

KARABÜK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

ÖĞRETMEN ROTASYONUNA YÖNELİK OKUL YÖNETİCİLERİNİN
DÜŞÜNCELERİ: KARABÜK ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Adem KARAKAVUZ


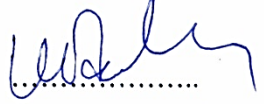
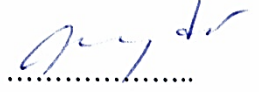
Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Mehmet Murat TUNÇBİLEK

Karabük
Aralık -2016

TEZ ONAY FORMU

Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Adem KARAKAVUZ'a ait "Öğretmen Rotasyonuna Yönelik Okul Yöneticilerinin Düşünceleri: Karabük Örneği" adlı bu tez çalışması Tez Kurulumuz tarafından işletme Yüksek Lisans programı tezi olarak oybirliği / oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

	Akademik Unvanı, Adı ve Soyadı	İmza
Tez Kurulu Başkanı	: Doç. Dr. Abdullah KARAKAYA	
Danışman Üye	: Yrd. Doç. Dr. Mehmet Murat TUNÇBİLEK	
Üye	: Doç. Dr. Cahit AYDEMİR	

Tez Sınavı Tarihi: 16 Aralık 2016

DOĞRULUK BEYANI

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum bu çalışmayı, bilimsel ahlâk ve geleneklere aykırı düşecek bir yol ve yardıma başvurmaksızın yazdığımı, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserleri her kullanımında alıntı yaparak yararlandığımı belirtir; bunu onurumla doğrularım.

Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlâki ve hukuki sonuçlara katlanacağımı bildiririm.

16.12.2016

Adem KARAKAVUZ

ÖNSÖZ

Rotasyon, motivasyonu, iş doyumunu ve tatminini, kalite ve verimliliği, başarı duygusunu, yetenek çeşitliliğini artırmak, monotonluğu ortadan kaldırmak gibi nedenlerle uygulanan insan kaynakları yönetiminin önemli uygulamalarından biridir. Karabük ilinde eğitim öğretim faaliyetlerini sürdüren eğitim kurumlarında çalışan okul yöneticilerini kapsayan bu araştırmanın temel amacı; Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda görev yapan öğretmenlerin azami çalışma sürelerine bağlı zorunlu yer değiştirmelerinin okul yöneticileri tarafından değerlendirilmesi, olumlu ve olumsuz görüşlerinin incelenmesidir.

Tez çalışmam sürecinde destek ve katkılarını esirgemeyen değerli danışman hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Mehmet Murat TUNÇBİLEK'e, gösterdiği sabır ve anlayış için eşim Merve KARAKAVUZ'a, çalışmam boyunca gözlemleriyle bana destek olan yiğit oğlum Ömer KARAKAVUZ' a, varlıklarından daima güç aldığım, annem, babam ve kız kardeşime teşekkürlerimi sunuyorum.

Adem KARAKAVUZ

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
KISALTMALAR	viii
TABLolar LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. ROTASYON	4
1.1.1. İş Rotasyonu	5
1.1.2. İş Rotasyonunun Unsurları.....	7
1.1.3. İş Rotasyonu Çeşitleri.....	7
1.1.3.1. Kalıcı Rotasyon.....	7
1.1.3.2. Geçici Rotasyon	8
1.1.3.3. Proje Bazlı Rotasyon	8
1.1.3.4. Yarı Zamanlı Rotasyon.....	9
1.1.3.5. Stajyerlere Yönelik Rotasyon Programları	9
1.1.3.6. Yatay Rotasyon.....	9
1.1.3.7. Dikey Rotasyon.....	10
1.1.3.8. Çapraz Rotasyon	10
1.1.4. Rotasyonun Amaçları	10
1.1.5. Rotasyon Olumlu ve Olumsuz Etkileri	12
1.1.6.1. Rotasyonun Olumlu Etkileri	13
1.1.6.2. Rotasyonun Olumsuz Etkileri.....	16
1.2. MEB'DE ROTASYON.....	19
1.2.1. Zorunlu Yer Değişikliği.....	19
1.2.2. MEB Açısından Rotasyonun Olumlu Etkileri.....	20
1.2.3. MEB Açısından Rotasyonun Olumsuz Etkileri	21
1.2.4. MEB'e Göre Rotasyonun Amaçları	22
1.2.5. Öğretmen	23

1.2.5.1. Öğretmenlerin Görevleri ve Sorumlulukları.....	26
1.2.6. Okul Yönetimi ve Okul Yöneticileri.....	29
1.2.6.1. Okul Yöneticilerinin Sorumlulukları	32
1.2.6.2. Okul müdürünün görev, yetki ve sorumluluğu	32
1.2.6.3. Müdür başyardımcısı görev, yetki ve sorumluluğu	32
1.2.6.4. Müdür yardımcısı görev, yetki ve sorumluluğu	32
1.2.7. MEB Rotasyon Uygulamaları.....	33
1.2.8. Zorunlu Yer Değiştirmenin Yasal Dayanakları.....	34

İKİNCİ BÖLÜM

ÖĞRETMEN ROTASYONUNA YÖNELİK YÖNETİCİ DÜŞÜNCELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

2. ARAŞTIRMANIN TANITIMI, YÖNTEMİ VE BULGULARI	44
2.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU	44
2.2. ARAŞTIRMANIN AMACI	44
2.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	45
2.4. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI, KISITLARI VE VARSAYIMLAR.....	45
2.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	46
2.5.1. Anakütle ve Örneklem.....	46
2.5.2. Anketin Oluşturulması	46
2.5.3. Anket Güvenilirlik	47
2.5.4. Verilerin Toplanması.....	48
2.5.5. Araştırmanın Ana Hipotezi.....	49
2.5.6. Araştırmanın Alt Hipotezleri.....	49
2.6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	51
2.6.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular Farklılık Bulguları	52
2.6.2. Fonksiyonel Değişkenlere İlişkin Bulgular	52
2.6.2.1. Bireysel ve Kurumsal Gelişime İlişkin Bulgular	54
2.6.2.2. Rotasyon Sonrası Katkıya İlişkin Bulgular	55
2.6.2.3. Teşvike İlişkin Bulgular	55
2.6.2.4. Mevzuat Yeterliliğine İlişkin Bulgular	56
2.6.3. Demografik Özellikler ve Değişkenlerin Etkileşimine Ait Bulgular	56
2.6.3.1. Cinsiyete İlişkin Bulgular	57
2.6.3.2. Eğitim Durumuna İlişkin Bulgular	58

2.6.3.3. Mesleki Unvana İlişkin Bulgular	59
2.6.3.4. Aynı Kurumda Çalışma Süresine İlişkin Bulgular	60
2.6.3.5. Mesleki Tecrübeye İlişkin Bulgular.....	62
2.6.3.6. Kurumdaki Öğretmen Sayısına İlişkin Bulgular	64
2.6.3.7. Yaşa İlişkin Bulgular	67
2.6.3.8. Yöneticilik Tecrübesine İlişkin Bulgular	69
SONUÇ	72
KAYNAKÇA	80
EKLER	85
EK -1 OKUL YÖNETİCİ ALGILARINI ÖLÇMEYE YÖNELİK ANKET	85
EK-2 DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN İSTATİSTİKİ TABLOLAR..	87
EK-3 HİPOTEZ TABLOSU	93
ÖZET	96
ABSTRACT	98
ÖZGEÇMİŞ	100

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletler
f	: Frekans
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
Min.	: Minimum
Max.	: Maksimum
N	: Katılımcı Sayısı
Ort.	: Ortalama
P	: Sigma Değeri
SS	: Standart Sapma
TDK	: Türk Dil Kurumu
NASSP	: Ortaöğretim Okul Müdürleri Ulusal Birliği (National Association of Secondary School Principals)
vb.	: Ve benzeri

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. Rotasyonun Olumlu ve Olumsuz Etkileri.....	12
Tablo 2. Cronbach's Alpha Güvenilirlik Katsayıları	47
Tablo 3. Güvenirlilik Analizi Sonuçları.....	48
Tablo 4. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	52
Tablo 5. Faktör Analizi	53
Tablo 6. Örneklem Sayısının Yeterliliği Testi.....	54
Tablo 7. Bireysel ve Kurumsal Gelişime İlişkin Bulgular, (%).....	54
Tablo 8. Rotasyon Sonrası Katkıya İlişkin Bulgular, (%).....	55
Tablo 9. Teşvike İlişkin Bulgular, (%).....	56
Tablo 10. Mevzuat Yeterliliğine İlişkin Bulgular, (%).....	56
Tablo 11. Cinsiyete İlişkin Bulgular.....	57
Tablo 12. Eğitim Durumuna İlişkin Bulgular.....	58
Tablo 13. Mesleki Unvana İlişkin Bulgular.....	59
Tablo 14. Aynı Kurumda Çalışma Süresine İlişkin Bulgular.....	61
Tablo 15. Mesleki Tecrübeye İlişkin Bulgular	63
Tablo 16. Kurumdaki Öğretmen Sayısına İlişkin Bulgular.....	65
Tablo 17. Yaşa İlişkin Bulgular	67
Tablo 18. Yöneticilik Tecrübesine İlişkin Bulgular.....	69

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Cinsiyete İlişkin Grup Ortalamaları Grafiği.....	58
Şekil 2. Eğitim Durumuna İlişkin Grup Ortalamaları Grafiği	59
Şekil 3. Mesleki Ünvana İlişkin Grup Ortalamaları Grafiği	60
Şekil 4. Aynı Kurumda Çalışma Süresine İlişkin Grup Ortalamaları Grafiği..	62
Şekil 5. Mesleki Tecrübeye İlişkin Grup Ortalamaları Grafiği	64
Şekil 6. Kurumdaki Öğretmen Sayısına İlişkin Grup Ortalamaları Grafiği.....	67
Şekil 7. Yaşa İlişkin Grup Ortalamaları Grafiği	69
Şekil 8. Yöneticilik Tecrübesine İlişkin Grup Ortalamaları Grafiği	71

GİRİŞ

Örgütleri değişime zorlayan öyle güçlü faktörler kendini gösterdi ki, değişim onlar için kaçınılmaz bir hale geldi. Bu durumda karşısında örgütler bilerek ya da bilmeyerek değişim çabalarına yönelmekte ve yeni koşullardan etkilenerek değişimleri süreklilik kazanmaktadır. Örgütler, bu amaçla daha iyi neticeler elde etmek ve rekabet ortamında avantajlı duruma geçmek için sürekli yenileme ve geliştirme programları gerçekleştirmektedirler (Garvin, 1993: 78–91). Örgütün planlayarak ya da planlamadan başka bir ortama dönüşmesi, kültürü ve teknolojik altyapısı gibi örgütün alanlarında dönüşümü olarak tanımlanmaktadır (Sayılı, 2002:81). Örgütler çevreleriyle etkileşim içindedirler fakat onu değiştirme erkine sahip değildirler. Bu sebeple değişim boyunca örgütün içerisinde farklı revizyonlar yapması gerekmektedir. Örgütsel değişim, çoğunlukla örgütün öğeleri göz önünde bulundurularak ortaya konmaktadır. Örgütsel değişimin merkezinde; örgüt stratejisi, örgüt yapısı, sistemi, örgüt kültürü, örgütün sahip olduğu insan kaynakları ve paylaşılan değerler yer almaktadır (Hitt, Stewart ve Lyman 2009: 456–460). Fakat bu değişimde akıllara ilk gelenin örgütün ana ögesi olan personel değişimidir. Örgütsel değişimin yararları düşünülerek, iş görenlerin değişimi kapsamında rotasyon uygulaması söz konusu olmuştur.

Rotasyon kelimesi, Türk Dil Kurumuna tarafından “yer değiştirme” olarak tanımlanmakta ve birçok kurum tarafından personel hareketliliği şeklinde uygulanmaktadır. Ancak yazın incelendiğinde rotasyon, iş rotasyonu şeklinde belirtilmekte ve kalıcı, geçici, proje bazlı ve yarı bazlı çeşitlerinden bahsedilmektedir. Literatürde “fırsat ve imkânları iyileştirmek için yer değiştirme”, “bir personelin farklı bir yerde belli süre görev yapması” gibi manalara gelse de rotasyon kavramı çoğunlukla yer değiştirme ile aynı anlamda ve birbiriyle aynı görev ve sorumluluk altında, personelin farklı yerlerde çalışmasına imkân vererek bir rekabet ortamı oluşturmak olarak belirtilmiştir (Martin, 1999; Jorgensen, 2005; Tortop ve Anahtar, 1976).

Bu çalışmada sözü edilen rotasyon kavramı, eğitim öğretime devam eden eğitim kurumlarında görevli olan öğretmenlerin, farklı durum ve sebeplerle yer değişikliğini öngören uygulamaları içermektedir.

Milli Eğitim Bakanlığı tarafından uygulanan rotasyonlarda rotasyon süresinin belirtilmesinden dolayı literatürde bulunan “geçici rotasyon” kapsamına girdiği söylenebilir. Geçici rotasyonda personele vizyon katmak öncelikli amaçlarından biridir. Örgütü bütün halde ele alarak, personelin çalıştığı kurumu daha iyi tanıma imkânı veren bir rotasyon çeşitidir. Rotasyon için yararlı veyahut zararlı şeklinde keskin ifadeler kullanmak yanlıştır (Gökkaya, 2013:20). Coğrafi bölgeler arasındaki farklı özellikler, ulaşım elverişliliği, sosyo-kültürel seviyeler, ekonomik şartlar gibi farklılıklar ve imkânlar nedeniyle, bazı yöreler, kamu personelleri tarafından yaşayabilecekleri ya da çalışma hayatlarını sürdürebilecekleri yerler olarak görülmeyebilmektedir. Rotasyon uygulaması bu nedenle kamu alanında yaşanacak aksaklıkların önlenmesi üzerine düzelenmiş bir uygulama olarak görülmektedir (Çolak, 2005:127-165).

Genel anlamda değişimlerin barındırdığı belirsizlikler sebebiyle, değişime karşı olumsuz yaklaşımlar söz konusudur. Rotasyon uygulamasında da belirsizlikler sebebiyle olumsuz yaklaşımların olması kaçınılmazdır. Uygulama öncesinde iyi bir planlama yapılması, belirsizliklerin giderilmesi için öğretmenlere uygulama hakkında bilgi verilmesi, eşitlik faktörünün göz önünde bulundurulması, rotasyon sonrası değişime karşı olan olumsuz yaklaşımları en aza indirgeyebilir. Bu olumsuz görüşler giderilmediği takdirde, öğretmenlerde verim kaybı, motivasyon ve işe karşı olan doyum seviyesi düşüklüğü ve verimsizlik gibi olumsuz sonuçların ortaya çıkabileceği değerlendirilmektedir. Bu denli bir değişimin öğretmenler için güven eksikliği olarak düşünülmesi, alışkanlıklarla çelişen değişikliklerin personelde bir tepkiye neden olduğu, bu tepkinin sebebinin doğrudan değişimin değil, değişikliğin uygulanma biçimi olduğundan kaynaklanmaktadır (Kayıkçı, Yörük ve Özdemir, 2015).

Ülkemizde son zamanlarda birçok bakanlık personel ve yöneticilerine yönelik rotasyon uygulamasını yürürlüğe koymuştur. MEB’e bağlı eğitim kurumlarında son yıllarda rotasyon uygulamaları yürürlüğe konulmaktadır. İlk olarak MEB İlköğretim Müfettişleri Kurulu Yönetmeliği 1990 yılında yayınlanmış ve yönetmeliğin 39. ve

43. maddelerince il eğitim denetmenlerine rotasyon uygulanması başlatılmıştır (Resmî Gazete a). Devamında 2009 yılında yürürlüğe giren MEB Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik ile okul müdürleri aynı kurumda azami çalışma sürelerine göre rotasyona uygulamasına tabi tutulmuşlardır (Resmî Gazete b). MEB Personelinin Görevde Yükselme, Unvan Değişikliği ve Yer Değiştirme Suretiyle Atanması Hakkında Yönetmelik 2013 yılında yayınlanmış ve asaleten görevde olan şube müdürleri, ilçe milli eğitim müdürleri, il milli eğitim müdürleri ve müdür yardımcılarında rotasyon uygulaması gelmiştir (Resmî Gazete c). 2015 yılında aynı kurumda azami çalışma sürelerine bağlı olarak yer değiştirme hususu öğretmenler için söz konusu olmuş ve MEB taslak aşamasında bir yönetmelik yayınlamıştır. Daha sonra öğretmen rotasyonu ile ilgili öğretmenlerin düşüncelerini almak adına bir çalıştay gerçekleştirilmiştir. Çalıştay sonrasında ortaya çıkan fikirler paylaşılmıştır. Taslağın son halinde öğretmenlerin aynı kurumda 8 ya da 12 yıl süre çalıştıktan sonra buldukları il ya da ilçe sınırları içerisinde rotasyon uygulamasının gerçekleştirilmesi uygun görülmüştür. MEB Öğretmen Atama ve Yer değiştirme Yönetmeliği 17/04/2015 tarihli ve 29329 sayılı Resmî Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiş ve 48. maddesinde “Öğretmenlerin aynı eğitim kurumunda azami çalışma süresi” başlıklı 48. maddesiyle rotasyon uygulaması yönetmeliğe eklenmiştir.

Bu çalışmada Milli Eğitim Bakanlığına bağlı olarak çalışan öğretmenlerin azami çalışma sürelerine bağlı olarak zorunlu yer değiştirmesinin etkilerine yönelik yönetici düşüncelerinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Birinci bölümde rotasyon kavramı, çeşitleri, rotasyonun faydalı ve zararlı etkilerinden, öğretmen, yönetim, yönetici, okul yönetimi ve okul yöneticisi kavramlarından ve rotasyonun yasal dayanaklarından bahsedilmiştir. Yapılan araştırmada bahsedilen ikinci bölümde Karabük il merkezindeki eğitim öğretime devam eden devlet okullarında çalışan okul yöneticilerine uygulanan anket çalışması ve elde edilen bulgular açıklanmıştır. Bağımlı değişkenlerle demografik değişkenler arasındaki olası farklılaşmaları tespit etmek amacıyla bağımsız grup T Testi ve ortalamalar arasında anlamlı bir fark olup olmadığını analiz etmek için yapılan One-Way Anova testleri ile elde edilen bulgular sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde iş rotasyonu kavramı ve çeşitleri, rotasyonun amaçları, olumlu ve olumsuz yönleri, öğretmen, yönetim, okul yönetimi ve okul yöneticisi kavramları, zorunlu yer değişikliğinin nasıl uygulandığı, öğretmenlerin zorunlu yer değişikliği hususunda yönetici düşünceleri ve bununla ilgili kavramsal çerçeveler incelenecektir.

1.1. Rotasyon

Rotasyon, genellikle sanayi sektöründeki faaliyetlerini sürdüren kurumlar için kullanılan iş değiştirme yöntemidir. Giriş bölümünde de ifade edildiği gibi genellikle rotasyon, personeller için bir yarışma ortamı meydana getirmek, farklı bölümlerde birbirine denk sorumluluk altında görev yapmasına olanak sağlamak ve yer değiştirme ile aynı anlamda kullanılmıştır.

Şimdiye kadar farklı kamu kuruluşlarında yapılan rotasyon uygulamalarında, belirli bir süre içerisinde yapılan bir görevin, başka bir bölgede devam etmesi için niteliğinde herhangi bir değişiklik yapılmadan personellerin yer değiştirmesi olarak gerçekleştirildiği görülmektedir. Rotasyon, personelleri monoton bir hayattan kurtaran, motivasyonlarını artıran ve farklı işlerde tecrübe kazanmalarını sağlayan, personel istihdamı ve eğitimi için kullanılabilen bir iş tasarım tekniğidir (Nural ve Çıtak, 2012:22-26). Rotasyon kavramı daha önce yapılan araştırmalar incelendiğinde çoğunlukla iş rotasyonu olarak ele alınmıştır. Kerman (2004:20)'a göre iş rotasyonu personelin sistematik olarak farklı işler arasındaki geçiş sürecidir. rotasyonunu personellerin sistematik bir şekilde bir işten başka bir işe geçirilmesi süreci olarak tanımlamıştır. Yapılan çalışmada “zorunlu yer değişikliği” ve “rotasyon” kavramları birbirleri yerine kullanılmıştır.

1.1.1. İş Rotasyonu

İş rotasyonu kavramı çapraz eğitim şeklinde adlandırılmaktadır. İş rotasyonu personelin, farklı beceriler ve sorumluluklar ihtiva eden çeşitli görevlerde belli sürelerde çalıştırılmasıdır. İş rotasyonu ile personelin yedekleri olur ve yöneticiler daha esnek çalışabilme imkânına kavuşur. İş rotasyonu personelin kariyer planlaması için bir araç ve idare personel için bir yetiştirme aracı olarak uygulanmaktadır (Şermet, 2009: iii).

İş rotasyonu, işi zenginleştirme imkânının olmadığı işlerde, personelin belli bir zaman aralığında bir görevi yerine getirdikten sonra, yapabileceği başka işlere belirli aralıklarda geçişini sağlamaktadır. Buna dayanarak iş rotasyonu amacı, personelin aynı işi yaparak sıkılıp bıkmalarını önlemek, kapasitesi ölçüsünde uygun olduğu işlerde belli aralıkta sürelerde çalıştırılarak verimlerini ve işe olan bağlılıklarını artırmaktır.

Kaplan (2007:58-60)'a göre belirli problemleri, performans değerlendirme sonuçlarına yansıtmayı sürekli hale getiren personeller olabilir; bu personeller şayet işten çıkarılmak istenmiyorsa, aksine geri kazanılmak isteniyorsa bu durumda rotasyon uygulanabilir. Kaplan, bir çalışanın aynı kurumun farklı bölümlerinde daha başarılı olmasının iş rotasyonu ile gerçekleşebileceğini vurgulamıştır. Örgütün, çalışanları motive etmek adına iş rotasyonu uygulanması esnasında çok dikkatli olması gereklidir. Rotasyon uygulamasına katılan personel olumsuz düşüncelere kapılmamalı, kendilerini önemsiz hissetmemeli ve personeller arasında eşitlik ilkesine önem verilmelidir. İş rotasyonunun amacına ulaşabilmesi için, personelin mesleki bilgisinin artacağı ve yeni deneyimler kazanabilecek olmasının üzerinde önemle durulmalıdır. Bu da ancak performans değerlendirme neticelerinden faydalanarak mümkün olmaktadır. Rotasyon uygulaması, sadece yaptığı işten mutlu olmayan personelin durumunu düzeltmek, iş verimini artırmak için kullanılmamalıdır. Rotasyon uygulaması aynı zamanda performans değerlendirme çalışmalarını sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda, çalışanların noksan yönlerini iyileştirecek bir eğitim aracı olarak ya da performans sonuçları iyi olan çalışanları ilerleyen zamanlarda daha önemli görevlere hazırlamak ve kapasitelerini yükseltmek için de gerçekleştirilmektedir. İş rotasyonu, personellerin eksik olan becerilerini geliştirmek, motivasyonlarını artırma ve onları daha üst düzey görevlere yetiştirmek

için bir eğitim aracı olarak da uygulanmaktadır (Tarlıg, 2006:91).

İş rotasyonunu MacLeod ve Kennedy bir çalışanın, yeni bir atamaya ilişkin görevi, geçici bir süre için, önceden anlaşılmiş bir süre boyunca gerçekleştirmesidir şeklinde tanımlar (Güleç, 2009:6).

John Sullivan (2001) iş rotasyonunu şöyle tanımlar: Çalışanların bir kuruluş içerisinde bir işten diğerine veya bir projeden diğerine sistematik olarak hareketi, farklı insan kaynakları hedeflerine ulaşmak için bir yoldur <http://ourworld.compuserve.com/homepages/gately/pp15js25.htm> (30.5.2007).

Bu hedeflere örnekler:

- İşe personel bulunmasını kolaylaştırmak
- Bir çekim veya elde tutma aracı
- Yeni çalışanların uyumunu sağlamak
- İşten sıkılmayı veya aşırı çalışmayı engellemek
- Çalışanları eğitmek
- Eğitim sürecine yöneticilerin katılımını sağlamak
- Çalışanlara ödül vermek
- Kariyer gelişimini sağlamak
- Çalışanları farklı/ulusal/uluslararası ortamlara alıştırmak.

