılımcının ise ( %18,3) "hayır" şeklinde cevap vererek katılmadığını belirtirken 4 katılımcının ( %4,9) ise görüşü " Kararsızım" şeklindedir.

Buradan hareketle okul müdürlerinin büyük çoğunluğunda rotasyon uygulamasına dair görüşlerinin olumlu olduğu söylenebilir.

- ✓ Araştırmaya katılan okul müdürlerinden en fazla katılımcı olarak 60 tanesinin (% 73,2) rotasyonun iş verimini arttıracığına katılım gösterirken, 17 tanesinin (% 20,7) arttırmayacağına katılım göstermektedir. 5 kişi ise (% 6,1) kararsız olduğunu belirtmiştir. Buradan hareketle okul müdürlerinin büyük çoğunluğunun rotasyon uygulamasının iş verimini arttıracığına katılım göstermekte olduğu söylenebilir.
- ✓ Araştırmaya katılan okul müdürlerinden Rotasyon uygulama sıklığına ilişkin en fazla katılımcı olarak 41 tanesinin (% 50,0 “ 8 yıl aralıkla” düşüncesinde olduğu, 17 tanesinin (%20,7) “5 yıl aralıkla” düşüncesinde olduğu, 13 tanesinin (% 15,9) “ 12 yıl aralıkla” düşüncesinde ve 11 tanesinin de (%13,4) diğer şekilde görüş belirttiği tespit edilmiştir. Rotasyon uygulama sıklığıyla ilgili okul müdürlerinin çoğunluğunun 8 yıl aralıkla şeklinde görüş belirttikleri söylenebilir.
- ✓ Okul yöneticilerinin Rotasyon uygulamasına olumlu Bakış alt boyutunda en az katılım gösterdikleri önermenin ( $X=3,37$ ) ortalama ile “Motivasyonu yükseltir” maddesine “Orta Düzeyde Katılıyorum” şeklinde görüş bildirdikleri görülmektedir. En fazla katılım gösterdikleri önermenin ise ( $X=3,82$ ) ortalama ile “Çalışanın yeni/farklı bakış açıları kazanmasını sağlar” maddesine “Çok Katılıyorum” derecesinde olduğu görülmektedir.
- ✓ “Çalışanın verimliliğini artırır.” önermesine ( $X=3,60$ ) ortalama ile “Çok Katılıyorum”, “Okul içi iletişime canlılık getirir.” önermesine ( $X=3,48$ ) ortalama ile “Çok Katılıyorum”, “Objektif olmayan yönetsel uygulamaları ortadan kaldırır.” önermesine ( $X=3,56$ ) ortalama ile “Çok Katılıyorum”, “Okulun etkililiğini artırır.” önermesine ( $X=3,60$ ) ortalama ile “Çok Katılıyorum”, “İyi uygulama ve öğrenmelerin paylaşımıyla okul kültürünü zenginleştirir. ” önermesine ( $X=3,70$ ) ortalama ile “Çok Katılıyorum”, “Okula dinamizm getirerek okul iklimini olumlu etkiler. ” önermesine ( $X=3,54$ ) ortalama ile “Çok Katılıyorum”, “Çalışma ortamının monotonluğunu azaltır.” önermesine ( $X=3,48$ ) ortalama ile “Çok Katılıyorum”, “Tembelliğin önüne geçer.” önermesine ( $X=3,54$ ) ortalama ile “Çok Katılıyorum”, “Okuldaki işbölümünün yeniden düzenlenmesini sağlar.” önermesine ( $X=3,66$ ) ortalama ile “Çok Katılıyorum”, “Çalışanların, yeteneklerinin farkına varmasına yardımcı olur.” önermesine ( $X=3,43$ ) ortalama ile “Çok Katılıyorum” şeklinde katılım gösterdikleri görülmüştür.