Thoms A. Faulhaber iş rotasyonunu; bir bireyin geçici olarak yatay şekilde oluşturulmuş bölge veya bir göreve geçmesinin söz konusu olduğu bir kariyer geliştirme stratejisidir, şeklinde tanımlamıştır.

(<http://www.businessforum.com/fraoud01.html> - 2 Temmuz 2016).

Rotasyon uygulamaları, iş görenleri monotonluktan kurtaracağından, üretkenliğin artmasına imkân sağlamaktadır. İş görenler farklı görevler yerine getirdikleri için dikkat toplamada zorlanmayacaklardır. Farklı bölümlerde çalışarak kendilerini geliştirme imkânı buldukları için görevde yükselme şansları meydana gelecektir. Ayrıca diğer personelin olmadığı durumlarda gelmeyen personelin yerine çalışabilme yeteneğine sahip olmaları, işlerin aksamamasını sağlayacaktır.

Bu çalışmanın amacı çerçevesinde iş rotasyonu şu şekilde tanımlanacaktır:

Personele yeni vizyonlar kazandırmak, tekdüzelikten kurtarmak, yeni tecrübeler edinmesini sağlamak amacıyla, farklı bir bölgede aynı görev ve sorumlulukta program başında belirlenen müddetçe görev almasıdır. Bu tanım iş rotasyonu

çeşitlerinden, geçici rotasyona yakınlık göstermektedir (Ay,2005:39).

1.1.2. İş Rotasyonunun Unsurları

• **Görev ve bölge farklılığı:** Görev ve bölge farklılığı iş rotasyonunun temelini oluşturan unsurlardandır. Görev farklılığı olarak çalışanın iş rotasyonu ile kendi yaptığı işten farklı olarak tamamen başka bir işte çalışması; kullandığı yetkinliklerin dışında diğer yetkinlikleri de geliştirici faaliyetlerde bulunarak iş hayatına çeşitlilik katmasıdır (Şermet, 2009:11). Bölge farklılığı ise, personelin aynı görev ve sorumlulukta fakat farklı bir coğrafi bölgede çalışması ve yine iş hayatındaki tekdüzelikten kurtulması sağlanmaktadır.

• **Çalışma Süresi:** İş rotasyonunun diğer bir unsuru ise, belli bir pozisyonda kalma, kendi pozisyonuna ya da diğer bir başka pozisyona geçme ve farklı bir bölgede çalışma süresidir. Çalışanın hep aynı işte kalmadan farklı görevlerde çalışarak kendini geliştirmesine ve bundan hem çalışanın hem de firmanın yararlanmasına olanak tanınmaktadır (Şermet, 2009:10).

• **Kariyer Planlaması ve Kendini Geliştirme:** İş rotasyonunun Japonya’da bulunan sosyal bilimciler tarafından ortaya atıldığı belirtilmektedir. Bununla birlikte ortaya atılan ilk konu ise iş rotasyonunun kişisel gelişimi sağlaması ve kişiye çalıştığı kurumda ömür boyu çalışma imkânı sağlıyor olmasıdır. Kısacası, iş rotasyonu kararlarının kişinin gelişimine yönelik kararlar verecek; kişiyi çalıştığı yere daha fazla bağlayacak ve ona gelecek için bir sigorta sağlayacak şekilde olması gerekmektedir. İş rotasyonu ile ilgili kararlarda ve uygulamalarda da öncelikle “çalışan” üzerinde durulmakta ve onun kişisel gelişimi ve kariyer hayatı ön plana alınmaktadır (Şermet, 2009:11).

1.1.3. İş Rotasyonu Çeşitleri

İş rotasyon programları şirket veya kurumların organizasyon ve çalışma şekillerine göre farklılık gösterebilmektedir. Kurumlar kendi niteliklerine uygun iş rotasyonları geliştirebilirler. Bu bölümde, yapılan literatür araştırmalarında ve uygulamalarda rotasyonun farklı türleri başlıklar halinde incelenecektir.

1.1.3.1. Kalıcı Rotasyon

Kalıcı rotasyonda personel bulunduğu konumundan başka bir departmana belli bir süreyle sınırlı olmamak üzere görevlendirilir. Diğer rotasyon çeşitlerinden ayıran en önemli özelliği zaman sınırlamasının olmamasıdır. Kalıcı olarak görevlendirme

yapılır. Çalışan görevlendirme sonucu geçtiği işinde kalıcıdır, yeni işe asgari sürede alışması, yüksek performansla o işin gerektirdiği görevleri yapması beklenmektedir (Ay, 2005: 39).

652 sayılı Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile okul yöneticileri 4 yıl süreyle vali tarafından atanması söz konusudur. Onun öncesinde kalıcı rotasyondaki gibi okullarda öğretmenler müdür yardımcılığına, müdür yardımcılarını müdürlüğe kalıcı rotasyon tanımına uygun bir şekilde görevlendirilmekteydi. Kalıcı rotasyon sonrası idari göreve geçen öğretmenlerin artık yeniden öğretmenliğe dönmesi söz konusu değildi. Bu durum idarecilikte istenilen başarıyı yakalayamayan öğretmenlere müdahale imkânını ortadan kaldırmaktaydı. 10 Aralık 2014 tarih ve 29026 sayılı Resmi Gazete’de MEB’e Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmeliğin yayımlanmasıyla kadrolu olan okul yöneticiliği, belirli bir süre kapsamında görevlendirme şekline dönüştü.

1.1.3.2. Geçici Rotasyon

Geçici rotasyonda personel belli bir süreliğine başka bir birimde çalıştırılır. Ayrıca geçici rotasyonda çalışan şirketin başka bir fabrikasında veyahut aynı kurumda farklı bir coğrafi bölgede de çalıştırılabilir. Geçici rotasyonda personel program başında ne kadar süreyle o bölgede ya da o birimde çalışacağını bilir.

Yapılan araştırmanın konusu olan öğretmenler azami çalışma sürelerine bağlı yer değiştirmeleri bu rotasyon kapsamına girmektedir. MEB tarafından 2015 yılında yayınlanan Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği’ne göre rotasyona tabi olan öğretmenler aynı kurumda farklı bir bölgede çalışacaklar ve o bölgeye giderken ne kadar müddetle orada kalacaklarını bileceklerdir.

1.1.3.3. Proje Bazlı Rotasyon

Bu rotasyon türünde personel asıl görevinden alınarak belli bir projeyi gerçekleştirmek için görevlendirilir. Burada amaç projeyi oluşturmaktır. Firmalar bir projeyi gerçekleştirmek adına farklı yeteneklere sahip, farklı kısımlardaki personelin de çalışmasına ihtiyaç duymaktadırlar. Projeyi gerçekleştirmek amacıyla bir araya gelen personelin ilk olarak takım çalışmasının bilincinde, çevresiyle ve diğer çalışanlarla güçlü bir iletişimi sahip ve yüksek çalışma temposuna dayanıklı personeller içinden seçilmelidir. Proje bazlı rotasyonda süre projenin bitmesine

bağlıdır. Personele proje çalışması öncesinde ihtiyacı olan bilgilendirmenin yapılması önem teşkil etmektedir (Ay, 2005:39).

Milli eğitim müdürlüklerinde gerçekleştirilecek projeler için okullardaki öğretmen veya idarecilere genellikle bu şekilde görevlendirme yapılmaktadır. Bu bazen bir sosyal sorumluluk projesi bazen kitap yazma şeklinde olabilmektedir. Öğretmen veya idareciler proje sona erdiğinde kadrosunun olduğu okula geri dönmektedir.

1.1.3.4. Yarı Zamanlı Rotasyon

Yarı zamanlı rotasyon genelde monoton işlerde, sıklık ve bitkinlik veren işlerde kullanılır. Personel mevcut işinden hariç günlük belli zaman aralıklarında ya da haftanın belirli günlerinde diğer bir işte görevlerini sürdürürler. Örneğin; personel sabahları farklı bir bölümde, günün geri kalanında farklı bir görevde çalışabilir. Böylelikle çalışan monotonluktan, sıklıktan kurtarılmış olur.

Okullarda genelde yarı zamanlı rotasyon işlerdeki sıklıktan ziyade, personel ihtiyacından dolayı yapılmaktadır. Örneğin AR-GE biriminde görevli olan personel önce okulunda branşıyla ilgili girmesi gereken derslere girerek geri kalan mesaisini AR-GE biriminde gerçekleştirmektedir.

1.1.3.5. Stajyerlere Yönelik Rotasyon Programları

Özellikle teknik üniversiteler öğrencilerini mezun etmeden önce, öğrencilerin çalışma ortamlarını görmesi, o ortamlarda bulunması ve çalışması için işletmelere gönderirler. Ayrıca staj yapılan işletmeler mezuniyet sonrası stajyerlik yapan öğrencileri bünyesinde çalıştırmak isteyebilir. Bu amaçla firmalar stajyerlerin hangi kısımda başarıyla çalışabileceğini tespit edebilmek amacıyla stajyerlere de bir rotasyon programı geliştirebilir. Böylelikle işe kabul aşamasında adayların doğru şekilde ve doğru yere seçilebilir (Ay, 2005:36).

1.1.3.6. Yatay Rotasyon

Yatay iş rotasyonunda personel, aynı tarz işte rotasyona uğrar. Personeller unvanlarında herhangi bir değişiklik söz konusu olmadan farklı görevlerde çalışırlar. Çalışanların iş değişiklikleri aynı kademeler arasında olmaktadır (Şermet, 2009:93).

Okullarda öğretmenlerin başka bir okula görevlendirilmesi veyahut okul müdürü ya da müdür yardımcısının yine aynı ünvanlı başka bir okula görevlendirmesi yatay rotasyon kapsamına girmektedir.

1.1.3.7. Dikey Rotasyon

Dikey rotasyon terfi öncesi kullanılan ve yukarı yönlü yapılan, üst kademeler ve alt kademeler arasında gerçekleşen bir rotasyon türüdür. Personel, firma idarecileri tarafından bir üst kademedeki görev için yeteli görülmelerinden dolayı, belli bir zaman içerisinde, terfi olmadan önce o görevi denemelidir. Böylece firma idarecileri ve personel kendi açısından gözlemlerde bulunmakta; personel kendi özelliklerini ve yeteneklerini keşfederek gelişmeye açık yönlerini sonrasında geliştirmek için imkân bulabilmektedir (Şermet, 2009:94).

1.1.3.8. Çapraz Rotasyon

Çapraz iş rotasyonu, bölümler arası ve iç ve dış hizmetler arası rotasyon olarak uygulanmaktadır. Çalışan farklı bir bölümdeki üst pozisyona ya da bir alt pozisyona rotasyon edilmektedir (Şermet, 2009:94). Bir il milli eğitim müdürlüğünde insan kaynaklarından sorumlu şube müdürü olarak çalışan bir personel aynı ile bağlı bir ilçedeki milli eğitim müdürlüğüne ilçe müdürü olarak görevlendirildiğinde bu rotasyon türüne örnek olmaktadır.

1.1.4. Rotasyonun Amaçları

Rotasyon uygulamaları personelin motivasyonunu artırmak, verimini daha yüksek seviyeye çıkarmak için sanayi sektöründe ortaya çıkan bir yöntem olmuştur. Rotasyon uygulamalarının olumlu neticeleri, başka alanlarda da kullanılabilirliğini ortaya çıkarmıştır. Böylece rotasyon başka alanlarda da kullanılmaya başlanmıştır. Zaman geçtikçe rotasyonun amaçları da farklılık kazanmıştır. Örnek olarak, Japonya'da ömür boyu iş imkânı çerçevesinde kişinin kendini geliştirmesi gibi kaygılarla ortaya çıkan rotasyon, ilerleyen yıllarda başka alanlarda da kendini göstermiştir. Böylece kuruluş sahipleri rotasyon uygulamalarının eğitim odaklı kullanılabileceklerini anlamışlardır.

Rotasyonun uygulama amacının ulaşmak istediği diğer hususlar, motivasyonu sağlamak, devamlılığı sağlamak ve bunun neticesinde de kurum performansını arttırmaktır.

Gökkaya (2013:9)'ya göre, rotasyon uygulamaları aşağıda belirtilen amaçlara hizmet etmek için uygulanabilir.

- Personel gelişimi,
- Yaratıcılık gelişimi,

- Şahsi bağlılığın önlenmesi,
- Yönetici eğitimi,
- Kurumların geliştirilmesi,
- Personel çalıştırma alanının artırılması, esneklik artırımı ve ikame kolaylığı sağlanması,
- Örgüt içi çatışmaların önlenmesi,
- Performansın geliştirilmesi ve korunması,
- Bölümler arası beraberliğin artırılması,
- Ulusal firmalarda mesafe koruması sağlanması; firmanın başka bir ülkede güçlü bir yere sahip olması ve personeller için farklı ülkelere gitmenin avantajlı hale getirilmesi olarak belirtilmiştir.

Özocak (2001:63-65)'in çalışmasında, rotasyon uygulamasının personelin sahip olduğu yetenekleriyle uyumlu olması gerektiğini belirtmiştir. Sistemik olarak hizmet birimlerinde çalışan personeller, farklı zaman dilimlerinde yer değiştirerek görevlerini sürdürmektedirler.

Güleç (2009:8-9)'e göre rotasyon; kariyer gelişimi, eğitim, ufku geniş personel yetiştirme, görev almayan işçilerin daha verimli olmasını sağlama, performanslarını yükseltme, ekip çalışması, iş yerini daha cazip hale getirme, geri dönüşleri önleme, iş doyum oranını artırma gibi nedenlerle uygulanmaktadır. Keskin (2008:151-158), devamlı tekrarlanan tekdüze işlerin personelin becerilerini kullanmalarına ve yeteneklerini geliştirmelerine imkân vermediğini vurgulamıştır.

Örgütler, rotasyon uygulaması sonucunda birtakım beklentilere girmektedirler. Bunlar: Personelin iş doyumunda artış, yöneticilerin personeli tanıma imkânı vermesi, yöngeçetici ve personelin ortaya çıkmamış olan becerilerini ortaya çıkarmalarına sağlamasıdır. Böylelikle rotasyon uygulamasını tercih eden firmalar rakiplerine oranla daha fazla fayda sağlarken; kurumlarındaki ustalaşmış işgücünü de artırmışlardır. Personelin iş rotasyonundan bekledikleri: Monotonluğun azalması, görevde terfi, ücret, yönetim desteği ve bilgi artışı, diğer çalışanlarla olan ilişkilerin güçlenmesi, kariyer gelişimidir (Kılıç, 2008:36).

Rotasyon farklı örgütler tarafından farklı şekillerde uygulanmaktadır. Bazı kuruluşlar rotasyonu yer değiştirme şeklinde uygulamaya koymaktadırlar. Yol ve ulaşım durumu, sosyal ve kültürel yapılar, ekonomik şartlar gibi farklı bölgelerde

farklılık gösteren özellikler nedeniyle, özellikle kırsal kesim bölgeleri diğer bölgelerde görev yapan kamu personelleri tarafından çalışılabilecek yerler olarak görülmemekte ve tercih edilmemektedir. Rotasyon uygulaması bu nedenle kamu alanında yaşanacak aksaklıkların önlenmesi üzerine düzelenmiş bir uygulama olarak görülmektedir (Çolak, 2005:9).

1.1.5. Rotasyon Olumlu ve Olumsuz Etkileri

Rotasyon uygulayan şirketlere ve kurumlara bakıldığında, belli başlı bazı etkilerinin görüldüğü ve değişiklikler olduğu gözlenmiştir. Rotasyon hem personelde hem de rotasyonun uygulandığı kurumlarda bazı etkiler meydana getirmektedir. Bu etkiler hem olumlu hem olumsuz olarak ortaya çıkmaktadır. Tablo 1’de rotasyonun olumlu ve olumsuz etkilerinin neler olduğu gösterilmiştir.

Tablo 1. Rotasyonun Olumlu ve Olumsuz Etkileri

FAYDALAR	SORUNLAR
KARİYER ETKİLERİ	İŞ YÜKÜ VE ÜRETKENLİK
Başarı duygusunu artırma	Çalışanı alan birimde üretkenliğin azalması
Kişinin kendi işiyle ilgili tatminini artırma	Çalışanı alan birimde iş yükünün artması
Çalışma motivasyonunu artırma	Çalışanı veren birimde üretkenliğin azalması
Kişinin kariyerine daha fazla dahil olması	Çalışanın iş yükünü artırması
Kariyerle ilgili tatmini artırma	Akışları ve süreçleri kesintiye uğratması
Kendine güveni artırma	Kısa dönemli çözümlere teşvik etmesi
Şirkette kariyere bağlılığı artırma	
KURUMSAL ENTEGRASYON	ÖĞRENME EĞRİSİ
Strateji konularının anlaşılmasını artırma	Uzmanlığı azaltma
Kontakt ağını büyütme	İş öğrenmek için harcanan zamanı artırma
Şirket kültürünün transferini kolaylaştırma	Toplam eğitim maliyetini artırma
Yeni bakış açılarını teşvik etme	Öğrenirken oluşan hataları artırma
ÇALIŞMAYI CANLANDIRMA	ÇALIŞANI ALAN BİRİMDE TATMİN VE MOTİVASYON
İş çeşitliliğini artırma	Çalışanı alan birimde tatmini azaltma
Yetenek çeşitliliğini artırma	Çalışanı alan birimde motivasyonu azaltma
Zorluk ve canlanma sağlama	ÇALIŞANI VEREN BİRİMDE TATMİN VE MOTİVASYON
Öğrenme fırsatı sunma	Çalışanı veren birimde tatmini azaltma
	Çalışanı veren birimde motivasyonu azaltma
KİŞİSEL GELİŞİM	
Belirsizlikle mücadele	
Güçlü ve zayıf yanlarını kişinin daha doğru tartması	
Yönetim tarzlarından daha fazla farkında olma	

(Özocak, 2001:99).

Yapılan birçok araştırmada rotasyon uygulamalarının personele ve personelin görev yaptığı kuruma yararları olduğu görülmektedir. Campion (1994:1518-1542) tarafından yapılan rotasyon incelemelerinde yer değişikliğiyle çalışanların öğrenme oranlarının artacağı ve neticesinde kalifiye çalışan gücünün

artacağı yönündedir. Farklı tecrübeler yaşama imkânı da personelin uzmanlık gelişiminde artış sağlayacaktır. Ayrıca rotasyonun güdüleme üzerindeki olumlu etkisinden bahsedilmiş, personelin tekrar eden işlerinden dolayı oluşan monotonluğun, rotasyon sayesinde önleneceğini ortaya koymuşlardır (Ortega, 2001:1361-1370).

Yapılan araştırmalarda, rotasyona tabi olan personelde ihtisaslaşmanın azalabileceği, yeni göreve veya bölüme alışma aşamasında zaman kaybının yaşanabileceği, motivasyonda azalmanın olabileceği, işleyiş hızında düşüş yaşanabileceği gibi farklı sebeplerle bazı istenmeyen sonuçların ortaya çıkacağı neticesine ulaşmışlardır. Buna ek olarak Noe (1999:45)'ye göre rotasyon uygulaması personelin gündelik yaşantısını, kişisel ilişkilerini ve görevine yönelik gelişen alışkanlıklarını aksatmaktadır. Rotasyon sonrası yer değiştiren personelin barınmak için yeni bir eve, ihtiyaçlarını karşılamak için yeni ortamlara ihtiyacı olacaktır. Bunların yanı sıra yer değişikliğiyle aile ve arkadaşlarından uzak kalabilecektir. İşte bunun gibi nedenlerle çalışanların görev yerlerinin azami çalışma süresine ya da başka bir sebeple zorunlu değiştirilmesi genel olarak büyük bir endişeyle karşılandığından dolayı, kurumların birçoğu çalışanlarını rotasyona tabi tutmada olumsuzluklar yaşamaktadır.

Erkan ve Abaan (2006:1-13), aynı kurumda aynı pozisyonda çalışan personelin yapmış olduğu görevi sürekli tekrarlamasından dolayı monotonlaştığını ve personelin yeni yaklaşımlara ve yeni arayışlara girmesinin engellendiğini vurgulamaktadırlar.

1.1.6.1. Rotasyonun Olumlu Etkileri

Rotasyonun faydalarını iş rotasyonunun işletmelerdeki faydaları olarak ele alacak olursak bunları kişisel gelişim ve kariyer, organizasyonel ve iş açısı olarak sınıflandırılabilir.

Kişisel gelişim ve kariyer açısından; başarı duygusunu artırır, devamlı aynı işi yapan personelin motivasyon düşüklüğü önlenmiş olur, kişinin kendine olan güveni artar, çalışanların memnuniyetini artırır, örgütü bir bütün olarak görerek, daha anlaşılır hale gelmesini sağlar, çalışanlara takım çalışmasını öğretir, yeteneklerini artırır, özellikle personel sayısı fazla olan büyük kuruluşlarda yeni insanlarla çalışma imkânı sağlar, yeni çevreler oluşturur, belirsizle mücadele yeteneği kazandırır, risk alma gücünü artırır, personelin güçlü ve zayıf yönlerini daha doğru tartmasını sağlar,

farklı yönetim tarzlarına yönelik farkındalık oluşturur, problem çözme yeteneğini geliştirir, rotasyona uğrayan personel gittiği farklı ortamlarda farklı insanlarla çalışarak deneyimlerini artırır, kişinin kariyerine daha fazla dahil olmasını sağlar, personelin adaptasyon kabiliyetini artırır, yenilikçi, öğrenmeye açık bir birey haline getirir.

Organizasyonel açı ve iş açısından; çalışanların motivasyonu artacağı için bununla doğru orantılı şekilde verimlilik de artar, farklı birimlerde çalışan personelin her iş ile ilgili bilgisi olacaktır, eğitim ve gelişim metotlarına karşı iyi bir alternatif araçtır, kişinin ortamdaki sıkılmasına izin vermez, çalışma hızında artış sağlar, işi geliştirmeye imkân sağlar, kurumdaki yetenek çeşitliliğini artırır, işin gelişmesine olanak sağlar, yeni gelen işlerin gelişmesi konusunda katkı sağlar.

Yapılan literatür taramalarında rotasyonun faydaları hakkında aşağıdaki görüşler ortaya konulmuştur;

Winzenried (2005:33) rotasyonun faydalarını; personelin kariyer gelişimine ilişkin, kurumsal uyuma ilişkin, iş uyarımına ilişkin ve personelin bireysel gelişimine ilişkin faydaları olmak üzere dört kısımda ele almıştır. Bunlar;

a) Kariyer gelişimine ilişkin faydaları: Mesleki gelişim, görevde yükselme, hareketlilik

b) Kurumsal uyuma ilişkin faydaları: Kurumsal kültürün transferi, örgüt esnekliği, işbirliği, kurumun olağandışı olaylarla baş edebilme yeteneğinin gelişimi,

c) İş uyarımına ilişkin faydaları: Yer değişikliğine uğramış personelin farklı sorumlulukları yerine getirecek becerilere sahip olması, bıkkınlığın ve monotonluğun önlenmesi, personel performans düşüklüğünün önlenmesi, uzun süre aynı görevi yerine getirmekten doğan fiziksel hasarın azaltılıp önlenmesi

d) Personelin bireysel gelişimine ilişkin faydaları: Personelin tecrübelerini artırması, bilgi dağarcığını genişletmesi, personelin kendini tanıması, umulmadık vakalar karşısında pratik çözümler üretebilmesi şeklinde açıklanabilir (Winzenried, 2005:33).

Kılıç (2008:30); Orr, Urbaniak ve Wilbur'dan yaptığı açıklamalara göre, rotasyonun faydalı yönleri üç tema şeklinde belirtilmiştir. Bunlar; çalışanların kişisel ve kariyer gelişimleri, örgüt açısından faydaları ve iş açısından faydalarıdır.

a) Çalışanların Kişisel ve Kariyer Gelişimi Açısından,

Orr (2006:19)'a göre;

- Personelin kariyer gelişimleri hususunda yöneticilere bilgiler verir.
- Personelin örgütsel bağlılığını artırır.
- Personelin kuruma karşı olan memnuniyetini artırır.
- Örgütün bütün olarak anlama imkânı sağlar.
- Bölümlerin fonksiyonlarını ve ilişkilerini anlama konusunda yardım sağlar.
- Rotasyona tabi olan personelin adaptasyon sürecini kısaltır.
- Yöneticilik becerilerinin gelişmesini sağlar.
- İş rotasyonu, personelin iş konusundaki bilgi düzeyini artırır ve liderlik kapasitelerinde artışa sebep olur (Kılıç, 2008:30).

Urbaniak (2004:6)'a göre;

- Personelin daha fazla çalışmasını sağlar ve onlara gelişme olanağı tanır.
- Personelin becerilerini artırırken aynı zamanda ekip çalışmasını öğretir.
- Çalışanlara ödüllendirme olanağı sağlar, performansı düşük olan personelin belirlenmesine yardımcı olur.
- Terfi işlemlerinin hızlandırılmasını sağlar (Kılıç, 2008:30).

b) Örgüt Açısından,

Wilbur (1993:6)'a göre;

- Organizasyonun içerisinde ekip olmayı hızlandırır.
- İş öğretimi için gerekli olan maliyeti azaltır, personelin işi yaparak yaşayarak öğrenmesini sağlar.
- Uluslararası kuruluşlar, diğer ülkelerdeki kültürlerin farkında olmaları için personellerini farklı şehirlere ya da ülkelere göndererek rotasyon uygulamasına tabi tutarlar.
- Şirket personelinin farklı yetkinlikleri anlaması hususunda insan kaynaklarına yardım sağlar.
- İş becerilerinin ve tecrübelerinin artırılması adına bir araçtır.
- Şirket birbirinin yerine çalışabilecek personele sahip olmuş olur ve personele farklı görevleri kolaylıkla verebilir
- Şirketin öğrenme hızında artış sağlar.

- Kalifiye elemanların şirkete iş başvurusunda bulunmalarını sağlar.
- Tüm bölümlerde çalışma imkânı sağladığı için personelin sıkılması önlenmiş olur.
- Örgüt içindeki sosyal yaşam gelir, iletişim artar (Kılıç, 2008:31).

c) İş Açısından,

- Alternatifli iş gücü oluşturur, herhangi bir sebeple işe gelmeyen personelin yerine diğer çalışanların işi yapabilmesini sağlar. Hiçbir personel yeri doldurulmaz değildir.
- Kapasite yüklemesi durumunda farklı bölümlerdeki personelden de destek alınabilir.
- İşle ilgili problemlere yeni ve farklı bakış açılarıyla çözüm getirebilme olanağı sağlar.
- Rotasyona tabi olan personelin sahip olduğu potansiyel, diğer personellerin de çalışma hızlarını artırır.
- Personele ihtiyaç olduğu durumlarda yeni personeli bulmak için gerekli olan maliyeti düşürür.
- Rotasyona tabi olan personeller diğer bölümlerdeki işleri de bildikleri için hızlarında artış söz konusu olur.
- Rotasyonla gelen her personel işin gelişmesi adına kişisel birikimlerinden bir şeyler katarlar (Kılıç, 2008:32).

1.1.6.2.Rotasyonun Olumsuz Etkileri

Bazı rotasyon programları öngörü noksanları ve planlamada yaşanan olumsuzluklar nedeniyle başarısız neticelenmektedir. Amacına ulaşan bir rotasyon programı için önceden hazırlıklar yapılmalı, hedefler belirlenmeli hatta pilot uygulamalar yapılmalıdır. Çalışanın yeni görevine adaptasyon süresi, çalışanın yeni ortama ve diğer çalışanlara alışma süreci, rotasyon sonrası çalışana yapılan oryantasyon çalışması, yeni göreve alışma aşamasında yapılan kusurlar ek maliyet olarak rotasyonun olumsuz yönlerine örnek teşkil edebilir (Cheraskin ve Campion, 1996:37). Bu durum maliyeti artıran bir durumdur. Çalışanın işine karşı olan bağlılığı, geçiş yapacakları yeni göreve ya da bölgeye karşı duydukları endişe, var olan alışılmış düzenlerinden ayrılmak istememeleri ya da diğer yandan mevcut işte çalışan personelin yeni gelecek personele karşı duyduğu kaygılar yine rotasyonun

olumsuz etkilerindedir. Tecrübeli personel, yeni becerilere ve yeni bilgilere ihtiyaç duymadığını düşünerek rotasyona karşı direnç gösterebilmektedir. Kurumlar rotasyona tabi personeli motive etmek zorundadır. İster istemez rotasyona tabi olan çalışan bir beklenti içine girmektedir. Ücret artışı ya da terfi elde edemezlerse, bu durum performans ve motivasyon düşüklüğüne neden olabilir. Yanlış uygulanan, ya da doğru planlanmayan rotasyon programları iş doyumunu ve tatminini azaltır. Rotasyona tabi olan personel alışma süresinde kurum için zaman ve verim kaybına sebep olabilir. Bu sebeple oryantasyon çalışmalarının da planlanması gerekmektedir. Rotasyona tabi personel istemediği bir yere giderse, gitmiş olduğu yerdeki personelin de motivasyonunu düşürür. Değişime karşı direnç gösteren, rotasyondan memnun olmayan, zorunlu olarak rotasyona tabi olan personel ile çatışmalar yaşanabilir. Bu çatışma personelin kuruma karşı olan güvenine zarar verecektir, huzurun olmadığı bir çalışma ortamı oluşacaktır. Bu değişikliğe ayak uyduramayan çalışan, beraber çalıştığı personel arkadaşlarını da olumsuz yönde etkileyecektir.

Yapılan literatür taramalarında rotasyonun olumsuz etkileri hakkında bazı bulgular ortaya çıkarılmıştır;

Özocak (2001:281)' a göre, rotasyonun zararlı etkileri şöyledir:

a) Üretkenlik ve İş Yüğü

- Personelin rotasyonla gittiği kurumda üretkenliğin düşmesi
- Personelin rotasyonla gittiği kurumda iş yükü oranının yükselmesi
- Personelin rotasyonla gittiği kurumda üretkenliğin düşmesi
- Rotasyonla personelin ayrıldığı kurumda iş yükü oranının yükselmesi
- İş akışlarında ve süreçlerinde kesintiye sebep olması
- Kısa vadeli çözümlere teşvik etmesi

b) Öğrenme Eğrisi

- İhtisaslaşma oranını azaltması
- İşin öğrenilmesi için gerekli süreyi artırması
- Total eğitim maliyetini artırması
- Öğrenme aşamasındaki hataları artırması

c) Motivasyon ve İş Doyumu

- Personelin rotasyonla gittiği kurumda motivasyonu ve iş doyumunu azaltması
- Rotasyonla personelin ayrıldığı kurumda motivasyonu azaltması (Güleç,

2009:10).

Ellis (1999:68)'e göre, rotasyon uygulaması sonucunda ortaya çıkan sorunları şöyle belirtmiştir:

- Personel yeni işini öğrenme aşamasında hata yapar, bu hatalar da maliyetin artmasına sebep olabilir.
- Şirket, rotasyon uygulamasına tabi olmayan personelin de motivasyonunu sağlamak zorunda kalabilir.
- Personeller rotasyon sonrasında terfi edemez ya da aldıkları ücrette bir artış söz konusu olmazsa kurumdan ayrılabilirler.
- Bazı çalışanlar eğitim aldıktan sonra işi bırakabilirler.
- Rotasyon programlarındaki yanlış uygulamalar iş tatmininde azalmaya sebep olabilir.
- Personellerin iş yüklerini artırırken, üretkenliğin düşmesi söz konusu olabilir.
- Adaptasyon süreci kurum için zaman ve verim kayıplarına neden olabilir.
- Personel bazı durumlarda rotasyon uygulamasına katılmak istemeyebilir.
- Rotasyona bir bölüme gelen personel o bölüm çalışanları tarafından uzun süre orada kalmayacağı için dışlanabilir.
- Uluslar arası veya şehirlerarası yapılan rotasyon uygulamaları ek maliyetlere neden olabilir.
- Rotasyon programları sonrasında personellerin ücret ve terfi istekleri artabilir.
- Rotasyon programını planlamak, zaman ve maliyet gerektirebilir.
- Rotasyona uğrayan personel istemediği bir bölüme gelirse, geldiği bölümdeki çalışanların motivasyonunu olumsuz etkileyebilir.
- Rotasyon programına kişi seçimi esnasında insan kaynaklarının fazladan çalışması gerekmektedir.
- İş rotasyonu konusunda olumsuz fikirleri savunanlar, rotasyonun işçileri soktuğu stresten dolayı kazaların ve yaralanmaların olacağını düşünmekte, bununla beraber yönetim ve eğitim kontrollerinin zorlaşacağını düşünmektedirler (Kılıç, 2008:34).

Winzenried (2005:33), rotasyon uygulamasının olumsuz etkilerini; rotasyona tabi çalışanın iş yükündeki artış, verimin azalması, eğitim giderlerinin artması, memnuniyet ve iş motivasyonunda azalma, çalışanların farklı coğrafi bölgelere rotasyonu ile ailelerinden uzak kalmaları olarak sıralamıştır.

1.2. MEB’de Rotasyon

Milli Eğitim Bakanlığında rotasyon, yer değiştirme ile eş anlamlı olarak kullanılmış ve aynı sorumluluk ve görevler altında, farklı yerlerde görev yapmasına imkân sağlayarak, çalışanlar arasında fırsat eşitliği sağlamayı hedef edinmiştir. Yapılan çalışmada “zorunlu yer değişikliği” ve “rotasyon” kavramları birbirleri yerine kullanılmıştır.

Bu bölümde öğretmen, yönetim, okul yönetimi ve okul yöneticisi kavramları, MEB açısından rotasyonun fayda ve zararları, amaçları, zorunlu yer değişikliği kavramı, zorunlu yer değişikliği hususundaki yasal dayanaklar konunun daha iyi anlaşılabilmesi için ayrı ayrı açıklanmıştır.

1.2.1. Zorunlu Yer Değişikliği

Önceki bölümlerde de bahsedildiği üzere zorunlu yer değişikliği kavramı rotasyon kavramının yerine kullanılmaktadır. Özellikle kamuoyunda öğretmenlerin azami çalışma sürelerine bağlı zorunlu yer değişikliği uygulaması öğretmen rotasyonu şeklinde yer almaktadır. TDK rotasyonu, “Bir birimde çalışan görevlilerin düzenli bir biçimde yer değiştirmeleri” olarak tanımlanmaktadır. Pek çok kurumda rotasyon personel hareketliliğinden farklı uygulanmaktadır. Rotasyon, özellikle ürün ortaya koyan kurumlarda iş rotasyonu ve çeşitleri üzerine uygulamalar yapmaktadırlar. Milli Eğitim Bakanlığı rotasyonu personel hareketliliği şeklinde uygulamakta ve bu uygulama iş rotasyonu çeşitleri incelendiğinde geçici rotasyon tanımıyla eşleşmektedir.

Milli Eğitim Bakanlığı tarafından yapılan rotasyon uygulamalarına yönelik araştırmalar oldukça sınırlı olmakla beraber şimdiye kadar yapılan çalışmalar okul yöneticilerine ve eğitim denetmenlerine yapılanlardır. Öğretmenlere yönelik rotasyon uygulaması ise çok yeni bir kavram olmakla birlikte uygulama aşamasında Milli Eğitim Bakanlığı tarafından ertelenmiştir. Rotasyon uygulaması daha planlama aşamasında iken Yörük ve Günbayı (2015:69) “Öğretmenlere Yönelik Uygulanması Planlanan Rotasyona İlişkin Öğretmen Görüşleri” başlıklı araştırmalarında 20.10.2014 tarihinde MEB tarafından yayınlanan Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği Taslağı ile ilgili öğretmenlerin düşüncelerini incelemişlerdir. Yörük ve Günbayı (2015:69), araştırmalarına katılan öğretmenlerin çoğunun rotasyona karşı endişeli olmalarının yanı sıra uygulamaya yönelik olumlu

görüş içinde olduklarını ifade etmişlerdir.

Öğretmenlerin verimliliğini ve motivasyonunu artıracak ve öğretmenler arasında fırsat eşitliği yaratacak gibi yararlar düşünülse bile dolaylı yoldan da olsa etkileneceği düşünüldüğünde yöneticilerin rotasyon hakkında düşünceleri öğretmenler kadar önem teşkil etmektedir.

Uygulama içerisinde barındırdığı belirsizlikler nedeniyle olumsuz yaklaşımlara sebebiyet vermektedir. Bu sebeple iyi bir planlama döneminin geçirilmesi, öğretmenlere iyi anlatılması, eşitlik ve adalet ilkesinin gözetilerek bu olumsuzlukların en aza indirgenmesi gerekmektedir. Aksi durumda rotasyon faydalı işlevlerini yerine getirmeyecektir.

1.2.2. MEB Açısından Rotasyonun Olumlu Etkileri

MEB' in uygulamayı düşündüğü azami çalışma süresine bağlı yer değişikliği açısından beklenen rotasyonun faydalarını inceleyecek olursak;

- Rotasyona tabi personele yeni çevre ve yeni deneyimler kazandıracaktır.
- Özellikle sınıf öğretmenleri için isteğe bağlı yer değiştirme oldukça güç olmaktadır. Rotasyon, uzun yıllar aynı yerde çalışan öğretmenlere farklı okullarda çalışabilme imkânı sağlayacaktır.
- Yeni çevre yeni bir motivasyon kaynağı olacak ve öğretmenleri monotonluktan kurtaracaktır.
- Verimi düşmüş ve emeklilik süresi dolmuş öğretmenler, bunu bir uyarı olarak algılayıp emeklilik için bir teşvik oluşturacaktır.
- Farklı bölgelerde farklı ortamlarda çalışan öğretmen, farklı deneyimler kazanacak ve bilgi birikimi artacaktır.
- Kurumlarda kadro yenilemesi sağlayacaktır.
- Okula katılan yeni personel deneyimlerini diğer öğretmenlerle paylaşarak onların bilgi birikimlerine katkı sağlayacaktır.
- Deneyimli öğretmenler kırsal bölgelerdeki eğitim bölgelerine deneyimleriyle katkı sağlayacaklardır.
- Merkez okullarda çalışmamış öğretmenler için yer değişikliği imkânı sağlayacaktır.
- Kurum kültürlerinin transferini kolaylaştıracaktır.
- Okullar arasında işbirliği oluşmasını sağlayacaktır.

- Okul yönetimleri için kurumsal körlükten kurtulmayı sağlayacaktır.
- Öğretmenle idareci arasındaki kişisel bağın en aza indirilmesi sağlanacaktır.
- Öğretmenlerin problemlere çözüm getirebilme becerisi gelişecektir.
- Öğretmenlerin belirsizlikle mücadele yeteneği gelişecektir.
- Görev süresi fazla olan öğretmenler bir arada çalışmakta ve bu durum da kuşaklar arası iletişimi engellemektedir. Rotasyon sayesinde farklı süreler görev yapmış öğretmenler için bir arada çalışma imkânı sağlanacaktır.
- Özellikle uzun yıllardır kırsal bölgelerde çalışmak zorunda kalmış olan öğretmenler için diğer öğretmenlerle eşit koşullarda görev yapma imkânı sağlayacak, böylelikle öğretmenlerin gözünde MEB' e olan güven artacaktır.
- Merkezi okullara kırsal bölgelerden rotasyon neticesinde gelen öğretmenler Yüksek Lisans gibi kendini geliştirebilecek fırsatlara daha kolay erişebileceklerdir.

1.2.3. MEB Açısından Rotasyonun Olumsuz Etkileri

MEB' in uygulamayı düşündüğü azami çalışma süresine bağlı yer değişikliği açısından beklenen rotasyonun olumsuz etkilerini inceleyecek olursak;

- Parçalanmış aileler ortaya çıkabilecektir. Söz konusu rotasyonda öğretmenlerin zorunlu yer değişikliği söz konusudur. Fakat eşi ve çocukları çalıştığı bölgede görev alan ve öğrenim gören ailelerde yer değişikliği söz konusu olmadığı durumlarda mecburen aileler birbirinden farklı yerlerde yaşamlarını sürdürmek zorunda kalacaklardır.
- Muhtemel maddi kayıplar söz konusu olacaktır. Rotasyon sonrası barınma ihtiyacının giderilmesi için yeni bir ev bulunması gibi sebepler maddi kayıplara sebep olacak bu durum rotasyonun bireysel olumsuzlukları olarak ortaya çıkacaktır.
- Öğretmenlerin okula ulaşımında ya da çocuklarının okula ulaşımında ek maliyetler oluşabilecektir.
- Rotasyona uğrayacak öğretmenler okul tarafından dışlanabilirler.
- Rotasyona uğrayacağını bilen öğretmenler kurumlarını benimseme konusunda olumsuzluklar yaşayabilirler.
- Değişime direnen, rotasyondan memnun olmayan, istemeden rotasyona tabi olan öğretmenler gitmiş olduğu okulda okul yöneticileri ve diğer öğretmenlerle çatışmalar yaşanabilir. Bu çatışma durumu huzursuz bir çalışma ortamı oluşturabilir.
- Rotasyon nedeniyle okullarda kurum kültürü oluşturmak imkânsız hale gelebilir.

- Rotasyona tabi olan öğretmenlerde yer değişikliği söz konusu olacak, bu yer değişikliği sebebiyle öğretmenlere yolluk ödenecektir. Bu durum devlet bütçesine fazladan bir yük getirmiş olacaktır.
- Düzeni oturmuş, kurum kültürü oluşmuş bir okul için, zorunlu olarak rotasyona tabi olup nakil gelen öğretmen okul yönetimi için olumsuz bir ortam yaratabilir.
- Bazı öğretmenler kişilik özellikleri gereği yeni ortama adaptasyon konusunda zorluk çekebilirler. Bu durum öğretmenin performansını düşürecek ve yine okul başarısına olumsuz yansıtacaktır.
- Kalitesini ispatlamış, okul yönetimi ve öğrencileri tarafından benimsenmiş olan öğretmenler zorunlu rotasyona tabi olduğunda bu durum mevcut okul yönetimi ve öğrencileri için olumsuz bir durum oluşturacaktır.

1.2.4. MEB'e Göre Rotasyonun Amaçları

Dönemin Milli Eğitim Bakanı Nabi Avcı, 12 Mayıs 2015 tarihinde saat 16:00' da Habertürk TV Ankara temsilciliği yapan Veyis ATEŞ'in eğitime dair sorularını canlı yayında Seçim 2015 programında yanıtlamıştır. Açıklamalarının arasında Nabi AVCI öğretmen rotasyonu ile ilgili bilgiler vermiş ve MEB'in rotasyonla ilgili amaçlarını açıklamıştır. Bu açıklamalara göre öğretmen rotasyonu; genç öğretmenlere ya da özür grubu tayini için bekleyen öğretmenlere şehir merkezlerinde çalışma imkânı sağlayacak, motivasyonun artmasını, monotonluğun en düşük seviyeye indirilmesini, iş doyumunu ve iş tatmininin artmasını, örgüte olan bağlılığın kuvvetlenmesini, kurum kültürünün transferinin sağlanmasını, verimliliğin, üretkenlik ve yaratıcılık oranlarının artırılmasını sağlayacaktır. Ayrıca okullarda değişimlere ve yeniliklere karşı koyan yapıları önleyerek verimlilik ve etkinliği esas kılmak monotonluktan dolayı enerjisini ve öğretmenlik sevdasını yitirmiş personele yeni deneyimler kazandırıp, motivasyon katacaktır. Rotasyon neticesinde deneyimli öğretmenler kırsal bölgelerdeki eğitim bölgelerine deneyimleriyle katkı sağlayacaklardır. Türkiye' de emeklilik yaşını doldurmuş ancak emekli olmayan binlerce öğretmen olduğu tahmin edilmektedir. Rotasyon sayesinde emekliliği gelmiş fakat henüz emekli olmayan öğretmenler rotasyona tabi olmamak adına emekli olacaklar, böylece üniversite mezunu atama bekleyen öğretmenlere istihdam alanı açılmış olacaktır.

Türkiye'deki mevcut eğitim bölgelerinin tamamında eğitim koşullarının eşit

olabilmesi amacıyla öğretmenlerin zorunlu çalışma yükümlülüklerini yerine getirmeleri gereklidir. Zorunlu çalışma yükümlülüğü hususunda birçok tartışma söz konusu olmaktadır. Fakat öğretmen rotasyonu uygulaması, zorunlu çalışma yükümlülüğünden ayrı hususları içermektedir.

Bununla birlikte MEB rotasyonu uygulamak isterken personele resmi olarak hiçbir bilimsel açıklama yapmamıştır. Uygulama sonuçları konusunda istatistik yayınlayamamıştır. Rotasyon uygulaması düşünüldüğünde ilk akla gelen öğretmenin ailesinden uzaklaşmasıdır ve aile bütünlüğüne zarar verecek bir uygulama mağduriyet yaşıtanları sistemden uzaklaştıracaktır.

1.2.5. Öğretmen

"1739 Sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu'nun 43. maddesine göre, öğretmenlik, devletin eğitim, öğretim ve bununla ilgili yönetim görevlerini üzerine alan özel bir ihtisas mesleğidir. Öğretmen olabilmek için hazırlık sürecinde genel kültür, özel branşla ilgili eğitim ve pedagojik formasyon gereklidir (Ünal ve Ada, 2008:10). Öğretmenler mesleklerini Türk Milli Eğitimi amaç ve temel ilkeleri çerçevesinde yerine getirmekle sorumludurlar.

Önceden, köy enstitüleri ve köy öğretmen okullarından ilkokul öğretmenleri, eğitim enstitülerinden ortaokul öğretmenleri, yüksek öğretmen okullarıyla üniversitelerin fen edebiyat fakültelerinden mezun olup pedagojik formasyon alan mezunlar lise öğretmenleri olarak Memurluk Kanunu kapsamına girerlermiş. Sonrasında ise öğretmen yetiştirme işini, üniversitelerin ilgili Eğitim ve Teknik Eğitim Fakülteleri üstlenmiştir. Günümüzde ise Teknik Eğitim Fakülteleri de Teknoloji fakültelerine dönüşmüş ve öğretmen yetiştirmekle görevli sadece Eğitim Fakülteleri kalmıştır.

Öğretmenler, MEB tarafından yayınlanan yönetmeliklere uygun olarak öğrenim görmüş oldukları üniversitelerin kendilerine sağladığı olanaklar çerçevesinde okullarda çalışmaya başlarlar. Öğretmenlik mesleği büyük fedakârlıklar gerektirmektedir. Öğretme işi evrensel bir uğraş olarak görülmektedir. Hayatımızı sürdürdüğümüz sürece her an anne ve baba çocuklarına, amir memuruna, usta çırağına, öğretmenler de öğrencilerine yeni şeyler öğretirler. Devamlı bir eğitim öğretim söz konusudur. Fakat öğrenme ve öğretme işinin iki farklı işlev olduğu unutulmamalıdır. Öğretme bir kişi tarafından yapılırken öğrenme başka bir kişide

oluşmaktadır. Eğitim öğretimin yüksek düzeyde olabilmesi için öğretmenle öğrenen arasında özel bir bağın kurulması gerekmektedir. Bu durum da öğrenci ile öğretmen arasında söz konusudur. Bu amaçla Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğü tarafından çalışmalar yapılmakta, öğretmen ile öğrencinin arasındaki bağın kuvvetlenmesi ve öğretmenin daha donanımla hale gelmesi için projeler üretmektedir.

Bu çalışmalar kapsamında Milli Eğitim Bakanlığı tarafından 24 Kasım Öğretmenler Günü İle İlgili 2015/19 Sayılı Genelge'nin 14. maddesinde mesleki başarılarıyla farkındalık oluşturan öğretmenler tanımı literatüre eklenmiş ve farkındalık oluşturan öğretmenlerin seçimiyle ilgili kıstaslar belirlenmiştir. Her ilden seçilecek bu öğretmenler, il ve ilçe milli eğitim müdürlükleri tarafından oluşturulacak komisyonlar tarafından belirlenecektir.