- ✓ Genel ortalamanın ise ( $X=3,56$ ) ortalama ile “ Çok Katılıyorum” düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla Okul yöneticilerinin okul müdürlerinin rotasyonuna ilişkin olumlu bakış alt boyutunda görüşleri “Çok katılıyorum” düzeyindedir ve olumlu düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır.
- ✓ Okul yöneticilerinin Rotasyon uygulamasına olumsuz Bakış alt boyutunda en az katılım gösterdikleri önermenin ( $X=1,90$ ) ortalama ile “Mesleki uzmanlaşmayı engeller.” maddesine “Az Katılıyorum” şeklinde görüş bildirdikleri görülürken, en fazla katılım gösterdikleri önermenin ise ( $X=2,60$ ) ortalama ile “Uzun dönemli plan ve projelerin aksamasına neden olur.” maddesine “ Az Katılıyorum” derecesinde olduğu görülmektedir.
- ✓ “Çalışanın sosyal yaşantısını olumsuz etkiler.” önermesine ( $X=2,48$ ) ortalama ile “Az Katılıyorum”, “Okuldaki işleyişin bozulmasına sebep olur.” önermesine ( $X=2,12$ ) ortalama ile “Az Katılıyorum”, “Çalışanda uyum problemlerine yol açar.” önermesine ( $X=2,16$ ) ortalama ile “Az Katılıyorum”, “İş akışını ve sürecini aksatır.” önermesine ( $X=2,21$ ) ortalama ile “Az Katılıyorum”, “Eğitim öğretimde aksamalara sebep olur.” önermesine ( $X=2,05$ ) ortalama ile “Az Katılıyorum”, “Okula olan bağlılığı zayıflatır.” önermesine ( $X=2,24$ ) ortalama ile “Az Katılıyorum”, “Çalışanda kaygı yaratır.” önermesine ( $X=2,55$ ) ortalama ile “Az Katılıyorum” şeklinde katılım gösterdikleri görülmüştür.
- ✓ Genel ortalamanın ise ( $X=2,25$ ) ortalama ile “ Az Katılıyorum” düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Buradan hareketle Okul yöneticilerinin okul müdürlerinin rotasyonuna ilişkin olumsuz bakış alt boyutunda rotasyon ile ilgili olumsuz görüşlere “Az katılıyorum” düzeyinde katılım göstermekte ve olumsuz ifadelere az katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır.
- ✓ Okul müdürlerinin okul müdürlerinin rotasyonuna ilişkin görüşleri cinsiyet değişkenine göre 0,05 manidarlık düzeyinde farklılık göstermediği ( $t= 0,453$ ;  $p>0,05$ ) görülmüştür. Okul müdürlerinin rotasyonuna ilişkin okul müdürlerinin cinsiyeti kadın veya erkek ne olursa olsun farklı olmadığı-benzer olduğu görülmüştür. Dolayısıyla cinsiyet değişkeni okul müdürlerinin rotasyonu hakkında farklılık oluşturmadığı söylenebilir.
- ✓ Okul müdürlerinin okul müdürlerinin rotasyonuna ilişkin görüşlerinde yaş değişkenine göre istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir farklılık ( $F=0,73$ ;  $p>0,05$ ) görülmemektedir. Dolayısıyla okul müdürlerinin okul

müdürlerinin rotasyonuna ilişkin görüşlerinin yaşı ne olursa olsun benzer/aynı olduğu söylenebilir.

- ✓ Okul müdürlerinin okul müdürlerinin rotasyonuna ilişkin görüşlerinde mesleki kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir farklılık ( $F=0,57$ ;  $p>0,05$ ) görülmemektedir. Dolayısıyla okul müdürlerinin okul müdürlerinin rotasyonuna ilişkin görüşlerinin mesleki kıdemi ne olursa olsun benzer/aynı olduğu söylenebilir.
- ✓ Okul müdürlerinin okul müdürlerinin rotasyonuna ilişkin görüşlerinde hizmet süresi değişkenine göre istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir farklılık ( $F=0,026$ ;  $p>0,05$ ) görülmemektedir. Dolayısıyla okul müdürlerinin okul müdürlerinin rotasyonuna ilişkin görüşlerinin hizmet süresi ne olursa olsun benzer/aynı olduğu söylenebilir.
- ✓ Okul müdürlerinin okul müdürlerinin rotasyonuna ilişkin görüşlerinde eğitim düzeyi değişkenine göre istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir farklılık ( $F=1,25$ ;  $p>0,05$ ) görülmemektedir. Dolayısıyla okul müdürlerinin okul müdürlerinin rotasyonuna ilişkin görüşlerinin hizmet süresi ne olursa olsun benzer/aynı olduğu söylenebilir.