Eğitimde farkındalık oluşturan öğretmenlerin seçimi için değerlendirme kıstasları dört bölümden oluşmaktadır. Bu kıstaslar aşağıda sıralanmıştır;

a) Öğretmenin mesleki tutum, değer ve davranışları ile eğitim-öğretim başarısı

- Meslek onuru ve saygınlığına uygun hareket etmesi,
- Öğrencilerine karşı tutum ve davranışları
- Ders içi ve ders dışı çalışmalarda öğrencilerine iyi davranışlar kazanmaları konusunda gerekli rehberlikte bulunması,
- Sabırlı, şefkatli, hoşgörülü olması ve empati kurabilmesi,
- Öğretmenin mesleğini icra etmesi sırasında vicdani, milli, manevi ve insani davranışları,
- Eğitim öğretim etkinliklerini; okul, öğrenci ve çevrenin ihtiyaçlarına göre planlaması,
- Kurum, toplum ve çevreye yapmış olduğu katkıları.

b) Öğrencilerin gelişimine göre çalışmalar

- Toplum hizmeti kapsamında öğrencilerin proje ve çalışmalarına rehberlik yapması,
- Öğrencileri bilimsel, sosyal, kültürel, sanatsal, sportif ve izcilik gibi faaliyetlere yöneltmesi ve katılımlarını sağlaması,
- Öğrencilerin ilgi, istidat ve yetenekleri doğrultusunda meslekleri tanımasına rehberlik etmesi,

- Öğrencilere iyi bir vatandaş olma bilgisi kazandırması,
- Öğrencilere okuma alışkanlığı kazandırması.

c) Öğretmenin kendisini geliştirme ve yenileme başarısı

- Branşı veya eğitim öğretimle ilgili yayımlanmış eserleri ve makaleleri,
- Branşı veya eğitim öğretimle ilgili kabul edilmiş ve tamamlanmış projeleri,
- Branşı veya eğitim öğretimle ilgili yüksek lisans ve doktora çalışmaları,
- Branşı veya eğitim öğretimle ilgili son 5 yıl içinde katılmış olduğu mesleki gelişim eğitimi.

d) Temsil yeteneği

- İletişim, kendini ifade etme ve protokol kurallarına uyma.

Smith tarafından iyi öğretmen ve kötü öğretmen şu şekilde ortaya konmuştur (Moon ve Mayes,1994:113-116) ;

İyi bir öğretmen;

- Ortamdaki üzüntüleri ve gerginlikleri farkına varır ve bu durumun en aza inmesini sağlar,
- Öğrencilerin kendilerini iyi hissetmeleri için elinden geleni yapar,
- İşine ve görevine sınıksız sarılır ve kişisel menfaatlerini işinin önüne koymaz,
- Öğrenci ve velilerini olumlu bir biçimde yönlendirir ve iletişimi güçlü tutar,
- Sertlikten uzak durur,
- Ödüllendirmeyi eleştiriden her zaman daha önemli tutar,
- Öğrencilerinin yapabileceklerini bilir, ona göre hareket eder,
- Sonuçları ne olursa olsun değerlendirir,
- Olaylara geniş kapsamlı bakar ve öğrenciler için en doğru yolu seçer,
- Öğrenim deneyimleri için merak ve yaratıcılığı destekler,
- Her öğrencinin düzeyine göre öğretim yöntem ve tekniklerini sürekli günceller.

Bu özellikleri taşıyan öğretmenin sınıfı elbette başarılı öğrencilerle dolu olacaktır. Mutlaka bazı stresli durumlar ya da gergin ortamlar söz konusu olacaktır. Öğrenciler daima bilgiye aç, zihinleri açık ve istekli olacaktır. Ayrıca hepsinin kendilerine olan güvenleri tam olacaktır.

Kötü bir öğretmen;

- Çoğunlukla sert bir üsluba sahiptir ve öğrencilerini korkutur,

- Eğitim ortamlarında baskı ile stres oluşturur,
- Öğrencileri ve velilerini daima eleştirir, hep olumsuz yönleriyle yaklaşır,
- Ödül yerine cezaya önem verir, gülümsemez daima somurtur,
- İstedığı zaman cezaya yönelecek bir olay bulur,
- Merak eden, soru soran aktif öğrencileri tehdit olarak görür,
- Geniş kapsamlı içeriklerden hoşlanmaz, temel unsurlar üzerine odaklanır,
- Standart sonuçları aktarır, yeni çözüm yolları üretmez, kendini yenilemez,
- Değişikliğe karşıdır, her şeye şüphe ile yaklaşır,
- Öğretmen merkezli öğretimi ve ezberciliği destekler.

1.2.5.1. Öğretmenlerin Görevleri ve Sorumlulukları

Öğretmenin görev ve sorumlulukları MEB Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği'nde aşağıdaki şekilde açıklanmıştır.

MADDE 86- (1) Öğretmenler görevlerini Türk milli eğitiminin genel amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak ilgili mevzuat hükümleri doğrultusunda yapmakla yükümlüdür.

(2) Öğretmen çağın bilgi ve teknolojik gelişmelerine bağlı olarak, toplumun ihtiyaçları doğrultusunda bireyin yetiştirilmesi, geliştirilmesi, değerlerine bağlı nitelikli bir insan olarak topluma kazandırılmasına yönelik çalışmalar yaparak toplumsal kalkınmada belirleyici ve öncü bir rol üstlenir.

(3) Sınıf düzeninden ve yönetiminden sorumlu olan öğretmen, eğitim ve öğretimin gerektirdiği fiziksel ve psikolojik ortamı hazırlar. İzleyeceği programı, yöntem ve teknikleri öğrenciye açıklar. Öğrencilerin araştırarak, yaparak ve yaşayarak öğrenmelerini sağlayacak eğitim ve öğretim teknikleri ile teknolojik kaynakları kullanır.

(4) Okulun her türlü eğitim ve öğretim çalışmalarında görev alan öğretmenlerin görev ve sorumlulukları şunlardır:

a) Eğitim ve öğretim standartlarının geliştirilmesi, okul ve çevre ilişkisinin kurulması ve gelişmesine katkı sağlar, işleyişte yönetime yardımcı olur. Tutum ve davranışlarıyla öğrencilere örnek olur.

b) Öğrencilerin inceleyerek, araştırarak, yaparak ve yaşayarak öğrenmelerini sağlar. Bağımsız ve yaratıcı düşünmelerine, edinilen bilgilerden sonuçlar çıkarmalarına, tartışmalarda görüşlerini özgürce belirtmelerine ve hoşgörülü olmalarına yönelik

gerekli ortamı hazırlar. Öğrencilerin eğitim ve öğretim çalışmalarında her türlü imkândan yararlanmasını sağlar.

- c) Özel eğitime ihtiyacı olan öğrencilerin yetiştirilmesine ilişkin görevleri yürütür.
- ç) Öğrencilerin kişisel ve grupta çalışma alışkanlığı kazanmalarına önem verir.
- d) Sorumluluğuna verilen öğrenci kulüpleri ve toplum hizmeti çalışmalarını ilgili görevleri yapar.
- e) Sorumluluğuna verilen sınıf rehber öğretmenliği görevini yürütür.
- f) Sınav, proje ve performans çalışması ve bu kapsamdaki diğer iş ve işlemleri yürütür.
- g) Ünitelendirilmiş yıllık plan ve ders planlarını yapar, kendilerine verilen dersleri okuturlar. Derslerle ilgili öğrencilerin de aktif olarak yer aldığı araştırma, uygulama ve deneylerin yapılmasını sağlar.
- ğ) Rehberlik ve sorumluluğu kendisine verilen aday öğretmenlerin yetiştirilmesine yardımcı olmaya yönelik iş ve işlemleri yürütür.
- h) Ders başlangıcında öğrenci yoklamasını yapar; konu, etkinlik, deney, ödev, uygulama, yazılı yoklama ile diğer çalışmalarını ders defterine yazarak ilgili yerleri imzalar.
- ı) İnceleme ve araştırma gezileri için inceleme ve araştırma gezileri için gezi planı hazırlar. Öğrencilerin geziyle ilgili görüş ve izlenimlerini tartışıp değerlendirmelerini sağlayarak sonucu bir raporla okul müdürüne sunar.
- i) Görevlendirildikleri kurul, komisyon, ekip, öğrenci kulübü, sınıf rehberlik, toplum hizmeti çalışanlarına, milli bayram ve mahalli günlere, tören ve toplantılara, kurs ve seminerlere katılır. Çalışma takviminde belirtilen tarihlerde okulda hazır bulur ve verilen görevleri yapar.
- j) Öğretmenler Kurulu, zümre öğretmenler kurulu ve diğer kurul toplantılarına katılır ve kendilerine verilen görevleri yerine getirir.
- k) Alanıyla ilgili bilimsel ve teknolojik yenilikleri izleyerek bunları eğitim ve öğretime yansıtır.
- l) İhtiyaç duyulan ders araç, gereç ve materyallerinin temini için okul yönetimiyle işbirliği yapar. Sorumluluğuna verilen ders araç, gereç ve materyallerinin amacı doğrultusunda güvenli bir şekilde kullanılmasını ve korunmasını sağlar.

m) Elektronik ortamda yürütülen işlemlerden kendisi ve görev alanıyla ilgili kayıtları takip eder, yeni bilgi girişi ve güncelleme işlemlerini yapar. Onay gerektiren belgeleri müdüre sunar.

n) Öğrencinin davranış ve başarı durumları konusunda velilerle işbirliği yapar.

o) İzinli sayıldıkları sürede bulunacakları adres ve iletişim bilgilerini okul yönetimine bildirirler.

ö) Okul yönetimince belirlenip kendisine verilen nöbet görevini yerine getirir.

p) Müdür tarafından verilen görevin gerektirdiği diğer görev ve sorumlulukları yerine getirir.

(5) Mesleki ve teknik eğitim alan öğretmenleri ayrıca,

a) Öğretim programlarına uygun olarak döner sermayeyle ilgili işleri planlar ve yaptırır.

b) Öğrencilerin eğitim ve öğretim, üretim etkinliklerini izler, mesleki konularda çevreyle ilişki kurmalarına rehberlik eder.

c) Uygulamalı eğitim için gerekli görülen araç-gerecin zamanında sağlanması için ilgililerle işbirliği yapar, araç-gereci kontrol eder ve teslim alır. Kendilerine verilen araç-gereç ve makinelerin korunmasını, bakım ve onarımını, kılavuzuna uygun ve güvenli bir şekilde kullanılmasını, her zaman hazır durumda bulundurulmasını sağlar, öğrencilere rehberlik yapar.

ç) Öğrencilerce yapılan deney, temrin, döner sermayeden yapılan iş ve uygulamalarda kullanılan araç - gerecin bir listesini ilgililere verir.

d) Uygulamalı öğretimde temrin, üretim ve hizmetlerin düzenli olarak sürdürülebilmesi için alan / bölüm / atölye / laboratuvar şefleriyle birlikte plan hazırlar. Öğrencilere alanıyla ilgili konularda proje danışmanlığı ve rehberlik yapar.

e) Döner sermayeden yapılan üretim çalışmalarına katılır. Yapılan iş ve hizmetlerin istenen nitelikte ve sürede sonuçlandırılmasını sağlar.

f) Koordinatör olarak görevlendirilenler, öğrencilerin işletmedeki eğitim ve öğretim, başarı, devamsızlık, disiplin ve benzeri durumlarını titizlikle takip eder, program doğrultusunda haftalık/aylık düzenlenecek formları/raporları yönetime teslim eder.

g) Okul öncesi eğitimi öğretmenleri, uygulama sınıflarında tam gün eğitim yapar. Çocuk gelişimi ve eğitimi alanı öğretmenleri ve şefleriyle koordineli çalışır.

ğ) Mezunların izlenmesi ve işe yerleştirme çalışmalarında alan/bölüm, atölye ve

laboratuvar şefleriyle işbirliği yapar.

h) Mesleki ve teknik eğitim fuarına hazırlık çalışmalarına katılır.

ı) Tam gün tam yıl eğitim kapsamındaki okullarda çalışma saatleri dışında, hafta sonu, yarıyıl ve yaz tatillerinde verilen görevleri de yaparlar.

(6)Anadolu imam-hatip ve imam-hatip lisesi meslek dersleri öğretmenleri gerek ders saatleri içerisinde, gerekse ders saatleri dışında olmak üzere öğrencilerin mesleki becerilerinin geliştirilmesi için çevreyle ilişki kurmalarına rehberlik ederek mesleki uygulamalarının verimli olması yönünde çalışmalar yapar, dinî konularda halkın bilgilendirilmesine yönelik faaliyetlere katılır.

(7)Mesleki ve teknik ortaöğretim kurumları ile imam- hatip liselerinde, okulların özelliğine bağlı olarak okul müdürünce verilen diğer görev ve sorumlulukları da yerine getirirler.

1.2.6. Okul Yönetimi ve Okul Yöneticileri

Yönetimin kapsamı ortak amaçlar doğrultusunda, o amaçlara etkili ve yüksek verimle ulaşabilmek için işbirliği içinde çalışan insanların yapmış oldukları faaliyetlerinin koordinasyonunu sağlama, planlama, örgütleyerek düzenli bir şekilde ilerlemesini sağlama, yöneltme ve denetim yapma işlerinden oluşur (Şimşek, 2004:316).

Yönetim, örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için problem çözme, koordinasyon yapma, örgütleme, planlama ve değerlendirme gibi fonksiyonlarıyla ilgili ilkelerin, kavramsal teorilerin, model ve tekniklerin sistemli bir şekilde uygulanmasıyla ilgili gerçekleştirilen faaliyetler bütünüdür. Yönetimi bir süreç, hatta bilim sanat olarak kabul etmek gereklidir (Erdoğan, 2008:7).

Yönetim, belli bir amaç için koyulan hedeflere ulaşmak adına başta insan olmak üzere, araç gereçleri ve maddi kaynakları uyumlu ve azami verimlilikle kullanma işidir (İlgar, 2005:35). Bir amaç doğrultusunda çalışan bir örgütün amaçları, örgütün sahip olduğu madde ve insan kaynaklarının ulaşılacak istenen amaçların doğrultusunda yönlendirilmesi, denetimi ve değerlendirilmesi gibi eylemlerle gerçekleşir. Gerçekleştirilen bu eylemlere yönetim adı verilmektedir.

Yönetim kavramını inceledikten sonra okula ve okul yönetimini inceleyecek olursak; anasınıfından başlayarak üniversitelere kadar ki; her eğitim seviyesindeki kurumlar, birer okuldur ve bu kurumların yöneticileri de okul yöneticileridir. Okul;

öğrenciye istenilen davranışların, bilgi ve becerilerin, eğitim sisteminin genel, temel ve özel amaçlarına uygun şekilde bilimsel teknikler kullanılarak kazandırıldığı yerdire (Aytaç, 2000:1). Anaokulu müdürü, ilkokul müdürü, ortaokul müdürü, lise müdürü, bunların yanında müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı olarak okul yöneticileri isimlendirilmişlerdir.

Eğitim sistemindeki okulun alt sistem olduğu gibi, eğitim yönetiminde de okul yönetimi bir alt sistem olmaktadır. Ayrıca yönetimin eğitime uygulanmasından eğitim yönetimi, eğitim yönetiminin okula uygulanmasından da okul yönetimi oluşmaktadır. Yani okul yönetimi eğitim yönetiminin daha dar bir alanda uygulanma şeklidir. Okullar eğitim sisteminin temelinde bulunmaktadır. Okul yöneticiliği konusunu okul ya da okulların amaçlarına ulaşmak için etkin ve verimli bir biçimde eğitim öğretim faaliyetlerini sürdürebilmesi ile ilgili ilkeler, yöntemler ve teknikleri incelemektedir (Bursalıoğlu, 2011:5).

Okulu milli hedefler doğrultusunda amaçlara uygun olarak yaşatmak, okul yönetiminin önemini ortaya koymaktadır. Okul yönetiminin ilk görevi bu hedefler çerçevesinde çalışmaktır. Bu görevi gerçekleştirmek ancak okuldaki madde ve insan kaynaklarını en etkili bir şekilde kullanabilmekle gerçekleşmektedir.

Okul yöneticisi, bir okulda, hedeflerin gerçekleşmesi için çalışanları örgütleyen, onlara emir veren, çalışanların yönlendirilmesini, koordinasyonunu sağlayan ve denetleyen kişilerdir (Gürsel, 2003:91). İlk olarak okul yönetiminde okul müdürü, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı akla gelmektedir. Bununla beraber okulda oluşturulan kurul ve komisyonlar da okul yönetiminde yardımcı unsurlardandır. Okul yöneticisi, sorunları deneme yanılma yoluyla değil, bilimsel olarak çözecek ve sonucunda başarıya ulaşacaktır. Gelişmiş ülkelerdeki hızlı gelişmeler, birçok bilim alanında olduğu gibi, eğitimde de uzmanlaşmaya sebep olmuştur. Bunun neticesinde eğitim yönetimi ve denetimi gibi uzmanlık alanları ortaya çıkmıştır (Bursalıoğlu, 2011:6). Okul yöneticisi, okulda öğretim programlarının uygulanması hususunda sorumlu olan ve yetkiye sahip olan kişidir (Balcı, 2003:112).

Thompson (1999:107), ABD'de kurulan bir komisyonun raporuna göre okul yöneticilerinin yetiştirilmesi hususunda altı temel unsur ortaya koymuştur (Çelik, 2001:408). Bunlar:

- Öğretmenleri öğrenme vizyonu oluşması, uygulanması ve paylaşılmasını

kolaylaştırmak adına desteklemek,

- Öğrencilerin öğrenmesi için esnek eğitim öğretim programları geliştirmek ve destekleyen ve insan kaynaklarını geliştiren bir kurum kültürü meydana getirmek,
- Okulun sahip olduğu tüm kaynakları etkili bir eğitim öğretim ortamı oluşturmak için kullanmak,
- Okulun çevresiyle iç içe olmak, işbirliği içinde bulunmak, toplumsal kaynakları yine toplumun ihtiyaçlarını gidermek için kullanmak,
- Dürüst, etik ilkelere uygun davranışlarda bulunmak,
- Sosyo kültürel, politik, ekonomik ve yerel değişmelere kolaylıkla uyum sağlamak.

Okulların eğitim öğretimdeki başarıları, belirlenen hedeflere ulaşma düzeyleri büyük ölçüde okulda gerçekleştirilen eğitim öğretim faaliyetlerinden sorumlu olan yöneticilerin etkinliklerine bağlıdır. Okullarda gerçekleştirilen faaliyetlerin tamamı büyük küçük ayırmaksızın son derece önemlidir ve hepsi için yapılan planlamalarda büyük özen gösterilmelidir. Bu sebeple okul yöneticilerinin omuzlarında önemli sorumluluklar bulunmaktadır. Etkili bir okulla ilgili yapılan araştırmalar, okul yöneticisinin o okuldaki önemli etkenlerden biri olduğunu ortaya koymaktadır (Balcı, 1993: 23).

NASSP'ın gerçekleştirmiş olduğu çalışmalarda okul yöneticilerinin liderlik rolü şu şekilde belirtilmiştir (Cafıoğlu, 1992:49-57):

- Akademik hedeflere ulaşılabilceğini göstermek,
- Ortamları yüksek beklentilere göre hazırlama,
- Öğretimde liderlik yapma,
- Güçlü ve enerjik olma,
- Öğretmenlerle iyi iletişim kurma, fikir alışverişinde bulunma,
- Ortamın düzenli ve disiplinli olmasını sağlama,
- Kaynakların etkili bir şekilde kullanılmasını sağlama,
- Zamanı iyi yönetme,
- Sonuçları inceleme ve değerlendirme.

Çevresindeki olayları ve gerçekleri iyi yorumlayamayan okul yöneticileri neyi nasıl doğru yapacaklarına karar veremezler. Ülkemizde bu durumla sistem düzeyinde de okul düzeyinde de çoğunlukla karşılaşmaktadır. Eğitim liderleri gerçekleri

tanımlamada sorun yaşadıkları ve yeni oluşan değerlerden haberdar olmadıkları için neyi, neden yaptıklarını farkında değildirlir (Özden, 2002:102).

1.2.6.1. Okul Yöneticilerinin Sorumlulukları

Milli hedefler doğrultusunda belirlenen amaçlar doğrultusunda okul yöneticilerinin birçok görev ve sorumlulukları bulunmaktadır. İstenen amaçları gerçekleştirebilmek adına okul yöneticileri kurumunu ve personelini iyi tanımalı; öğrenci ve personel işleri açısından işlevsel süreçlere ilişkin görevlerini; yönetim süreçlerini oluşturan planlama, karar verme, örgütlenme ve değerlendirme görevlerini mükemmel şekilde gerçekleştirmelidir.

Okullarda yönetim, okul müdürü, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı şeklinde tanımlanmıştır. Okul Öncesi Eğitimi ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği'nde okul yönetiminin görev ve sorumlulukları belirtilmiştir.

1.2.6.2. Okul müdürünün görev, yetki ve sorumluluğu

Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği madde 39 (1)'de okul müdürünün görev, yetki ve sorumlulukları aşağıdaki gibi açıklanmıştır:

Okul öncesi eğitim kurumları ve ilköğretim kurumları, ilgili mevzuata uygun olarak diğer çalışanlarla beraber okul müdürü tarafından yönetilirler. Müdür, okuldaki öğrenciler, eğitim ve öğretim faaliyetleri, yönetim, okul personeli, tahakkuk işleri, taşınır mallar, yazışmalar, sosyal faaliyetler, yatılı ve burslu öğrenci işlemleri, taşınabilir eğitim, güvenliğin sağlanması, beslenme, bakım-onarım, temizlik, düzeni sağlama, nöbet, velilerle olan ilişkiler ve benzeri görevler ile Bakanlık ve millî eğitim müdürlüklerince verilen görev ve sorumluluklar ile görev tanımında belirtilmiş diğer işlerin ifa edilmesini sağlar.

1.2.6.3. Müdür başyardımcısı görev, yetki ve sorumluluğu

Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları yönetmeliği madde 40 (1)'de okul müdürünün görev, yetki ve sorumlulukları aşağıdaki gibi açıklanmıştır:

Müdür başyardımcısı, okul müdürünün herhangi bir sebeple okulda bulunmadığı durumlarda müdürün yerine vekâleten okul müdürlüğü görevini yürütür. Müdürün ardından okul yönetiminde söz sahibidir. Müdür başyardımcısı, görev tanımında belirtilen görevler ile müdür tarafından verilen görevleri yerine getirir.

1.2.6.4. Müdür yardımcısı görev, yetki ve sorumluluğu

Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları yönetmeliği madde 41 (1)'de okul

müdürünün görev, yetki ve sorumlulukları aşağıdaki gibi açıklanmıştır:

Okul müdürünün ve başyardımcısının olmadığı zamanlarda müdürlüğe vekâlet ederler. Müdür yardımcısı, görev tanımında belirtilen görevler ile müdür tarafından verilen görevleri yerine getirir.

1.2.7. MEB Rotasyon Uygulamaları

1990 yılından bu yana farklı birimlerde farklı görevlerde çalışan MEB personeli için rotasyon uygulamaları uygulanmıştır. Son yıllarda birçok birimde uygulanmaktadır.

İlk olarak 1990 yılında MEB, İlköğretim Müfettişleri Kurulu Yönetmeliği'nin 39. ve 43. maddelerinde eğitim müfettişlerinin azami çalışma sürelerine bağlı yer değiştirme uygulamasını yayınlamıştır (Millî Eğitim Bakanlığı İlköğretim Müfettişleri Kurulu Yönetmeliği, 1990).

Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği 2004 yılında duyurulmuştur. 2006 yılında ilgili yönetmelikte değişiklik yapılmış ve azami çalışma sürelerine bağlı zorunlu yer değişikliği ilk olarak okul müdürlerine uygulanmıştır (MEB 2006).

13 Ağustos 2009 yılında okul müdürlerine rotasyon uygulamasında değişikliğe gidilmiş ve 'Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik' e göre aynı okuldaki çalışma sürelerine göre rotasyona tabi tutulmalarına karar verilmiştir (MEB 2009).

Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik 9 Ağustos 2011 tarihinde yayımlanmış, bu yönetmelikle okul müdürlerine uygulanan rotasyon uygulaması müdür yardımcıları ve müdür başyardımcılarına da getirilmiştir. (MEB 2011).

Asaleten çalışan il milli eğitim müdürleri, ilçe milli eğitim müdürleri ve milli eğitim şube müdürleri 2013 yılında yayınlanan Millî Eğitim Bakanlığı Personelinin Görevde Yükselme, Unvan Değişikliği ve Yer Değiştirme Suretiyle Atanması Hakkında Yönetmelik ile birlikte rotasyon uygulamasına dâhil edilmişlerdir (MEB 2013).

Okul yöneticilerinin ve eğitim denetmenlerinin dâhil edildiği rotasyon uygulamasına, öğretmenlerin de dâhil edilmesi söz konusu olmuş ve 17 Nisan 2015

tarikh ve 29329 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan MEB Öğretmen Atama ve Yer Değişirme Yönetmeliği ile yürürlüğe girmiştir (MEB 2015).

Yönetmeliğin 48. maddesinde öğretmenin aynı okulda azami çalışma süresi belirlenmiş ve bu süre sonunda yer değıştirmelerine karar verilmiştir. 30 Eylül 2015 tarihi itibariyle aynı okulda 8 yıl boyunca görev almış olan öğretmenlerin rotasyona tabi tutulacağı vurgulanmıştır. Yönetmeliğin geçici 3. maddesinde zorunlu yer değışikliğinin nasıl uygulanacağı açıklanmıştır. Fakat 4 Temmuz 2015 tarih ve 29406 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan Öğretmen Atama ve Yer Değıştirme Yönetmeliğinde Değışiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik ile 8 yıl olarak belirlenen aynı kurumda görev yapabilme süresi 12 yıla çıkarılmıştır. Yönetmeliğe eklenen geçici madde ile zorunlu yer değışikliğine tabi olacak öğretmenlerin görev süreleri de yeniden belirlenmiştir. Böylelikle, 2014-2015 öğretim yılı için daha önce 12 yıl olarak belirlenen aynı eğitim kurumunda çalışma süresinin, 15 yıla çıkarılmasına karar verilmiştir. Rotasyon planlaması, aynı eğitim kurumunda; 2014-2015 öğretim yılında 15 yıl, 2015-2016 öğretim yılında 14 yıl, 2016-2017 öğretim yılında 13 yıl görev yapan öğretmenlere uygulanması şeklinde yapılmıştır. Fakat uygulama yine bakanlık tarafından ileri bir tarihe ertelenmiştir.

1.2.8. Zorunlu Yer Değıştirmenin Yasal Dayanakları

Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmen Atama ve Yer Değıştirme Yönetmeliği, 17 Nisan 2015 tarih ve 29329 sayılı Resmi Gazete’ de yayınlanmış ve 48. maddede öğretmenlerin azami çalışma sürelerine bağılı zorunlu yer değıştirmesine ilişkin esaslar belirtilmiştir.

Öğretmenlerin aynı eğitim kurumunda azami çalışma süresi;

(1) Öğretmenler, aynı eğitim kurumunda adaylık dâhil toplamda en fazla 8 yıl görev yapabilir.

(2) Aynı eğitim kurumunda yer değıştirme yapılacak yılın 30 Eylül tarihi itibarıyla toplam 8 yıl görev yapan öğretmenlerin atamaları, yapılacak duyuru üzerine ders yılının sona erdiği tarihten itibaren en fazla iki ay içinde, coğrafi durum ve ulaşım şartları göz önünde bulundurularak valiliklerce belirlenen ilçe gruplarında olmak üzere alanlarında öğretmen ihtiyacı bulunan eğitim kurumlarına tercihleri doğrultusunda hizmet puanı üstünlüğüne göre yapılır. Tercihlerine atanamayanlar ile tercih yapmayanların atamaları ise aynı eğitim kurumundaki görev süresi en fazla

olandan başlamak üzere alanlarında öğretmen ihtiyacı bulunan ilçe gruplarındaki eğitim kurumlarına valiliklerce resen yapılır.

(3) Duyuruda; alanlar itibarıyla boş öğretmen kadroları, bu madde kapsamında ataması yapılacaklardan boşalacak muhtemel öğretmen kadroları, başvurunun yapılma şekli, başvuru yeri ve süresi ile diğer hususlara yer verilir.

(4) Bu maddeye göre yapılacak atamalarda, öğretmenlere en fazla 40 eğitim kurumu tercih etme hakkı verilir.

(5) Bu madde kapsamında yer değiştirecek öğretmenlerin hizmet puanlarının hesabında başvuru tarihinin son günü dikkate alınır.

(6) 8 yıllık görev süresinin hesabına; aynı eğitim kurumunda ikinci görev kapsamında yönetici olarak geçen görev süreleri hariç olmak üzere yıllık izin, hastalık izni, vekâlet, geçici görev ve benzeri nedenlerle fiilen yapılmayan öğretmenlik görevleri de dâhil edilir.

(7) Adı değişen, dönüşen veya birleştirilen eğitim kurumlarında geçen sürelerin tamamı 8 yıllık görev süresinin hesabında birlikte dikkate alınır.

(8) Spor liselerinin beden eğitimi ve güzel sanatlar liselerinin müzik ve görsel sanatlar/resim öğretmenliklerine ilgili mevzuatı uyarınca sınavla atanmış olanlardan aynı eğitim kurumunda 8 yıllık görev süresini dolduranların başka eğitim kurumuna atamaları, aynı kapsamda bulunan eğitim kurumları ile sınırlı olarak yapılır.

(9) Birleştirilmiş sınıf uygulaması yapılan eğitim kurumlarında görev yapanlar hariç olmak üzere alanı sınıf öğretmeni olan öğretmenlerden ara sınıflarda görev yapmakta iken aynı eğitim kurumunda 8 yıllık görev süresini dolduranların başka eğitim kurumuna atamaları, aynı sınıf ve şubeyle devam etmeleri şartıyla 4 üncü sınıfa okuttukları ders yılının sona erdiği tarih itibarıyla yapılır.

(10) Kadrolarının olduğu ilçe gruplarında bulunan eğitim kurumlarında alanlarında norm kadro açığı bulunmayan öğretmenlerin yer değiştirme işlemleri, aynı kapsamdaki bir sonraki atama dönemine kadar ertelenir.

(11) Bu madde hükümleri, terör eylemleri etkisi ve sebebiyle şehit olan veya çalışamayacak derecede malul olan ya da malul olup da çalışabilir durumda olan kamu görevlileri ile er ve erbaşların öğretmen olan eş ve çocukları ile anne, baba ve kardeşleri; engelli öğretmenler; engellilik durumuna bağlı yer değişikliği yapanlardan

bu durumları devam eden öğretmenler ve özel eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenler hakkında uygulanmaz.

Aynı eğitim kurumunda azami çalışma süresi uygulama süreci;

Geçici Madde: 3 – (1) 48 inci madde hükümleri aynı eğitim kurumunda; 2014-2015 öğretim yılında 12 yıl, 2015-2016 öğretim yılında 11 yıl, 2016-2017 öğretim yılında 10 yıl, 2017-2018 öğretim yılında 9 yıl görev yapan öğretmenler hakkında uygulanır.

4 Temmuz 2015 tarih ve 29406 sayılı Resmi Gazete’ de Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği’nin 48. Maddesinde geçen “8” ibareleri “12” ile değiştirilmiştir. Böylelikle öğretmenlerin adaylık dâhil aynı eğitim kurumunda azami çalışma süreleri 8 yıldan 12 yıla çıkartılmıştır. Ayrıca Geçici Madde 3, (1) 48 inci madde hükümleri aynı eğitim kurumunda; 2014-2015 öğretim yılında 15 yıl, 2015-2016 öğretim yılında 14 yıl, 2016-2017 öğretim yılında 13 yıl görev yapan öğretmenler hakkında uygulanır.” şeklinde değiştirilmiştir.

Yönetmelik yayımlandıktan sonra Milli Eğitim Bakanlığı tarafından bir duyuru metni yayınlanmıştır.

Öğretmenlerin, aynı eğitim kurumunda azamî çalışma süresine bağlı yer değiştirme işlemleri, Millî Eğitim Bakanlığı Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği hükümleri doğrultusunda aşağıda belirtilen açıklama çerçevesinde yapılacaktır.

1- Aynı eğitim kurumunda 30 Eylül 2015 tarihi itibarıyla toplam 15 yıl görev yapan öğretmenler, azamî çalışma süresine bağlı yer değiştirme isteğinde bulunacaktır.

2- 15 yıllık görev süresinin hesabına; aynı eğitim kurumunda ikinci görev kapsamında yönetici olarak geçen görev süreleri hariç olmak üzere yıllık izin, hastalık izni, vekâlet, geçici görev ve benzeri nedenlerle fiilen yapılmayan öğretmenlik görevleri de dâhil edilecektir.

3- Hizmetin gereği veya idari tasarrufla görev yeri değiştirilen öğretmenlerden yargı kararı gereğince eski görev yerlerine iade edilenlerin çalışma sürelerinin hesabında, eski ve yeni görev yerlerindeki hizmet süreleri birlikte değerlendirilecektir.

4- Adı değişen, dönüşen veya birleştirilen eğitim kurumlarında geçen görev

sürelerinin tamamı 15 yıllık sürenin hesabında birlikte dikkate alınacaktır.

Örneğin;

a) (A) İlkokulunda 10 yıl görev yapan bir öğretmenin bu eğitim kurumunun adının (B) İlkokulu olarak değişmesi sonrasında aynı okulda 6 yıl daha görev yapmış olması durumunda, bu öğretmenin görev süresi $10+6=16$ yıl olarak hesaplanacak ve aynı eğitim kurumunda azamî çalışma süresine bağlı yer değiştirme isteğinde bulunacaktır.

b) (A) İlköğretim Okulu iken dönüştürülerek (A) İlkokulu olan eğitim kurumunda görevine devam eden bir öğretmenin 15 yıllık görev süresinin hesabında, (A) İlköğretim Okulu ile (A) İlkokulunda geçen görev süreleri birlikte değerlendirilecektir.

c) (A) İlköğretim Okulu iken dönüştürülerek (A) Ortaokulu olan eğitim kurumunda görevine devam eden bir öğretmenin 15 yıllık görev süresinin hesabında, (A) İlköğretim Okulu ile (A) Ortaokulunda geçen görev süreleri birlikte değerlendirilecektir.

ç) Aynı bahçede farklı binalarda eğitim yapılan (A) İlköğretim Okulunun, aynı bahçede olmak üzere (A) İlkokulu ve (A) Ortaokuluna dönüşmesi durumunda, daha önce görev yaptıkları bina olup olmadığına bakılmaksızın (A) İlköğretim Okulu, (A) İlkokulu ve (A) Ortaokulunda geçen görev süreleri birlikte değerlendirilecektir.

d) Aynı binada farklı katlarda eğitim yapılan (A) İlköğretim Okulunun, aynı binada olmak üzere (A) İlkokulu ve (A) Ortaokuluna dönüşmesi durumunda, daha önce görev yaptıkları kat olup olmadığına bakılmaksızın (A) İlköğretim Okulu, (A) İlkokulu ve (A) Ortaokulunda geçen görev süreleri birlikte değerlendirilecektir.

e) (A) Ortaokulu iken bu okulda görev yapan öğretmenlerden eğitim kurumunun dönüştürülerek (B) İmam Hatip Ortaokulu olmasından sonra bu okulda da görevine devam eden öğretmenlerin görev süreleri birlikte değerlendirilecektir.

f) (A) Ortaokulu iken bu okulda görev yapan öğretmenlerden eğitim kurumunun dönüştürülerek (B) İmam Hatip Lisesi olmasından sonra bu okulda da görevine devam eden öğretmenlerin görev süreleri birlikte değerlendirilecektir.

g) (A) Lisesi iken bu eğitim kurumunda görev yapan öğretmenlerden eğitim kurumunun dönüştürülerek (B) İmam Hatip Ortaokulu olmasından sonra da bu okulda görevine devam eden öğretmenlerin görev süreleri birlikte

değerlendirilecektir.

ğ) (A) Çok Programlı Lisesi iken bu okulda görev yapan öğretmenlerden eğitim kurumunun dönüştürülerek (B) Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi olmasından sonra da bu okulda görevine devam eden öğretmenlerin görev süreleri birlikte değerlendirilecektir.

h) (A) Anadolu Lisesi iken bu okulda görev yapan öğretmenlerden eğitim kurumunun dönüştürülerek (B) Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi olmasından sonra da bu okulda görevine devam eden öğretmenlerin görev süreleri birlikte değerlendirilecektir.

ı) (A) Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi iken bu okulda görev yapan öğretmenlerden eğitim kurumunun dönüştürülerek (B) İmam Hatip Lisesi olmasından sonra da bu okulda görevine devam eden öğretmenlerin görev süreleri birlikte değerlendirilecektir.

i) (A) İlköğretim Okulunda görev yapan bazı alan öğretmenlerinden eğitim kurumunun dönüştürülerek (A) İlkokulu olması nedeniyle bu okul dışındaki (B) Ortaokuluna atanmaların 15 yıllık görev süresinin hesabında (A) İlköğretim Okulunda geçen görev süreleri dikkate alınmayacak; bir başka ifadeyle görev süreleri yeni atandıkları (B) Ortaokuluna başladıkları tarihten itibaren sıfırdan başlayacaktır.

j) (A) İlköğretim Okulunda görev yapan bazı alan öğretmenlerinden eğitim kurumunun dönüştürülerek (A) Ortaokulu olması nedeniyle bu okul dışındaki (B) İlkokuluna atanmaların 15 yıllık görev süresinin hesabında (A) İlköğretim Okulunda geçen görev süreleri dikkate alınmayacak; bir başka ifadeyle görev süreleri yeni atandıkları (B) İlkokuluna başladıkları tarihten itibaren sıfırdan başlayacaktır.

k) (A) Ortaokulu ve (B) İmam Hatip Ortaokulu iken bu eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerden okulların birleştirilerek (C) İmam Hatip Lisesine dönüştürüldükten sonra da bu okulda görevine devam eden öğretmenlerin (A) Ortaokulu ve (C) İmam Hatip Lisesinde geçen görev süreleri birlikte değerlendirilecek, yine aynı şekilde (B) İmam Hatip Ortaokulu ve (C) İmam Hatip Lisesinde geçen görev süreleri de birlikte değerlendirilecektir.

l) Karma eğitim yapılmakta olan (A) İmam Hatip Lisesinde eğitim gören kız öğrencilerin yeni açılan (B) Kız İmam Hatip Lisesine nakledilmesi üzerine (A) İmam Hatip Lisesinden bu eğitim kurumuna atanan öğretmenlerin görev süreleri, yeni

atandıkları (B) Kız İmam Hatip Lisesine başladıkları tarihten itibaren sıfırdan başlayacaktır.

m) (A) İlkokulu veya (B) Ortaokulu iken eğitim-öğretime kapatılan eğitim kurumlarında görev yapmakta iken, (C) İlkokulu veya (D) Ortaokuluna atanan öğretmenlerin görev süreleri, yeni atandıkları eğitim kurumlarına başladıkları tarihten itibaren sıfırdan başlayacaktır.

n) (A) Anadolu Lisesinde 13 yıl görev yaptıktan sonra (B) Anadolu Lisesine atanan ve bu eğitim kurumunda da 15 yıl çalışma süresinin dolduran bir öğretmen, bu atama döneminde (A) Anadolu Lisesini tercih ederek bu eğitim kurumuna atanması halinde, (A) Anadolu Lisesinde daha önce 13 yıl çalıştığı süre ile 2015-2016 eğitim ve öğretim yılı çalışma süresi dikkate alındığında, bu eğitim kurumunda $13+1=14$ yıl görev yapmış olacağından 2016 yılında bu kapsamda yeniden yer değiştirmeye tabi tutulacağını göz önünde bulundurmalıdır.

5- Aynı eğitim kurumunda alanı değişen öğretmenlerin 15 yıllık görev süresinin hesabında alan değişikliğinden önceki görev süreleri de dikkate alınacaktır.

Örneğin; (A) İlköğretim Okulunda sınıf öğretmeni olarak görev yapmakta iken alan değişikliği sonrasında aynı eğitim kurumuna beden eğitimi öğretmeni olarak atanan öğretmenin 15 yıllık görev süresinin hesabında aynı eğitim kurumunda geçen görev süreleri birlikte değerlendirilecektir.

6- Aynı eğitim kurumunda 15 yıllık çalışma süresinin hesabında kesintili süreler de dâhil edilecektir.

Örneğin; (A) Lisesinde 9 yıl görev yaptıktan sonra başka bir eğitim kurumuna yer değiştiren ve daha sonra (A) Lisesine yeniden atanarak aynı okulda 7 yıl daha görev yapan bir öğretmenin 15 yıllık görev süresinin hesabında, söz konusu görev süreleri birlikte değerlendirilecek ve aynı eğitim kurumunda daha önce görev yaptığı 9 yıllık süre de dâhil edilerek bu öğretmenin görev süresi $9+7=16$ yıl olarak hesaplanacaktır.

7- Aynı eğitim kurumunda 15 yıllık çalışma süresini tamamlayan öğretmenler, coğrafi durum ve ulaşım şartları göz önünde bulundurularak kadrolarının bulunduğu ilçe grupları sınırlılığında olmak üzere alanlarında öğretmen ihtiyacı bulunan 40 eğitim kurumunu tercih edebilecektir. Valiliklerce belirlenen ilçe grupları, il millî eğitim müdürlüklerince internet sayfasında yayınlanacaktır.

8- 15 yıllık çalışma süresine bağlı olarak yer değiştirecek öğretmenler, daha önce toplam 15 yıl süreyle görev yaptıkları eğitim kurumlarını tercih edemeyecektir.

9- Spor liselerinin beden eğitimi öğretmenliğine ilgili mevzuatı uyarınca sınavla atanmış olan öğretmenlerden buldukları eğitim kurumunda 15 yıllık çalışma süresini tamamlayanlar, spor liselerini tercih edebilecekleri gibi istemeleri halinde alanları itibarıyla atanabilecekleri diğer eğitim kurumlarını da tercih edebilecektir.

10- Güzel sanatlar liselerinin müzik ve görsel sanatlar/resim öğretmenliklerine ilgili mevzuatı uyarınca sınavla atanmış olan öğretmenlerden buldukları eğitim kurumunda 15 yıllık çalışma süresini tamamlayanlar, güzel sanatlar liselerini tercih edebilecekleri gibi istemeleri halinde alanları itibarıyla atanabilecekleri diğer eğitim kurumlarını da tercih edebilecektir.

11- Bilişim Teknolojileri alan öğretmenlerinden “Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Öğretmenliği”, “Matematik-Bilgisayar Bölümü”, “İstatistik ve Bilgisayar Bilimleri”, “Bilgisayar Teknolojisi Bölümü/Bilgisayar Teknolojisi ve Bilişim Sistemleri Bölümü” ve “Bilgi Teknolojileri” mezunları, mesleki ve teknik ortaöğretim kurumlarını tercih edemeyecektir.

12- Fen liseleri ve sosyal bilimler liselerinin bütün alan öğretmenleri aynı tür eğitim kurumlarını tercih edebilecekleri gibi diğer eğitim kurumlarını da tercih edebilecektir. Aynı şekilde diğer eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenler de alanları itibarıyla atanabilme dışında başkaca bir şart aranmaksızın fen liseleri ve sosyal bilimler liselerini tercih edebilecektir.

13- Spor liseleri ve güzel sanatlar liseleri dışındaki eğitim kurumlarında görevli görsel sanatlar/resim, müzik ve beden eğitimi alan öğretmenlerinden daha önce ilgili mevzuatına göre spor liseleri ile güzel sanatlar liselerine atanmış olanlar, ayrıldıkları tarihten itibaren aradan beş yıldan fazla süre geçmemiş olması şartıyla bu eğitim kurumlarını tercih edebilecektir.

14- Birleştirilmiş sınıf uygulaması yapılan eğitim kurumlarında görev yapanlar hariç olmak üzere, alanı sınıf öğretmeni olan öğretmenlerden ara sınıflarda görev yapmakta iken aynı eğitim kurumunda 15 yıllık görev süresini dolduranların başka eğitim kurumuna atamaları, aynı sınıf ve şubeyle devam etmeleri şartıyla 4’üncü sınıfı okuttukları ders yılının sona erdiği tarihe kadar ertelenecektir.

Örneğin; (A) İlkokulunda 15 yıldır sınıf öğretmeni olarak görev yapan ve halen

2'nci sınıfı okutan bir öğretmenin aynı eğitim kurumunda azami çalışma süresine bağlı olarak yapacağı yer değiştirme, 4'üncü sınıfı okuttuğu ders yılının sona erdiği tarihe kadar 2 yıl ertelenecektir.

15- Terör eylemleri etkisi ve sebebiyle şehit olan veya çalışamayacak derecede malul olan ya da malul olup da çalışabilir durumda olan kamu görevlileri ile er ve erbaşların öğretmen olan eş ve çocukları ile anne, baba ve kardeşleri; engelli öğretmenler; engellilik durumuna bağlı yer değişikliği yapanlardan bu durumları devam eden öğretmenler ve özel eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenler, aynı eğitim kurumunda 15 yıllık çalışma süresine bağlı olarak yapılacak yer değiştirmelere tabi tutulmayacaktır.

16- Aynı eğitim kurumunda 15 yıllık görev süresini dolduranlardan başvuru tarihlerinde aylıksız izinli olanların başka eğitim kurumuna atamaları, aylıksız izinlerinin bitimini müteakip bu kapsamda yapılacak ilk yer değiştirme dönemine kadar ertelenecektir.

17- Eğitim Kurumu müdürlükleri, ilçe ve il millî eğitim müdürlükleri, yukarıda belirtilen aynı eğitim kurumunda 15 yıllık çalışma süresini doldurmaları nedeniyle yer değiştirecek öğretmenlerin tespit ve takibini yaparak bu öğretmenlerin yer değiştirme başvuru formu doldurmasını sağlayacaktır. Başvuru formu doldurmayanların formları eğitim kurumu müdürlüklerince doldurularak onaylanacaktır.

18-Başvurular, <http://mebbis.meb.gov.tr> veya <http://ikgm.meb.gov.tr> adreslerinde yer alan Elektronik Başvuru Formu doldurulmak suretiyle yapılacaktır.

19- Elektronik Başvuru Formu dışında bir belgeyle veya posta yoluyla yapılan başvurular; gerekli şartları taşımayan başvurular; gerçeğe aykırı bilgi ve belgeyle ya da istenilen bilgileri uygun biçimde işaretlemeyen yapılan başvurular ile Elektronik Başvuru Formu imzalanmadan ve onaylanmadan yapılan başvurular geçersiz sayılacak; geçersiz başvurulara dayalı olarak yapılan yer değiştirmeler iptal edilecektir.

20- Yer değiştirme iş ve işlemlerinin yürütülmesi, başvuruların onaylanması ve reddedilmesinden sırasıyla eğitim kurumu, ilçe ve il millî eğitim müdürlükleri görevli, yetkili ve sorumlu olacaktır.

21- Başvuru formunun doğru ve eksiksiz doldurulmasından başvuruyu yapan

öğretmen sorumlu olacak; öğretmenler, başvuruların onay işlemleri tamamlanmadan eğitim kurumu yöneticilerinden belgeye dayalı bilgi düzeltme talebinde bulunabilecek ve bilgi düzeltmesi yaptıran öğretmenler, süresi içinde yeniden başvuru yapabilecektir. Ancak, başvurunun il millî eğitim müdürlüğüne onaylanmasından sonra hiçbir surette düzeltme yapılmayacaktır.

22- Yer değiştirme başvurusunda bulunan öğretmenlerden görev yaptığı il/ilçe dışında bulunanlar, her türlü iletişim aracıyla kadrosunun bulunduğu eğitim kurumu müdürlüğünü bilgilendirmek suretiyle başvurularının onaylanmasını isteyebilecek; eğitim kurumu yöneticileri de süresi içinde başvuruları onaylayacaklardır. Elektronik Başvuru Formlarının çıktısı, formu onaylayan eğitim kurumu müdürlüklerince başvurusu onaylanan öğretmenlere daha sonra imzalatılacaktır.