## 5.2. Öneriler

- ✓ Araştırmaya katılan okul müdürlerinden Rotasyon uygulamasını doğru bir uygulama olarak görenler çoğunlukta olmakla birlikte 15 katılımcının olumsuz gördüğü ve 4 katılımcının kararsız olduğu görülmüştür. Rotasyon uygulamasını olumsuz olarak değerlendirenlerin nedenleri araştırılabilir.
- ✓ Araştırmaya katılan okul müdürlerinden 60 tanesinin rotasyonun iş verimini arttıracığına dair katılım gösterirken, 17 tanesinin arttırmayacağına katılım gösterdiği görülmüştür. Rotasyon uygulamasının iş verimini nasıl arttıracığı ve neden arttırmayacağı üzerine araştırma yapılabilir.
- ✓ Okul yöneticilerinin Rotasyon uygulamasına olumlu Bakış alt boyutunda en az katılım gösterdikleri önermenin “Motivasyonu yükseltir” maddesine “Orta Düzeyde Katılıyorum” şeklinde görüş bildirdikleri görülmüştür. Rotasyon uygulamasının motivasyonu artırması hususunda katılımın orta düzeyde olmasının nedenleri araştırılabilir.





## KAYNAKÇA

- Acar, H., (2002), "Eğitim Yöneticileri Nasıl Yetiştirilmeli?", 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No: 191, Ankara.
- Açıkalın, A. (1997). Toplumsal ve Kuramsal Yönleriyle Okul Yöneticiliği. Ankara: Pegem.
- Açıkalın, A. (1998), Toplumsal Kuramsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği. Ankara: PegemA Yay.
- Açıkalın, A. (1998). Okul Yöneticiliği. 4. Basım. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Açıkalın, A. (1998). Okul Yöneticiliği. 4. Basım. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Bahçalı, G. (2014). Rotasyon Uygulamasının Değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Balcı, A. (1988). Eğitim Yöneticisinin Yetiştirilmesi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 21(1).
- Balcı, A. (2001). Etkili Okul ve Okul Geliştirme (Geliştirilmiş 2. Baskı). Ankara: Pegem Yay.
- Başaran, İ. E. (1993). Türkiye Eğitim Sistemi. Ankara: Gül Yayınevi.
- Başaran, İ. E. (2000). Yönetim. Ankara: Feryal Matbaası.
- Binbaşıoğlu, Cavit (1988). Eğitim Yöneticiliği (4. Basım). Ankara: Binbaşıoğlu Yayınevi.
- Bogdan, Robert. "Biklen (1992)." *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*. Boston: Allyn and Bacon (84).

- Buluç, B. 1998: Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Bileşenleri. Yeni Türkiye 21.yy. Özel Sayısı I, sayı 19, Ankara, Türkiye Medya Hizmetleri Yayını. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van.
- Bursalıoğlu, Z. (1982). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (1998). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Ankara: Pegem Yay
- Cemaloğlu, N. (2005), Türkiye’de Okul Yöneticisi Yetiştirme ve İstihdamı: Varolan Durum, Gelecekteki olası Gelişmeler ve Sorunlar. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 25 (2): 249-274.
- Çelik, V. (1990). Okul Yöneticilerinin Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politikasına İlişkin Görüşleri. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Elazığ: Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kaplan (1988)
- Çelik, V. (1990). Okul Yöneticilerinin Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politikasına İlişkin Görüşleri. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Elazığ: Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelik, V. (2002), Okul Kültürü ve Yönetimi. Ankara: PegemA Yay.
- Çelik, V. (2002), Okul Kültürü ve Yönetimi. Ankara: PegemA Yay.
- Demirbaş, H. (1997). Etkili Eğitim Yöneticisi Davranışları. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Elma, Erden, A. ve Erden, H. (2005), Avrupa Birliği Ülkelerinde Okul Yöneticiliği. Milli Eğitim Dergisi, 167(33): 1-5.
- Ergün, M. (1999), İlk ve Ortaöğretimdeki Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesinde ve Geliştirilmesinde Yeni Bir Model. Kastamonu Eğitim Dergisi, 7(1): 139- Eurydice (2012),