23- Başvurular, sırasıyla eğitim kurumu, ilçe ve il millî eğitim müdürlüklerince onaylandıktan sonra geçerlilik kazanacaktır. Başvurular, başvurunun yapıldığı veya izleyen gün içinde eğitim kurumu müdürlüklerince; eğitim kurumu müdürlüğünün onayını takip eden gün içinde ise ilçe ve il millî eğitim müdürlüklerince onaylanacaktır. Son gün yapılan başvuruların onay işlemleri aynı gün tamamlanacaktır.

24- Yer değişikliği başvurusunda bulunan öğretmenlerin hizmet puanları, 24 Temmuz 2015 tarihi dikkate alınarak belirlenecektir.

25- Aynı eğitim kurumunda azami çalışma süresine bağlı olarak yapılacak yer değiştirmeler, öğretmenlerin tercihleri de dikkate alınarak hizmet puanı üstünlüğü göre yapılacaktır.

26- Kadrolarının olduğu ilçe gruplarında bulunan eğitim kurumlarında alanlarında norm kadro açığı bulunmayan öğretmenlerin yer değiştirme işlemleri, aynı eğitim kurumunda azami çalışma süresine bağlı olarak yapılacak bir sonraki atama dönemine kadar ertelenecektir.

27- Aynı eğitim kurumunda 15 yıllık çalışma süresine bağlı yer değiştirecek öğretmenlerden tercihlerine atanamayanlar ile tercihte bulunmayanların atamaları, aynı eğitim kurumundaki görev süresi en fazla olandan başlamak üzere alanlarında öğretmen ihtiyacı bulunan kadrolarının bulunduğu ilçe grubundaki eğitim kurumlarına valiliklerce resen yapılacaktır. Resen yapılacak atamalarda mazeret durumları göz önünde bulundurulacaktır.

28- Yer değiştirme başvuruları 20-24 Temmuz 2015 tarihleri arasında alınacak; atamalar 29 Temmuz 2015 tarihinde yapılacaktır.

29- Yer değiştirme başvurularına ilişkin tereddütler öncelikle il millî eğitim müdürlüklerince giderilecek; bu şekilde giderilemeyen tereddütler ise Bakanlığa bildirilecektir. Yukarıda belirtilen açıklamalarda yer almayan hususlarda Millî Eğitim Bakanlığı Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliğinin ilgili hükümleri esas alınacaktır.



İKİNCİ BÖLÜM

ÖĞRETMEN ROTASYONUNA YÖNELİK YÖNETİCİ DÜŞÜNCELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

2. ARAŞTIRMANIN TANITIMI, YÖNTEMİ VE BULGULARI

Bu bölümde; Karabük ilinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda çalışan okul yöneticilerinin MEB tarafından uygulanması planlanan öğretmenlerin azami çalışma sürelerine bağlı zorunlu yer değiştirmelerine yönelik düşüncelerini saptama hususunda yapılan araştırma tanıtılacak olup, bu kapsamda araştırmanın konusu, amacı, önemi, kapsamı ve kısıtları, yöntemi, verilerin toplanması ve elde edilen verilen çözümlenmesinde kullanılan istatistiksel yöntemlerden ve tekniklerden bahsedilecek ve elde edilen sonuçlar yayınlanacaktır.

2.1. Araştırmanın Konusu

Karabük İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı merkez ve ilçelerde toplam 198 okul ve kurum bulunmakta, 2680 öğretmen, 122 müdür, 6 müdür başyardımcısı, 141 müdür yardımcısı görev yapmaktadır. Sadece İl Merkezinde ise 67 ilk ve orta dereceli devlet okulu bulunmakta, kadrolu 1200 öğretmen görev yapmakta ve 137 okul yöneticisi çalışmaktadır. <http://karabuk.meb.gov.tr/> (15.05.2015)

Bu çalışmanın konusu, MEB tarafından uygulanması planlanan öğretmenlerin azami çalışma sürelerine bağlı zorunlu yer değişikliği hususunun okul yöneticileri tarafından nasıl algılandığının tespit edilmesidir.

2.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada okul yöneticilerinin öğretmenlerin azami çalışma sürelerine bağlı zorunlu yer değiştirmesine yönelik düşüncelerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçlar çerçevesinde araştırmanın alt amaçları aşağıdaki şekilde sıralanmıştır:

a) Öğretmen rotasyonunun bireysel ve kurumsal gelişime etkisine yönelik yönetici düşüncelerinin belirlenmesi,

b) Öğretmen rotasyonunun öğretmene ve öğretmenin, rotasyonla geldiği kuruma olan katkısına yönelik yönetici düşüncelerinin belirlenmesi,

c) Öğretmen rotasyonu uygulamasının teşvik edilmesine yönelik yönetici düşüncelerinin belirlenmesi.

d) Öğretmen rotasyonuna ait mevzuatın yeterliliğine yönelik yönetici düşüncelerinin belirlenmesi.

2.3. Araştırmanın Önemi

Bu araştırma, uygulanması planlanan öğretmen rotasyonu ile ilgili bakanlığa bir öneri niteliği taşıyacaktır. MEB, rotasyon uygulaması öncesinde yeteri kadar öğretmen ve yönetici görüşlerine başvurmamıştır. Özellikle rotasyona tabi olan öğretmenlerle çalışacak olan yöneticilerin bu uygulamaya karşı görüşleri önem arz etmektedir. Yapılan çalışma sayesinde rotasyon sonrası karşılaşılabilecek olumsuz sonuçlara karşı alınacak tedbirler farklı bakış açılarıyla değerlendirilebilecektir. Ayrıca yapılan çalışma, rotasyona tabi olacak olan öğretmenlere yol gösterici niteliği taşıyacak, olumlu sonuçları sayesinde de öğretmenler rotasyona karşı daha ılımlı yaklaşacaklardır. Araştırma konusunun belirlendiği dönemde yapılan literatür taramasında 2 adet makale çalışması olduğu, bu makalelerde de rotasyona genel olarak bakıldığı görülmüştür. Bu durumda yapılan çalışmanın öğretmen rotasyonu ile ilgili araştırma açığını kapatacağı düşüncesindeyiz.

2.4. Araştırmanın Kapsamı, Kısıtları ve Varsayımlar

Araştırmanın kapsamını, Karabük ili merkez ilçedeki okullar oluşturmaktadır.

Yapılan araştırmanın kısıtları ise aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- Araştırma verilerin toplandığı 2015-2016 ve 2016-2017 eğitim-öğretim yıllarıyla sınırlıdır.

- Araştırma sonuçları, Karabük il merkezindeki MEB' e bağlı devlet okullarında görev yapan okul müdürleri, müdür başyardımcıları ve müdür yardımcılarının görüşleriyle sınırlıdır.

Araştırmanın varsayımları ise şu şekilde sıralanmıştır:

- Araştırmada kullanılan veri toplama aracının uygun ve güvenilir bir veri toplama aracı olduğu,

- Katılımcıların çalışmanın amacını ve ankette yer alan ifadeleri doğru biçimde anlayarak cevapladığı varsayılmaktadır.

2.5. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada nicel bir araştırma yöntemi kullanılmıştır. Bu kapsamda Karabük İli Merkez İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı eğitim kurumlarında çalışan okul yöneticilerine yapılan anket çalışması bağımsız grup T-Testi ve one-way anova testi analiz yöntemleriyle değerlendirmeye tabi tutulmuş ve araştırma sonuçlandırılmıştır.

2.5.1. Anakütle ve Örneklem

Öğretmenlerin azami çalışma sürelerine bağlı zorunlu yer değiştirmelerinin okul yöneticilerinin düşüncelerine göre belirlenmesi hususunda yapılan bu araştırma için ideal çalışma evreni Türkiye'deki ilk ve orta dereceli devlet okullarında çalışan okul yöneticileri oluşturmaktadır. Fakat bu denli geniş bir evren üzerinde çalışmak uzun zaman alacağından ve ulaşım ve izinler konusunda yaşanacak olumsuzluklar da göz önünde bulundurularak, ulaşılabilir evren olması sebebiyle Karabük il merkezindeki devlet okullarında çalışan okul yöneticileri seçilmiştir.

2016-2017 eğitim öğretim yılında Karabük il merkezindeki ilk ve orta dereceli devlet okullarında çalışan 137 okul yöneticisi araştırmanın ana kütesini oluşturmaktadır. Ana kütleliyi oluşturan 137 yöneticiyi temsil eden asgari sayı 103 olduğundan (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2010:135), 126 yöneticiye anket uygulanmış olup bu anketlerin tümü değerlendirmeye dâhil edilmiştir.

2.5.2. Anketin Oluşturulması

Araştırma aşamasında gerekli literatür taramaları yapılmış ve konu hakkında yazılan iki adet makale ve rotasyonla ilişkili diğer çalışmalar incelenmiştir. Bu çalışmalardan yola çıkılarak öğretmen rotasyonuna dair anket soruları hazırlanmış ve veriler anket yöntemi ile toplanmıştır.

Bu anket çalışması demografik özelliklerin belirlendiği ve öğretmen rotasyonu hususunda okul yöneticisi düşüncelerinin analiz edilmeye çalışıldığı iki bölüme ayrılmıştır. Birinci bölümde rotasyon kavramı, çeşitleri, rotasyonun faydalı ve zararlı etkilerinden, öğretmen, yönetim, yönetici, okul yönetimi ve okul yöneticisi kavramlarından ve zorunlu yer değiştirmenin yasal dayanaklarından bahsedilmiş, ikinci bölümde ise likert ölçeği ile yöneticilerin düşünceleri analiz edilmiştir. Anket

formu Ek 1' de bulunmaktadır.

2.5.3. Anket Güvenilirlik

Anket cevaplarının tutarlılığı güvenilirlik (Cronbach's Alpha) analizi ile ölçülmektedir ve beşli likert ölçeği ile alınan yanıtlar güvenilirlik analizine tabi tutulabilir. Verilerin toplanmasında kullanılan ve beşli likert ölçekli ifadelerin bulunduğu veri toplama aracının güvenilirliği Cronbach's Alpha Katsayısı ile değerlendirilmiştir. Cronbach's alpha katsayısının değerlerine göre güvenilirlik katsayıları Tablo 2'deki gibidir. <http://www.ekonomianaliz.com/guvenilirlik-analizi-reliability-analysis> (02.11.2016).

Tablo 2. Cronbach's Alpha Güvenilirlik Katsayıları

Cronbach's alpha	Güvenilirlik
$\alpha \geq 0,9$	Mükemmel
$0,9 > \alpha \geq 0,8$	İyi
$0,8 > \alpha \geq 0,7$	Kabul edilebilir
$0,7 > \alpha \geq 0,6$	Şüpheli
$0,6 > \alpha \geq 0,5$	Kötü
$0,4 > \alpha$	Güvenilmez

Anketteki ifadeler öğretmen rotasyonunun yönetici düşüncelerine göre gruplandırılmıştır.

Beşli likert ölçeği ile katılımcıların ifadeleri alınmış ve yanıtlara güvenilirlik ölçeği uygulanmıştır.

İlk olarak anketin güvenilirliğini ölçmek için 43 kişinin katılımıyla bir pilot uygulama yapılmıştır. Uygulama sonrası yapılan analizlerde 39 olan anket soru sayısı istatistiki analize elverişli olmayan sorular çıkarıldıktan sonra 23'e düşürülmüş ve öğretmenlerin azami çalışma sürelerine bağlı olarak zorunlu yer değiştirmelerinin okul yöneticilerinin düşüncelerine yönelik ifadelere 43 katılımcının verdiği yanıtlara uygulanan güvenilirlik analizine göre Cronbach's Alpha katsayısı % 90 olarak tespit edilmiştir. Cronbach's Alpha katsayısının 0,90 çıkması ölçeğin güvenilirliğinin mükemmel olduğunu ortaya koymaktadır.

Güvenirlilik analizi sonrasında çalışmanın örnek kütesine anket uygulanmıştır. Anketteki 7,17,19,21,22 ve 23 numaralı sorular analizi daha anlamlı hale getirmek için istatistiki açıdan uygun olmadığından dolayı kapsam dışı bırakılmıştır. 17 sorudan oluşan ankete örnek kütesini oluşturan 126 katılımcının verdiği yanıtlara uygulanan güvenilirlik analizine göre Cronbach' Alpha katsayısı Tablo 3'te

görüldüğü üzere % 90,3 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç ölçeğin güvenirliliğinin mükemmel olduğu anlamına gelmektedir.

Tablo 3. Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Cronbach's Alpha	Standart Öğelere Dayanarak Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
0,903	0,903	17

2.5.4. Verilerin Toplanması

Öğretmenlerin azami çalışma sürelerine bağlı zorunlu yer değiştirmesine yönelik yönetici düşüncelerinin belirlenmesi amacıyla yapılan bu araştırmada; olayları ve olguları nesnelleştirerek gözlenebilir, sayısal olarak ifade edilebilir ve ölçülebilir bir biçimde ortaya koyan bir araştırma yöntemi olması nedeniyle, nicel araştırma yönteminin kullanılması uygun görülmüştür (Akman, 2014: 10).

Çalışma sürecinde literatür taraması yapılmış ve daha önce rotasyon ve öğretmen rotasyonuna dair yapılan çalışmalar ışığında anket soruları hazırlanmış ve veriler toplanmıştır.

Anket soruları genel olarak demografik özellikler ve öğretmenlerin zorunlu yer değiştirmesine yönelik yönetici düşünceleri belirlenmeye çalışıldığı iki bölümden oluşmuştur. Anket, Karabük il merkezindeki ilk ve orta dereceli devlet okullarında çalışan yöneticilere uygulanmış ve katılımcılardan ankette yer alan beşli Likert tipindeki (Tamamen katılıyorum, katılıyorum, kararsızım, katılmıyorum, hiç katılmıyorum) ifadelerden kendilerine en uygun seçeneği işaretlemeleri istenmiştir. Anket formu Ek 1' de verilmiştir.

Araştırma kapsamındaki okul yöneticilerinin demografik özellikleri ile ilgili veriler, yüzde ve sayılar şeklinde incelenirken; bağımlı ve bağımsız değişkenlere ait veriler ise, iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek için bağımsız grup T Testi, ikiden fazla grup arasında karşılaştırmaları yapmak için one-way anova testi kullanılarak analiz edilmiştir.

Literatür taraması sonucunda oluşturulan anket formu katılımcılara genellikle yüz yüze görüşme tekniği kullanılarak uygulanmıştır. Örnek kütleye 126 anket formu dağıtılmıştır. Dağıtılan 126 anket formunun tamamının geri dönüşü sağlanmış ve araştırmaya dâhil edilmiştir.

2.5.5. Araştırmanın Ana Hipotezi

Okul yönetici gruplarının öğretmen rotasyonuna karşı bakış açılarında anlamlı bir fark yoktur.

2.5.6. Araştırmanın Alt Hipotezleri

Araştırmanın alt hipotezleri, araştırmanın boyutları olan bireysel ve kurumsal gelişim, rotasyonun öğretmene ve öğretmenin geldiği kuruma olan katkısı, öğretmen rotasyonu uygulamasının teşvik unsurları ve öğretmen rotasyonuna ait mevzuatın yeterliliği yönünden araştırmaya katılan gruplar arasında demografik özellikleri itibariyle, bakış açılarında bir farklılık olmadığı yönündedir. Bu yönüyle bakıldığında alt hipotezler aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir.

HA1: Cinsiyetlerine göre yöneticilerin rotasyonun bireysel ve kurumsal gelişime etkisine yönelik düşünceleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

HA2: Mesleki tecrübelerine göre yöneticilerin rotasyonun bireysel ve kurumsal gelişime etkisine yönelik düşünceleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

HA3: Aynı kurumda çalışma sürelerine göre yöneticilerin rotasyonun bireysel ve kurumsal gelişime etkisine yönelik düşünceleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

HA4: Yaşlarına göre yöneticilerin rotasyonun bireysel ve kurumsal gelişime etkisine yönelik düşünceleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

HA5: Eğitim durumlarına göre yöneticilerin rotasyonun bireysel ve kurumsal gelişime etkisine yönelik düşünceleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

HA6: Mesleki unvanlarına göre yöneticilerin rotasyonun bireysel ve kurumsal gelişime etkisine yönelik düşünceleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

HA7: Yöneticilikte geçen sürelerine göre yöneticilerin rotasyonun bireysel ve kurumsal gelişime etkisine yönelik düşünceleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

HA8: Çalıştıkları kurumdaki öğretmen sayısına göre yöneticilerin rotasyonun bireysel ve kurumsal gelişime etkisine yönelik düşünceleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

HB1: Cinsiyetlerine göre yöneticilerin rotasyonun öğretmene ve öğretmenin, rotasyonla geldiği kuruma olan katkısına yönelik düşünceleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

HB2: Mesleki tecrübelerine göre yöneticilerin rotasyonun öğretmene ve öğretmenin, rotasyonla geldiği kuruma olan katkısına yönelik düşünceleri arasında

anlamli bir fark yoktur.

HB3: Aynı kurumda çalışma sürelerine göre yöneticilerin rotasyonun öğretmene ve öğretmenin, rotasyonla geldiği kuruma olan katkısına yönelik düşünceleri arasında anlamli bir fark yoktur.

HB4: Yaşlarına göre yöneticilerin rotasyonun öğretmene ve öğretmenin, rotasyonla geldiği kuruma olan katkısına yönelik düşünceleri arasında anlamli bir fark yoktur.

HB5: Eğitim durumlarına göre yöneticilerin rotasyonun öğretmene ve öğretmenin, rotasyonla geldiği kuruma olan katkısına yönelik düşünceleri arasında anlamli bir fark yoktur.

HB6: Mesleki unvanlarına göre yöneticilerin rotasyonun öğretmene ve öğretmenin, rotasyonla geldiği kuruma olan katkısına yönelik düşünceleri arasında anlamli bir fark yoktur.

HB7: Yöneticilikte geçen sürelerine göre rotasyonun öğretmene ve öğretmenin, rotasyonla geldiği kuruma olan katkısına yönelik düşünceleri arasında anlamli bir fark yoktur.

HB8: Çalıştıkları kurumdaki ğretmen sayısına göre yöneticilerin rotasyonun öğretmene ve öğretmenin, rotasyonla geldiği kuruma olan katkısına yönelik düşünceleri arasında anlamli bir fark yoktur.

HC1: Cinsiyetlerine göre yöneticilerin ğretmen rotasyonu uygulamasının teşvik edilmesine yönelik düşünceleri arasında anlamli bir fark yoktur.

HC2: Mesleki tecrübelerine göre yöneticilerin ğretmen rotasyonu uygulamasının teşvik edilmesine yönelik düşünceleri arasında anlamli bir fark yoktur.

HC3: Aynı kurumda çalışma sürelerine göre yöneticilerin ğretmen rotasyonu uygulamasının teşvik edilmesine yönelik düşünceleri arasında anlamli bir fark yoktur.

HC4: Yaşlarına göre yöneticilerin ğretmen rotasyonu uygulamasının teşvik edilmesine yönelik düşünceleri arasında anlamli bir fark yoktur.

HC5: Eğitim durumlarına göre yöneticilerin ğretmen rotasyonu uygulamasının teşvik edilmesine yönelik düşünceleri arasında anlamli bir fark yoktur.

HC6: Mesleki unvanlarına göre yöneticilerin ğretmen rotasyonu uygulamasının

teşvik edilmesine yönelik düşünceleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

HC7: Yöneticilikte geçen sürelerine göre yöneticilerin öğretmen rotasyonu uygulamasının teşvik edilmesine yönelik düşünceleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

HC8: Çalıştıkları kurumdaki öğretmen sayısına göre yöneticilerin öğretmen rotasyonu uygulamasının teşvik edilmesine yönelik düşünceleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

HD1: Cinsiyetlerine göre yöneticilerin öğretmen rotasyonuna ait mevzuatın yeterliliğine yönelik düşünceleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

HD2: Mesleki tecrübelerine göre yöneticilerin öğretmen rotasyonuna ait mevzuatın yeterliliğine yönelik düşünceleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

HD3: Aynı kurumda çalışma sürelerine göre yöneticilerin öğretmen rotasyonuna ait mevzuatın yeterliliğine yönelik düşünceleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

HD4: Yaşlarına göre yöneticilerin öğretmen rotasyonuna ait mevzuatın yeterliliğine yönelik düşünceleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

HD5: Eğitim durumlarına göre yöneticilerin öğretmen rotasyonuna ait mevzuatın yeterliliğine yönelik düşünceleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

HD6: Mesleki unvanlarına göre yöneticilerin öğretmen rotasyonuna ait mevzuatın yeterliliğine yönelik düşünceleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

HD7: Yöneticilikte geçen sürelerine göre yöneticilerin öğretmen rotasyonuna ait mevzuatın yeterliliğine yönelik düşünceleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

HD8: Çalıştıkları kurumdaki öğretmen sayısına göre yöneticilerin öğretmen rotasyonuna ait mevzuatın yeterliliğine yönelik düşünceleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

2.6. Araştırmanın Bulguları

Araştırma kapsamında anket yöntemiyle elde edilen verilerin analizleri SPSS 22 for Windows Statistical Packages for Social Sciences paket programıyla gerçekleştirilmiştir.

Elde edilen bulgular; deneklere ait demografik özelliklerin frekans ve yüzdelerle dağılımlarına ilişkin bulgular ve deneklerin öğretmen rotasyonuna düşüncelerini analiz etmek için sorulan anket sorularına verdikleri yanıtların frekans ve yüzdelerle dağılımları, aritmetik ortalamaları ve standart sapma değişkenlerine ilişkin bulgular

olarak analiz edilmiştir.

2.6.1. Demografik Özellikler İtibariyle Gruplararası Farklılık Bulguları

Araştırmada anket uygulanan okul yöneticilerinin demografik özelliklerine ilişkin veriler frekans analizi ile değerlendirilmiş olup bulgular Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4. Katılımcıların Demografik Özellikleri

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER	DAĞILIM	Sayı	Yüzde
CİNSİYET	KADIN	17	13,5
	ERKEK	109	86,5
MESLEKİ TECRÜBE	1-10 YIL	20	15,9
	11-15 YIL	27	21,4
	16 - 20 YIL	29	23,0
	21 YIL VE ÜZERİ	50	39,7
AYNI KURUMDA ÇALIŞMA SÜRESİ	1-8 YIL	100	79,4
	9-12 YIL	11	8,7
	13 YIL VE ÜZERİ	15	11,9
YAŞ	25-35 ARASI	30	23,8
	36-45 ARASI	44	34,9
	46-55 ARASI	43	34,1
	56-65 ARASI	9	7,4
EĞİTİM DURUMLARI	LİSANS	100	3,2
	LİSANSÜSTÜ VE DİĞER	26	20,6
MESLEKİ ÜNVAN	MÜDÜR	60	47,6
	MÜDÜR YARDIMCISI	66	52,4
YÖNETİCİLİK TECRÜBESİ	1-8 YIL	86	68,3
	9-12 YIL	13	10,3
	13-25 YIL	20	15,9
	26 YIL VE ÜZERİ	7	5,6
KURUMDAKİ ÖĞRETMEN SAYISI	0-10	19	15,1
	11-20	38	30,2
	21-30	27	21,4
	31-40	20	15,9
	41 VE ÜZERİ	22	17,5

2.6.2. Fonksiyonel Değişkenlere İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin azami çalışma sürelerine bağlı zorunlu yer değiştirmelerine yönelik yöneticilerin düşüncelerinin belirlenmesine ilişkin fonksiyonel değişkenler bireysel ve kurumlar gelişim, rotasyon sonrası katkı, teşvik ve mevzuat yeterliliği şeklinde gruplandırılarak incelenmiştir. Analiz sonucu ortaya çıkan faktör analizi Tablo 5' de belirtilmiştir.