- Günay, E. (2004), Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurum Yöneticilerinin Seçimi, Yetiştirilmesi ve Atanmaları Üzerine Araştırma. Milli Eğitim Dergisi, Sayı:161, Ankara.
- Günay, E. (2004). Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme, Yetiştirme ve Atamaya İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi (Ankara İli Örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Işık, H. (2003). Okul Müdürlerinin Yetiştirilmelerinde Yeni Bir Model Önerisi. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 24: 207-210.
- İlgar, L. (2005). Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi, (3. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Karasar, N. "Bilimsel Araştırma Yöntemi [Scientific Research Method] Ankara." (2003).
- Karip, Emin. K. Koksal. (1999). Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 18, 193-207.
- Kaya, Y. K. (1984). İnsan Yetiştirme Düzenimize Yeni Bir Bakış, Eğitimde Model Arayışı. Ankara: Bilim Yayınları.
- Kaya, Y. K. (1993). Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki Uygulama. (5.Baskı). Ankara: Bilim Yayınları.
- Kaya, Y. K. (1996). Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki Uygulama. Ankara: Bilim Yay.
- Kayıkçı, K. (2001). Yönetici Yetiştirme Sorunu. Milli Eğitim Dergisi, 150.
- Kayıkçı, K. (2001). Yönetici Yetiştirme Sorunu. Milli Eğitim Dergisi, 150.
- Kerman, S. T. 2004: İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları: Rotasyon Gerekli mi?

Ankara Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Danışmanlığı Anabilim Dalı, Ankara

Koçel, T. İşletme Yöneticiliği (Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış) İstanbul: Beta, Yayın No:405,1995

Korkmaz, M. (2005). Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi: Sorunlar- Çözümler ve Öneriler. Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 25(3): 249.

Korkmaz, M. 2005: "Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi: Sorunlar- Çözümler ve Öneriler". GÜ, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 25, Sayı 3. 237-252.

Okçu, V. 2015. Okul Müdürlerinin Rotasyona İlişkin Görüşleri, Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı *Number* 15, Bahar *Spring* 2015, 67-88  
DOI:10.9775/kausbed.2015.005

*Resmi Gazete (2015). Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine dair yönetmelik*

Taymaz, H. (1985). Okul Yönetimi. Ankara: A.Ü.E.B.F.Y.

Taymaz, H. (2003). Okul Yönetimi. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Türkmen, H. (2009). İlköğretim Okul Müdürlerinin İnsan Kaynaklarını Yönetme Yeterlilikleri. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yıldırım, A. Ve Şimşek, H. (2006). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (5. baskı). İstanbul : Seçkin Yayıncılık.

Yörük, T. Günbayı, İ. (2014) "öğretmenlere yönelik uygulanması planlanan rotasyona ilişkin öğretmen görüşleri." Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi

**EKLER****ANKETLE İLGİLİ AÇIKLAMA****Sayın Eğitim Yöneticisi;**

Bu anket uygulaması “ Okul yöneticilerinin rotasyonuna ilişkin okul müdürlerinin görüşleri” adlı proje çalışmasına veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Anket uygulanan kişilerin baskı hissetmemeleri için kimlik bilgileri istenmemiştir.

İlgi ve katkılarınızdan dolayı teşekkür eder, çalışmalarınıza kolaylıklar dilerim.