Tablo 5. Faktör Analizi

ANKET SORULARI	Bileşen			
	1 ^A	2 ^B	3 ^C	4 ^D
Rotasyon uygulaması öğretmenlerin iletişim becerilerini geliştirir.	,818			
Rotasyonla gelen öğretmen okulda yeni fikirler ortaya çıkmasını sağlar.	,818			
Rotasyon öğretmenin belirsizlikle mücadele yeteneğini geliştirir.	,816			
Rotasyon öğretmenlerin günlük alışlagelmiş davranışlarını değiştirmelerine sebep olur. Tekdüzelikten kurtarır.	,743			
Rotasyona tabi öğretmenlerin problemlere çözüm getirebilme becerileri gelişir.	,733			
Rotasyon uygulaması öğretmenlerin sosyal çevrelerinin artmasını sağlar.	,664			
Rotasyon ile okul kültürlerinin transferi kolaylaşır.	,597			
Rotasyon okullardaki siyasi öğretmen yapılanmalarını önler.	,580			
Rotasyon okullar arasında işbirliği sağlar.	,579			
Rotasyonla gelen öğretmen geldiği okulun başarısını artırır.		,856		
Rotasyonla gelen öğretmen okuldaki diğer personelin motivasyonunu artırır.		,802		
Rotasyon uygulaması mesleki tükenmişliği önler.		,741		
Rotasyon uygulaması öğretmenlerin planlama becerilerini geliştirmek için uygun bir ortam hazırlar.		,733		
MEB tarafından öğretmen rotasyonu için belirlenen kriterler ve planlamalar uygulama için yeterlidir.			,934	
MEB'in öğretmen rotasyonu ile ilgili yayınlamış olduğu yönetmelik maddeleri yeterlidir.			,894	
Eğitimde farkındalık oluşturan öğretmenlerin aynı kurumdaki azami çalışma süresi istemeleri halinde artırılmalıdır.				,826
Rotasyonu daha cazip kılmak için rotasyona uğrayacak öğretmene ek puan verilmelidir.				,719

(A) bireysel ve kurumsal gelişim boyutu, (B) rotasyonun öğretmene ve öğretmenin geldiği kuruma olan katkısı boyutu, (C) öğretmen rotasyonu uygulamasının teşvik edilmesi boyutu, (D) öğretmen rotasyonuna ait mevzuatın yeterliliği.

Çalışmaya katılan gruptan elde edilen verilerin faktör analizine uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett testi ile açıklanır. KMO değerinin yüksek olması, ölçekte yer alan her bir değişkenin, diğer değişkenler tarafından mükemmel bir şekilde tahmin edilebileceğini göstermektedir. KMO değerlerinin 0 ya da 0'a yakın olması durumunda, korelasyon dağınıklığı söz konusu olduğu için çıkan değerlere göre herhangi bir yorum yapılmaz. KMO testi sonucunda, değer 0,50'den küçük olması durumunda faktör analizine devam edilmez yorumu yapılır.

Tablo 6. Örneklem Sayısının Yeterliliği Testi

KMO ve Bartlett's Testi (Örneklem Sayısının Yeterliliği Testi)		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluk Ölçüsü		0,880
Bartlett's Küresellik Testi	Ki-Kare	1301,953
	sd	136
	Sig.	,000

Field (2000)' de KMO testi için 0,5 değerinin alt sınır olması gerektiğini ve $KMO \leq 0,5$ için veri kümesinin faktörlenemeyeceğini söylemiştir. Buna göre KMO testinin 0,5 'den büyük ve Barlett testinin de anlamlı olması gerekmektedir. Barlett Testi ve Kaiser-Meyer-Olkin testi sonuçları Tablo 6'da verilmiştir. Tabloda 6'da görüldüğü gibi KMO değeri 0,88 olarak tespit edilmiş ve bu değer örneklem büyüklüğünün faktör analizi için "iyi" olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Çokluk, Şekercioğlu, Büyüköztürk, 2012:207).

2.6.2.1. Bireysel ve Kurumsal Gelişime İlişkin Bulgular

Öğretmen rotasyonunun bireysel ve gelişim boyutuyla ilgili ifadelere katılımcıların vermiş olduğu yanıtlar incelendiğinde, katılımcıların çoğunun öğretmen rotasyonunun, öğretmenin gelişimini ve rotasyona tabi olan öğretmenlerin buldukları kurumların gelişimini olumlu yönde etkilediğini düşünmektedirler.

Tablo 7. Bireysel ve Kurumsal Gelişime İlişkin Bulgular, (%)

No	SORULAR	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
5	Rotasyon öğretmenlerin günlük alışlagelmiş davranışlarını değiştirmelerine sebep olur. Tekdüzelikten kurtarır.	6,3	12,7	10,3	42,9	27,8
2	Rotasyonla gelen öğretmen okulda yeni fikirler ortaya çıkmasını sağlar.	1,6	17,5	11,9	50,8	18,3
3	Rotasyon öğretmenin belirsizlikle mücadele yeteneğini geliştirir.	3,2	22,2	24,6	40,5	9,5
1	Rotasyona tabi öğretmenlerin problemlere çözüm getirebilme becerileri gelişir.	2,4	25,4	15,1	47,5	9,5
4	Rotasyon uygulaması öğretmenlerin iletişim becerilerini geliştirir.	2,4	16,7	13,5	51,6	15,9
6	Rotasyon uygulaması öğretmenlerin sosyal çevrelerinin artmasını sağlar.	1,6	7,9	10,3	54,8	25,4
8	Rotasyon ile okul kültürlerinin transferi kolaylaşır.	3,2	15,1	8,7	58,7	14,3
13	Rotasyon okullar arasında işbirliği sağlar.	2,4	15,9	17,5	49,2	15,1
14	Rotasyon okullardaki siyasi öğretmen yapılanmalarını önler.	5,6	16,7	15,1	42,9	19,8

2.6.2.2. Rotasyon Sonrası Katkıya İlişkin Bulgular

Öğretmen rotasyonunun rotasyon sonrası katkı boyutuyla ilgili ifadelere katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde, rotasyonun mesleki tükenmişliği önlediği fikrine katılmakta ancak rotasyonla gelen bir öğretmenin okulda bulunan diğer personelin motivasyonunu artıracacağı konusunda kararsız olduklarını belirtmişlerdir (Tablo 8). Çünkü okul yöneticileri, rotasyona tabi olan öğretmenin uygulamaya karşı bakış açısının, öğretmenin rotasyon sonrası motivasyon durumunu etkileyeceğini düşünmektedirler

Tablo 8. Rotasyon Sonrası Katkıya İlişkin Bulgular, (%)

No	SORULAR	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsız	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
12	Rotasyon uygulaması mesleki tükenmişliği önler.	4,8	9,5	24,6	45,2	15,9
11	Rotasyonla gelen öğretmen okuldaki diğer personelin motivasyonunu artırır.	4	18,3	42,1	31	4,8
9	Rotasyon uygulaması öğretmenlerin planlama becerilerini geliştirmek için uygun bir ortam hazırlar.	2,4	19,8	30,2	39,7	7,9
10	Rotasyonla gelen öğretmenin geldiği okulun başarısını artırır.	5,6	19,8	36,5	30,2	7,9

2.6.2.3. Teşvike İlişkin Bulgular

Öğretmen rotasyonunun teşviki ile ilgili ifadelere katılımcıların verdiği yanıtlar incelenerek Tablo 8’de sunulmuştur. Tablo 8’e göre katılımcıların çoğunun rotasyon uygulamasının teşvik edilmesi gerektiği fikrini desteklediği görülmektedir. Yöneticiler, teşvik amaçlı rotasyona uğrayacak öğretmene ek puan verilmesi ve eğitimde farkındalık yaratan öğretmenlerin istemeleri halinde buldukları kurumdaki azami çalışma sürelerinin artırılması gibi imtiyazların da uygulama mevzuatına eklenmesi gerektiği fikrini desteklemektedirler. MEB’in belirlediği eğitimde farkındalık yaratan öğretmen kriterleri konusunda bilgi sahibi olmayan yöneticiler bu hususta kararsız olduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 9. Teşvike İlişkin Bulgular, (%)

No	SORULAR	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
20	Eğitimde farkındalık oluşturan öğretmenlerin aynı kurumdaki azami çalışma süresi istemeleri halinde artırılmalıdır.	5,6	23	17,5	35,7	18,3
18	Rotasyonu daha cazip kılmak için rotasyona uğrayacak öğretmene ek puan verilmelidir.	8,7	12,7	11,1	48,4	19

2.6.2.4. Mevzuat Yeterliliğine İlişkin Bulgular

Öğretmen rotasyonunun mevzuat yeterliliği boyutu ile ilgili ifadelere katılımcıların vermiş oldukları yanıtlar incelendiğinde, katılımcıların çoğunun mevzuatın yeterli olmadığı fikrini destekledikleri görülmektedir. Kararsızım yanıtını veren katılımcıların MEB tarafından yayınlanan yönetmeliğin içeriği hakkında bilgi sahibi olmadıkları için kararsız kaldıkları kanaatindeyiz.

Tablo 10. Mevzuat Yeterliliğine İlişkin Bulgular, (%)

No	SORULAR	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
16	MEB tarafından rotasyon için belirlenen kriterler ve planlamalar uygulama için yeterlidir.	5,6	35,7	33,3	24,6	0,8
15	MEB tarafından yayınlanan öğretmenlerin azami çalışma sürelerine ait zorunlu yer değiştirmesiyle ilgili yönetmelik maddeleri yeterlidir.	7,1	31,7	37,3	22,2	1,6

2.6.3. Demografik Özellikler ve Değişkenlerin Etkileşimine Ait Bulgular

Bu bölümde alt hipotez boyutlarının (bireysel ve kurumsal gelişim, rotasyonun öğretmene ve öğretmenin geldiği kuruma olan katkısı, öğretmen rotasyonu uygulamasının teşvik edilmesi, öğretmen rotasyonuna ait mevzuatın yeterliliği) değişkenlere (cinsiyet, mesleki tecrübe, aynı kuruda çalışma süresi, yaş, eğitim durumu, mesleki unvan, yöneticilikte geçen süre, kurumdaki öğretmen sayısı) göre düzeyi incelenmiştir. Fonksiyonel değişkenlerle demografik değişkenler arasındaki

olası farklılaşmaları tespit etmek amacıyla iki farklı örneklem grubunun ortalamalarının karşılaştırıldığı bağımsız grup T Testi ve ortalamalar arasında anlamlı fark olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan One-Way Anova testleri ile elde edilen bulgular sunulmuştur.

2.6.3.1.Cinsiyete İlişkin Bulgular

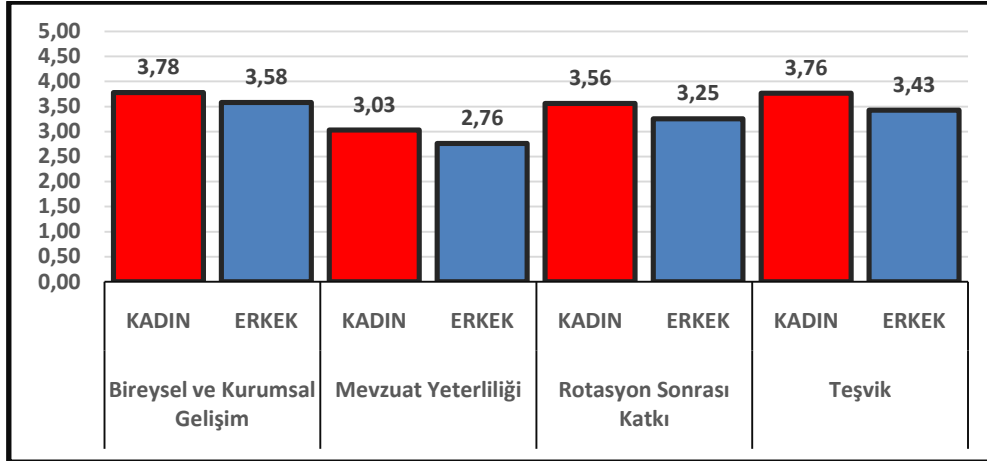
Yöneticilerin cinsiyetleri ile fonksiyonel değişkenler birlikte değerlendirildiğinde bahsi geçen konular istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Tablo 11’de görüldüğü üzere sigma değerleri $p > 0,05$ şeklindedir. Sigma değeri 0,05’ten küçük ise eşleştirilmiş gruplar arasında anlamlı bir farkın olduğu yorumu yapılır. Aksi halde fark yoktur. Görülen fark sadece tesadüfidir şeklinde sonuca varılır (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2010:197). Bu durumda cinsiyetlerine göre fonksiyonel değişkenlerle yönetici düşünceleri arasında anlamlı bir fark yoktur. Bu sonuç HA1, HB1, HC1 ve HD1 alt hipotezlerinin doğruluğunu göstermektedir. Tablo 11’de kadın katılımcıların rotasyonun bireyin ve kurumun gelişimine, mevzuatın yeterliliğine, rotasyon sonrası katkıya ve rotasyonun teşviki düşüncelerine erkek katılımcılara oranla daha fazla katıldığı görülmektedir.

Tablo 11. Cinsiyete İlişkin Bulgular

Değişkenler	Cinsiyet	N	Ort.	SS	Sig
Bireysel ve Kurumsal Gelişim	KADIN	17	3,7778	,77480	,341
	ERKEK	109	3,5759	,81386	,332
Mevzuat Yeterliliği	KADIN	17	3,0294	,90951	,225
	ERKEK	109	2,7569	,84879	,260
Rotasyon Sonrası Katkı	KADIN	17	3,5588	,80297	,172
	ERKEK	109	3,2546	,85525	,164
Teşvik	KADIN	17	3,7647	1,00184	,165
	ERKEK	109	3,4266	,91749	,205

Deneklerin cinsiyet itibarıyla dağılımına baktığımızda kadınlarla erkekler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir karşılaştırma yapılabilmesi için grup üyesi sayısının 30’un altına düşmemesi gerektiği kuralı burada ihlal edilmektedir. Bunun nedeni araştırma evreninde de bu dağılımın aynı şekilde olmasından kaynaklanmasındandır. Buradan bakıldığında bile kadın yönetici sayısının artırılması için çok çalışmamız gerektiğini göstermektedir. Bu nedenle cinsiyet ile ilgili karşılaştırma analiz sonuçları istatistiksel açıdan anlamlı bir sonuç beklentisi niyetiyle

değil, sadece bilgi amacıyla verilmiştir.



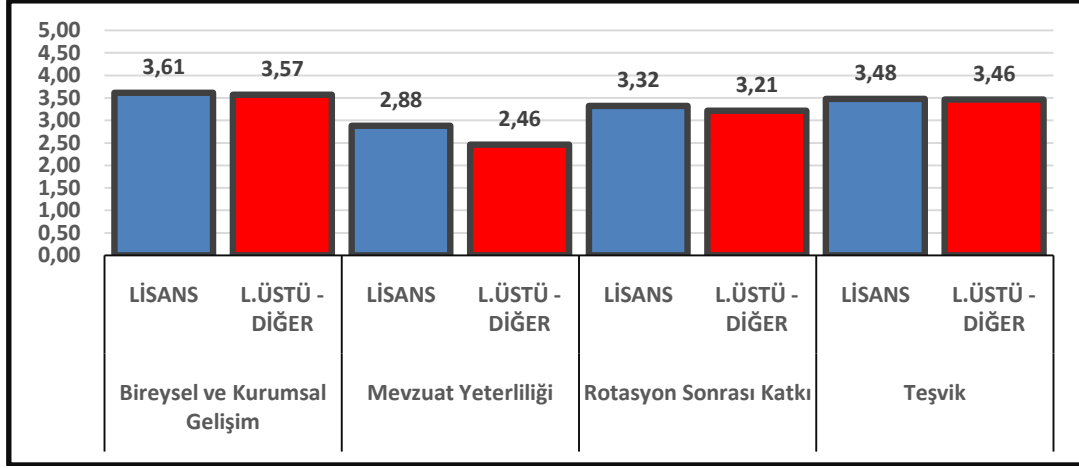
Şekil 1. Cinsiyete İlişkin Grup Ortalamaları Grafiği

2.6.3.2.Eğitim Durumuna İlişkin Bulgular

Anket uygulamasına katılan katılımcıların eğitim durumları ile ankete verdikleri cevaplara ait istatistiksel veriler Tablo 12’de sunulmuştur. Tablo 12’ de görüldüğü üzere yöneticilerin eğitim durumları ile fonksiyonel değişkenler birlikte değerlendirildiğinde bahsi geçen konular istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. HA5, HB5, HC5 ve HD5 alt hipotezlerinde de belirtildiği üzere eğitim durumlarına göre fonksiyonel değişkenlerle yönetici düşünceleri arasında anlamlı bir fark yoktur. Genel olarak eğitim durumlarına göre yöneticiler öğretmen rotasyonu konusunda olumlu görüş belirtmekle birlikte mevzuat yeterliliği konusunda kararsız oldukları görülmektedir.

Tablo 12. Eğitim Durumuna İlişkin Bulgular

Değişkenler	Eğitim Durumu	N	ORT.	SS	Sig
Bireysel ve Kurumsal Gelişim	LİSANS	100	3,6122	,81764	,807
	LİSANSÜSTÜ VE DİĞER	26	3,5684	,78776	,803
Mevzuat Yeterliliği	LİSANS	100	2,8800	,88226	,096
	LİSANSÜSTÜ VE DİĞER	26	2,4615	,67710	,096
Rotasyon Sonrası Katkı	LİSANS	100	3,3175	,84973	,574
	LİSANSÜSTÜ VE DİĞER	26	3,2115	,87090	,582
Teşvik	LİSANS	100	3,4750	,95973	,948
	LİSANSÜSTÜ VE DİĞER	26	3,4615	,83574	,944



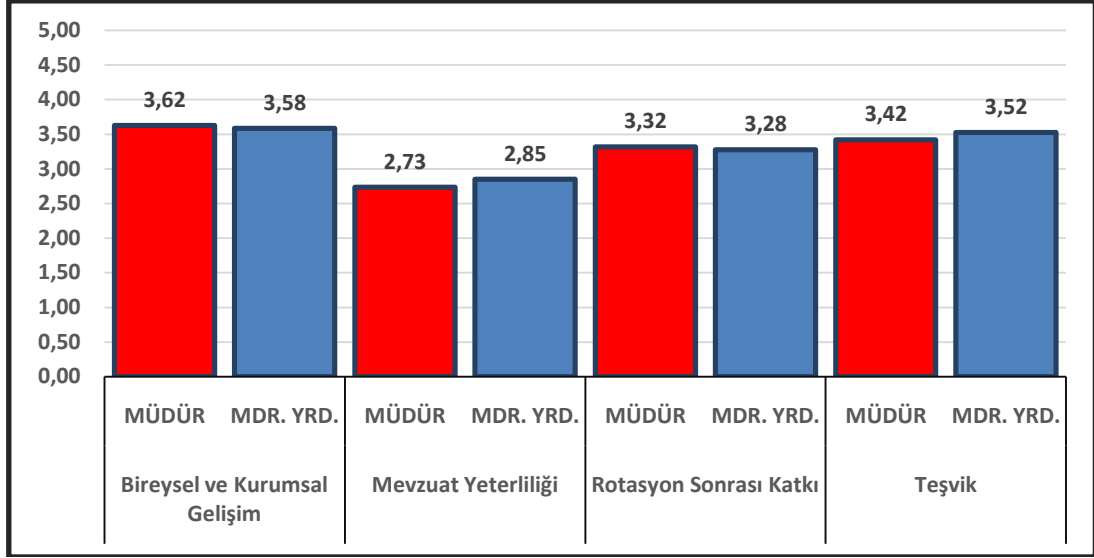
Şekil 2. Eğitim Durumuna İlişkin Grup Ortalamaları Grafiği

2.6.3.3. Mesleki Unvana İlişkin Bulgular

Katılımcıların mesleki unvanları (müdür, müdür yardımcısı) ile anket sorularına verdikleri cevaplar birlikte değerlendirildiklerinde ortaya çıkan istatistiksel veriler Tablo 13’de belirtilmiştir. Mesleki unvanlarına göre fonksiyonel değişkenlerle yönetici düşünceleri arasında anlamlı bir fark yoktur sonucu HA6, HB6, HC6 ve HD6 hipotezlerini desteklemektedir. Okul müdürleri öğretmen rotasyonunun bireysel ve kurumsal gelişimi olumlu etkilediği fikrine yüksek düzeyde katılmaktadırlar. Mesleki unvanlarına göre yöneticiler mevzuat yeterliliği konusunda diğer boyutlara oranla daha olumsuz görüşe sahiptirler. Ayrıca okul müdürleri öğretmen rotasyonunun sonrasındaki katkılarına ve rotasyonun teşvikiyle ilgili ifadelerle müdür yardımcılara oranla daha fazla katılmaktadırlar.

Tablo 13. Mesleki Unvana İlişkin Bulgular

Değişkenler	Mesleki Unvan	N	ORT.	SS	Sig
Bireysel ve Kurumsal Gelişim	MÜDÜR	60	3,6241	,74972	,783
	MÜDÜR YARDIMCISI	66	3,5842	,86404	,782
Mevzuat Yeterliliği	MÜDÜR	60	2,7333	,86586	,454
	MÜDÜR YARDIMCISI	66	2,8485	,85471	,455
Rotasyon Sonrası Katkı	MÜDÜR	60	3,3167	,79307	,793
	MÜDÜR YARDIMCISI	66	3,2765	,90737	,791
Teşvik	MÜDÜR	60	3,4167	,85453	,526
	MÜDÜR YARDIMCISI	66	3,5227	1,00166	,523



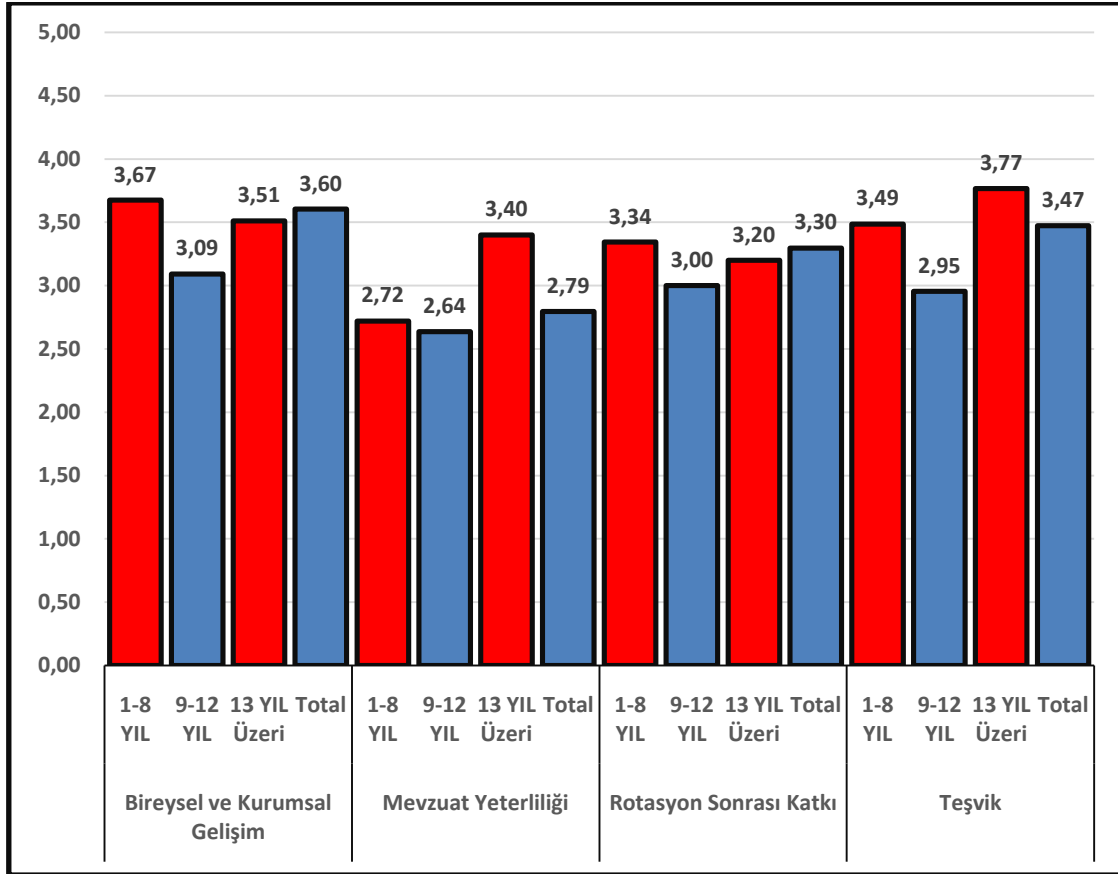
Şekil 3. Mesleki Ünvana İlişkin Grup Ortalamaları Grafiği

2.6.3.4. Aynı Kurumda Çalışma Süresine İlişkin Bulgular

Anket uygulamasına katılan katılımcıların aynı kurumda çalışma süreleri ile ankete verdikleri cevaplara ait istatistiksel veriler Tablo 14’de belirtilmiştir. Aynı kurumda çalışma sürelerine göre öğretmen rotasyonu ile ilgili yönetici düşünceleri arasında HA3, HB3 ve HC3 hipotezlerinde belirtildiği gibi bireysel ve kurumsal gelişim, rotasyon teşviki ve rotasyon sonrası katkı bakımından anlamlı bir fark yoktur. Fakat mevzuat yeterliliği konusunda HD3 hipotezimin aksine anlamlı bir fark söz konusudur. Bunun sebebi p değerinin 0,05’ten küçük olmasıdır ($p=0,015<0,05$). Aynı kurumda 1-8 yıl ve 9-12 yıl çalışan yöneticiler öğretmen rotasyonu için hazırlanan mevzuatın, 13 yıl ve üzeri süredir aynı kurumda çalışan yöneticilere göre daha yetersiz olduğunu düşünmektedir. Görevlendirme olarak çalışan okul yöneticileri, görevlendirme süreleri sona erdiğinde veyahut milli eğitim müdürlükleri tarafından gerek görüldüğünde yeniden öğretmenlik görevine dönebilmektedirler. Mevzuatın yeterli olduğunu düşünen 13 yıl ve üzeri süredir aynı kurumda çalışan okul yöneticileri mevcut yönetmeliğe göre öğretmenliğe dönse dahi, rotasyon için belirlenen 12 yıl aynı kurumda azami çalışma süresinden etkilenmeyeceğini, bu süre zarfında emekli olabileceğinden rotasyona tabi olmayacağını düşünmektedir. Farklılığın bu sebepten kaynaklandığı düşünülmektedir.