Serhat YOLDAŞ

PAÜ Tezsiz Yüksek Lisans Öğrencisi

**1. BÖLÜM:****DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER**

1. Cinsiyetiniz  Kadın  Erkek
2. Yaşınız  21-30  31-40  41-50  51-60  61 ve üzeri
3. Mesleki Kıdeminiz  
 0-5 yıl  6-10 yıl  11-15 yıl  16-20 yıl  21 ve üzeri
4. Bu okuldaki hizmet süreniz  
 0-5 yıl  6-10 yıl  11-15 yıl  16-20 yıl  21 ve üzeri
5. Eğitim Düzeyiniz  Ön Lisans–2 yıl  Lisans–4 yıl  Lisans Üstü
6. Görev yaptığınız okul  anaokulu  ilkokul  ortaokul  lise
7. Rotasyon uygulamasının doğru bir uygulama olduğuna inanıyor musunuz?  
 Evet  Hayır  Kararsızım
8. Rotasyon uygulamasının iş verimi / performansı arttıracığına inanıyor musunuz?  
 Evet  Hayır  Kararsızım
9. Rotasyon uygulama sıklığı sizce nasıl olmalıdır?  
 5 yıl aralıkla  8 yıl aralıkla  12 yıl aralıkla  Diğer.....

## 2. BÖLÜM:

### ÖRGÜTSEL ROTASYON ÖLÇEĞİ

		Rotasyon (zorunlu yer değiştirme); bir kurumda çalışanların geçici sürelerle farklı kurumlarda görevlendirilmeleri veya düzenli bir biçimde yer değiştirmeleridir.				
		Tamamen katılıyorum	Çok katılıyorum	Orta düzeyde katılıyorum	Az katılıyorum	Hiç katılmıyorum
1	Çalışanın verimliliğini artırır.					
2	Okul içi iletişime canlılık getirir.					
3	Çalışanın sosyal yaşantısını olumsuz etkiler.					
4	Objektif olmayan yönetsel uygulamaları ortadan kaldırır.					
5	Okulun etkililiğini artırır.					
6	Okuldaki işleyişin bozulmasına sebep olur.					
7	İyi uygulama ve öğrenmelerin paylaşımıyla okul kültürünü zenginleştirir.					
8	Çalışanda uyum problemlerine yol açar.					
9	Çalışanın yeni/farklı bakış açıları kazanmasını sağlar.					
10	İş akışını ve sürecini aksatır.					
11	Motivasyonu yükseltir.					
12	Eğitim öğretimde aksamalara sebep olur.					
13	Okula dinamizm getirerek okul iklimini olumlu etkiler.					
14	Okula olan bağlılığı zayıflatır.					
15	Çalışma ortamının monotonluğunu azaltır.					
16	Tembelliğin önüne geçer.					
17	Mesleki uzmanlaşmayı engeller.					
18	Okuldaki işbölümünün yeniden düzenlenmesini sağlar.					
19	Çalışanda kaygı yaratır.					
20	Çalışanların, yeteneklerinin farkına varmasına yardımcı olur.					
21	Uzun dönemli plan ve projelerin aksamasına neden olur.					

### Özgeçmiş

<b>Kişisel Bilgiler</b>	
<b>Adı</b>	Serhat
<b>Soyadı</b>	YOLDAŞ
<b>Doğum Yeri ve Tarihi</b>	Konya 08/08/1976
<b>Uyruğu</b>	TC
<b>İletişim Adresi ve Telefonu</b>	1200 Evler Mah. İnönü Cad.No:31 Merkezefendi/DENİZLİ 05325127710
<b>Eğitim</b>	
<b>İlkokul</b>	19 Mayıs İlkokulu Karatay/KONYA
<b>Ortaokul ve Lise</b>	Karma Ortaokulu Karatay/KONYA Ticaret Lisesi Milas/MUĞLA
<b>Yükseköğretim (Lisans)</b>	KTÜ Fatih Eğitim Fak. Sınıf Öğretmenliği TRABZON
<b>Yabancı Dil</b>	
<b>Yabancı Dil Adı – SINAV ADI – Sınavın Yapıldığı ay ve yıl</b>	İngilizce
<b>Varsa Mesleki Deneyim</b>	
<b>Yıllar</b>	<b>Mesleki Deneyim</b>
<b>1998-2009</b>	Öğretmenlik
<b>2009-2013</b>	Okul Müdür Yardımcılığı
<b>2013-2014</b>	Okul Müdürlüğü
<b>2014-Halen Görevde</b>	Şube Müdürlüğü