Tablo 14. Aynı Kurumda Çalışma Süresine İlişkin Bulgular

Boyutlar	Aynı Kurumda Çalışma Süresi		Ortalama Fark	Sig.	Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
Bireysel ve Kurumsal Gelişim	1-8 YIL	9-12 YIL	,58242	,075	-,0453	1,2102
		13 YIL Üzeri	,16222	,764	-,3849	,7094
	9-12 YIL	1-8 YIL	-,58242	,075	-1,2102	,0453
		13 YIL Üzeri	-,42020	,417	-1,2046	,3642
	13 YIL Üzeri	1-8 YIL	-,16222	,764	-,7094	,3849
		9-12 YIL	,42020	,417	-,3642	1,2046
Mevzuat Yeterliliği	1-8 YIL	9-12 YIL	,08364	,952	-,5738	,7411
		13 YIL Üzeri *	-,68000*	,015	-1,2530	-,1070
	9-12 YIL	1-8 YIL	-,08364	,952	-,7411	,5738
		13 YIL Üzeri	-,76364	,075	-1,5852	,0579
	13 YIL Üzeri	1-8 YIL *	,68000*	,015	,1070	1,2530
		9-12 YIL	,76364	,075	-,0579	1,5852
Rotasyon Sonrası Katkı	1-8 YIL	9-12 YIL	,34250	,452	-,3284	1,0134
		13 YIL Üzeri	,14250	,834	-,4423	,7273
	9-12 YIL	1-8 YIL	-,34250	,452	-1,0134	,3284
		13 YIL Üzeri	-,20000	,840	-1,0384	,6384
	13 YIL Üzeri	1-8 YIL	-,14250	,834	-,7273	,4423
		9-12 YIL	,20000	,840	-,6384	1,0384
Tesvik	1-8 YIL	9-12 YIL	,53045	,198	-,1947	1,2556
		13 YIL Üzeri	-,28167	,545	-,9137	,3504
	9-12 YIL	1-8 YIL	-,53045	,198	-1,2556	,1947
		13 YIL Üzeri	-,81212	,089	-1,7183	,0940
	13 YIL Üzeri	1-8 YIL	,28167	,545	-,3504	,9137
		9-12 YIL	,81212	,089	-,0940	1,7183



Şekil 4. Aynı Kurumda Çalışma Süresine İlişkin Grup Ortalamaları Grafiği

2.6.3.5. Mesleki Tecrübeye İlişkin Bulgular

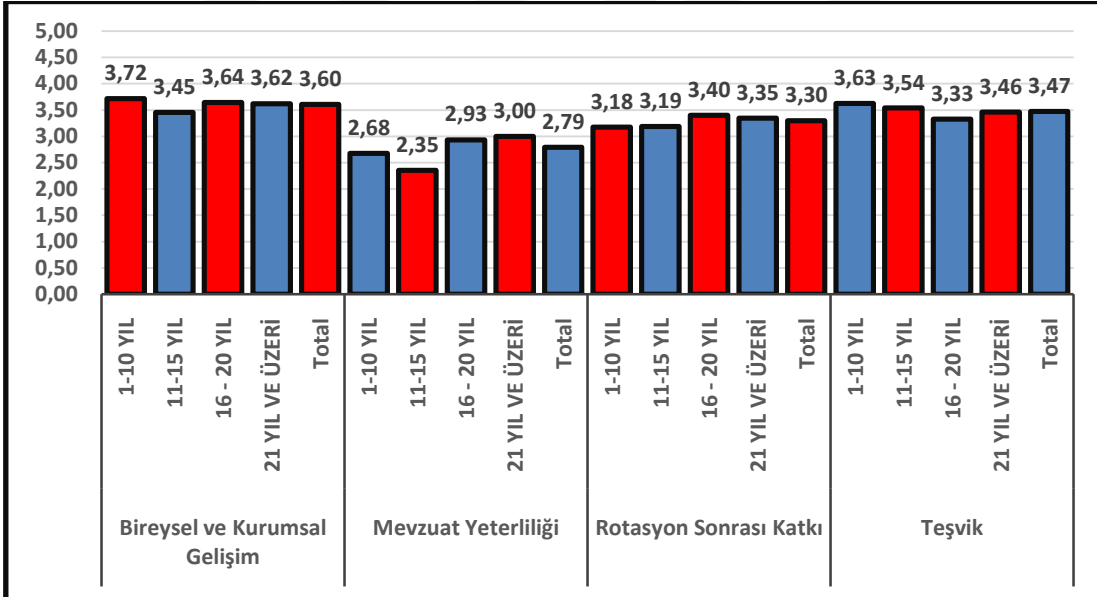
Okul yöneticilerinin mesleki tecrübeleri ile öğretmen rotasyonu hakkındaki düşünceleri birlikte değerlendirildiğinde ortaya çıkan istatistiksel veriler Tablo 15’ de sunulmuştur. HD2 hipotezin aksine, Tablo 15’e göre öğretmen rotasyonu ile ilgili mevcut mevzuatın yeterliliği hususunda 11-15 yıl mesleki tecrübesi olan okul yöneticilerinin düşünceleri ile 21 yıl ve üzeri mesleki tecrübesi olan okul yöneticilerinin düşünceleri arasında anlamlı bir fark var olduğu görülmüştür ($p=0,016<0,05$). 11-15 yıl mesleki tecrübesi olan yöneticiler 21 yıl ve üzeri mesleki tecrübeye sahip okul yöneticilerine oranla mevzuatın daha yetersiz olduğunu düşünmektedirler. Bunun nedeni, görev süresi daha az olan genç yöneticilerin uzun yıllardır çalışan yöneticilere göre yönetmelik değişikliklerine daha hâkim olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Tablo 15. Mesleki Tecrübeye İlişkin Bulgular

Boyutlar	Mesleki Tecrübe		Ortalama Fark	Sig.	Güven Aralığı	
					Altı Sınır	Üst Sınır
Bireysel ve Kurumsal Gelişim	1-10 YIL	11-15 YIL	,26399	,751	-,4167	,9447
		16 - 20 YIL	,07299	,992	-,5977	,7436
		21 YIL VE ÜZERİ	,10111	,974	-,5093	,7116
	11-15 YIL	1-10 YIL	-,26399	,751	-,9447	,4167
		16 - 20 YIL	-,19100	,856	-,8080	,4260
		21 YIL VE ÜZERİ	-,16288	,872	-,7139	,3882
	16 - 20 YIL	1-10 YIL	-,07299	,992	-,7436	,5977
		11-15 YIL	,19100	,856	-,4260	,8080
		21 YIL VE ÜZERİ	,02812	,999	-,5104	,5667
	21 YIL VE ÜZERİ	1-10 YIL	-,10111	,974	-,7116	,5093
		11-15 YIL	,16288	,872	-,3882	,7139
		16 - 20 YIL	-,02812	,999	-,5667	,5104
Mevzuat Yeterliliği	1-10 YIL	11-15 YIL	,32315	,628	-,3705	1,0168
		16 - 20 YIL	-,25603	,770	-,9394	,4273
		21 YIL VE ÜZERİ	-,32500	,535	-,9470	,2970
	11-15 YIL	1-10 YIL	-,32315	,628	-1,0168	,3705
		16 - 20 YIL	-,57918	,083	-1,2079	,0496
		21 YIL VE ÜZERİ	-,64815*	,016	-1,2096	-,0867
	16 - 20 YIL	1-10 YIL	,25603	,770	-,4273	,9394
		11-15 YIL	,57918	,083	-,0496	1,2079
		21 YIL VE ÜZERİ	-,06897	,988	-,6177	,4798
	21 YIL VE ÜZERİ	1-10 YIL	,32500	,535	-,2970	,9470
		11-15 YIL	,64815*	,016	,0867	1,2096
		16 - 20 YIL	,06897	,988	-,4798	,6177
Rotasyon Sonrası Katkı	1-10 YIL	11-15 YIL	-,01019	1,000	-,7271	,7067
		16 - 20 YIL	-,22155	,852	-,9279	,4847
		21 YIL VE ÜZERİ	-,17000	,905	-,8129	,4729
	11-15 YIL	1-10 YIL	,01019	1,000	-,7067	,7271
		16 - 20 YIL	-,21137	,837	-,8612	,4385
		21 YIL VE ÜZERİ	-,15981	,894	-,7402	,4205
	16 - 20 YIL	1-10 YIL	,22155	,852	-,4847	,9279
		11-15 YIL	,21137	,837	-,4385	,8612

Tablo 15. Devam

		21 YIL VE ÜZERİ	,05155	,996	-,5156	,6187	
	21 YIL VE ÜZERİ	1-10 YIL	,17000	,905	-,4729	,8129	
		11-15 YIL	,15981	,894	-,4205	,7402	
		16 - 20 YIL	-,05155	,996	-,6187	,5156	
Teşvik	1-10 YIL	11-15 YIL	,08796	,992	-,6970	,8729	
			16 - 20 YIL	,29741	,756	-,4759	1,0707
			21 YIL VE ÜZERİ	,16500	,931	-,5389	,8689
	11-15 YIL	1-10 YIL	-,08796	,992	-,8729	,6970	
			16 - 20 YIL	,20945	,874	-,5021	,9210
			21 YIL VE ÜZERİ	,07704	,990	-,5584	,7125
	16 - 20 YIL	1-10 YIL	-,29741	,756	-1,0707	,4759	
			11-15 YIL	-,20945	,874	-,9210	,5021
			21 YIL VE ÜZERİ	-,13241	,947	-,7534	,4886
	21 YIL VE ÜZERİ	1-10 YIL	-,16500	,931	-,8689	,5389	
			11-15 YIL	-,07704	,990	-,7125	,5584
			16 - 20 YIL	,13241	,947	-,4886	,7534



Şekil 5. Mesleki Tecrübeye İlişkin Grup Ortalamaları Grafiği

2.6.3.6.Kurumdaki Öğretmen Sayısına İlişkin Bulgular

Anket uygulamasına katılan okul yöneticilerinin çalıştıkları kurumlardaki öğretmen sayıları ile ankete verdikleri cevaplara ait istatistiksel verilere göre bireysel ve kurumsal gelişim yönünden, mevzuat yeterliliği yönünden, rotasyon sonrası

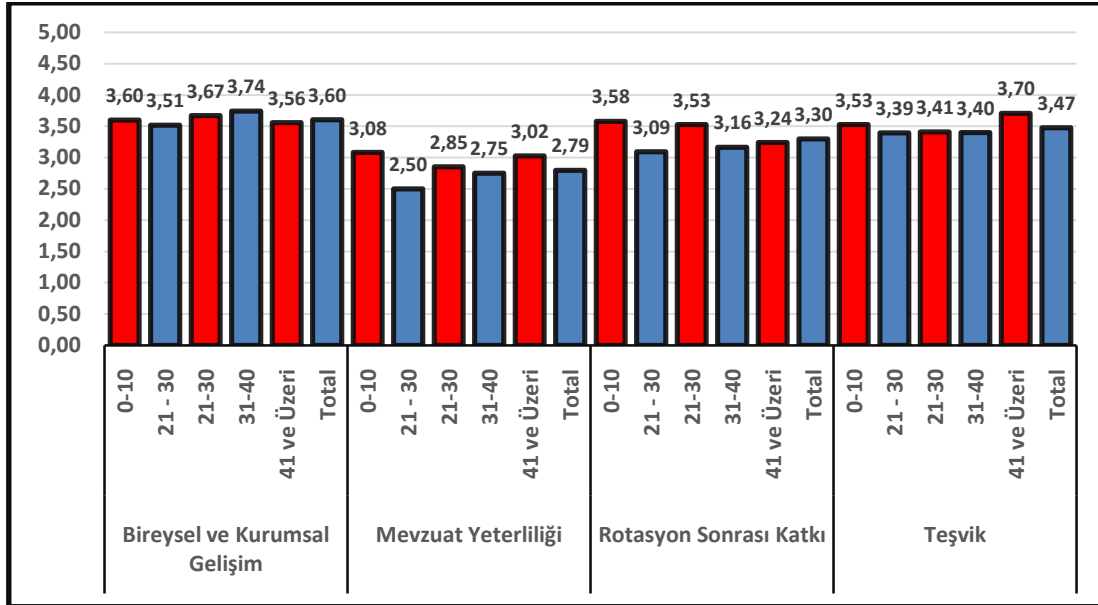
rotasyonun öğretmene ve öğretmenin geldiği kuruma katkısı yönünden ve rotasyonun teşviki yönünden düşünceleri arasında anlamlı bir fark yoktur (Tablo 16). Bu sonuçlar HA8, HB8, HC8 ve HD8 hipotezlerin doğruluğunu desteklemektedir.

Tablo 16. Kurumdaki Öğretmen Sayısına İlişkin Bulgular

Boyutlar	Kurumdaki Öğretmen Sayısı		Ortalama Fark	Sig.	Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
Bireysel ve Kurumsal Gelişim	0-10	11-20	,08187	,998	-,6368	,8006
		21-30	-,07429	,999	-,8403	,6917
		31-40	-,14240	,990	-,9619	,6771
		41 ve Üzeri	,04094	1,000	-,7602	,8420
	11-20	0-10	-,08187	,998	-,8006	,6368
		21-30	-,15616	,965	-,8000	,4877
		31-40	-,22427	,911	-,9309	,4824
		41 ve Üzeri	-,04094	1,000	-,7262	,6443
	21-30	0-10	,07429	,999	-,6917	,8403
		11-20	,15616	,965	-,4877	,8000
		31-40	-,06811	,999	-,8227	,6865
		41 ve Üzeri	,11523	,993	-,6194	,8499
	31-40	0-10	,14240	,990	-,6771	,9619
		11-20	,22427	,911	-,4824	,9309
		21-30	,06811	,999	-,6865	,8227
		41 ve Üzeri	,18333	,971	-,6070	,9736
	41 ve Üzeri	0-10	-,04094	1,000	-,8420	,7602
		11-20	,04094	1,000	-,6443	,7262
		21-30	-,11523	,993	-,8499	,6194
		31-40	-,18333	,971	-,9736	,6070
Mevzuat Yeterliliği	0-10	11-20	,57895	,209	-,1622	1,3201
		21-30	,22710	,937	-,5628	1,0170
		31-40	,32895	,829	-,5161	1,1740
		41 ve Üzeri	,05622	1,000	-,7699	,8823
	11-20	0-10	-,57895	,209	-1,3201	,1622
		21-30	-,35185	,602	-1,0158	,3121
		31-40	-,25000	,885	-,9787	,4787
		41 ve Üzeri	-,52273	,259	-1,2294	,1839
	21-30	0-10	-,22710	,937	-1,0170	,5628
		11-20	,35185	,602	-,3121	1,0158
		31-40	,10185	,997	-,6763	,8800
		41 ve Üzeri	-,17088	,973	-,9285	,5867
	31-40	0-10	-,32895	,829	-1,1740	,5161
		11-20	,25000	,885	-,4787	,9787
		21-30	-,10185	,997	-,8800	,6763
		41 ve Üzeri	-,27273	,894	-1,0877	,5422

Tablo 16. Devam

	41 ve Üzeri	0-10	-,05622	1,000	-,8823	,7699	
		11-20	,52273	,259	-,1839	1,2294	
		21-30	,17088	,973	-,5867	,9285	
		31-40	,27273	,894	-,5422	1,0877	
Rotasyon Sonrası Katkı	0-10	11-20	,48684	,380	-,2529	1,2266	
		21-30	,05117	1,000	-,7372	,8395	
		31-40	,41645	,666	-,4270	1,2599	
		41 ve Üzeri	,34031	,796	-,4842	1,1648	
	11-20	0-10	-,48684	,380	-1,2266	,2529	
		21-30	-,43567	,381	-1,0983	,2270	
		31-40	-,07039	,999	-,7977	,6569	
		41 ve Üzeri	-,14653	,980	-,8518	,5588	
	21-30	0-10	-,05117	1,000	-,8395	,7372	
		11-20	,43567	,381	-,2270	1,0983	
		31-40	,36528	,706	-,4114	1,1420	
		41 ve Üzeri	,28914	,838	-,4670	1,0453	
	31-40	0-10	-,41645	,666	-1,2599	,4270	
		11-20	,07039	,999	-,6569	,7977	
		21-30	-,36528	,706	-1,1420	,4114	
		41 ve Üzeri	-,07614	,999	-,8895	,7372	
	41 ve Üzeri	0-10	-,34031	,796	-1,1648	,4842	
		11-20	,14653	,980	-,5588	,8518	
		21-30	-,28914	,838	-1,0453	,4670	
		31-40	,07614	,999	-,7372	,8895	
	Teşvik	0-10	11-20	,13158	,993	-,6949	,9580
			21-30	,11891	,996	-,7619	,9997
			31-40	,12632	,996	-,8160	1,0686
			41 ve Üzeri	-,17823	,985	-1,0994	,7429
		11-20	0-10	-,13158	,993	-,9580	,6949
			21-30	-,01267	1,000	-,7530	,7277
			31-40	-,00526	1,000	-,8178	,8073
			41 ve Üzeri	-,30981	,824	-1,0978	,4782
21-30		0-10	-,11891	,996	-,9997	,7619	
		11-20	,01267	1,000	-,7277	,7530	
		31-40	,00741	1,000	-,8603	,8751	
		41 ve Üzeri	-,29714	,876	-1,1419	,5476	
31-40		0-10	-,12632	,996	-1,0686	,8160	
		11-20	,00526	1,000	-,8073	,8178	
		21-30	-,00741	1,000	-,8751	,8603	
		41 ve Üzeri	-,30455	,894	-1,2133	,6042	
41 ve Üzeri		0-10	,17823	,985	-,7429	1,0994	
		11-20	,30981	,824	-,4782	1,0978	
		21-30	,29714	,876	-,5476	1,1419	
		31-40	,30455	,894	-,6042	1,2133	



Şekil 6. Kurumdaki Öğretmen Sayısına İlişkin Grup Ortalamaları Grafiği

2.6.3.7. Yaşa İlişkin Bulgular

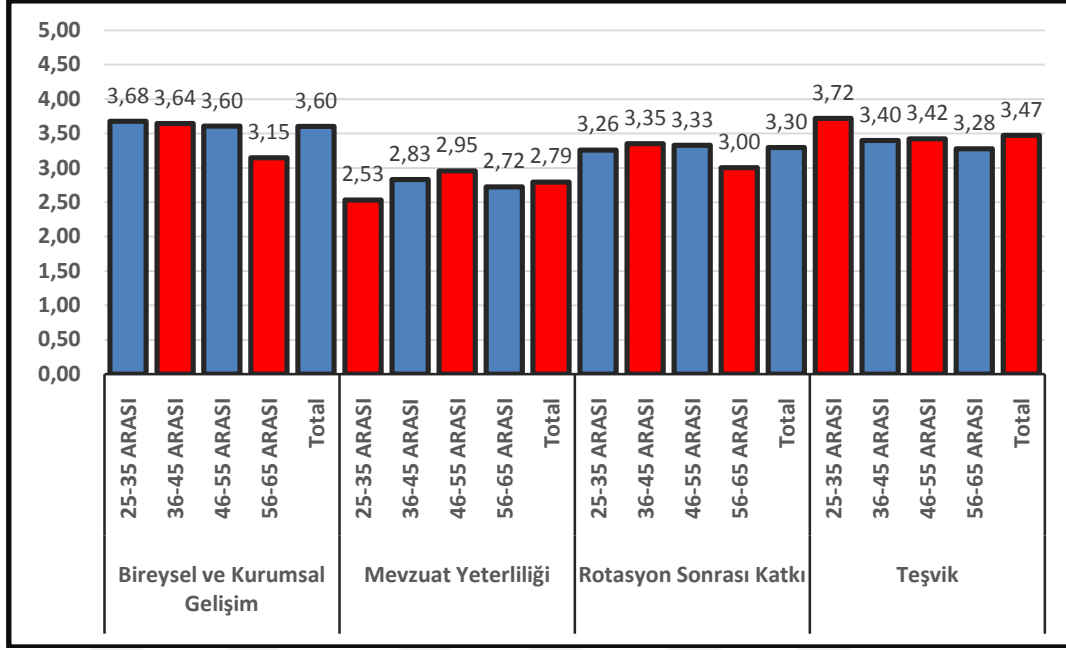
Tablo 17’ de anket uygulamasına katılan okul yöneticilerinin yaşları ile ankete verdikleri cevaplara ait istatistiksel veriler belirtilmiştir. Yapılan analizler HA4, HB4, HC4 ve HD4 hipotezlerini desteklemektedir.

Tablo 17. Yaşa İlişkin Bulgular

Boyutlar	YAŞ		Ortalama Fark	Sig.	Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
Bireysel ve Kurumsal Gelişim	25-35 ARASI	36-45 ARASI	,03384	,999	-,5085	,5761
		46-55 ARASI	,07313	,986	-,4717	,6180
		56-65 ARASI	,52963	,399	-,3409	1,4001
	36-45 ARASI	25-35 ARASI	-,03384	,999	-,5761	,5085
		46-55 ARASI	,03929	,997	-,4519	,5304
		56-65 ARASI	,49579	,425	-,3421	1,3337
	46-55 ARASI	25-35 ARASI	-,07313	,986	-,6180	,4717
		36-45 ARASI	-,03929	,997	-,5304	,4519
		56-65 ARASI	,45650	,501	-,3831	1,2961
	56-65 ARASI	25-35 ARASI	-,52963	,399	-1,4001	,3409
		36-45 ARASI	-,49579	,425	-1,3337	,3421
		46-55 ARASI	-,45650	,501	-1,2961	,3831
25-35 ARASI	36-45 ARASI	-,29621	,544	-,8692	,2768	
	46-55 ARASI	-,42016	,238	-,9958	,1555	

Tablo 17. Devam

Mevzuat Yeterliliği		56-65 ARASI	-,18889	,952	-1,1086	,7308	
	36-45 ARASI	25-35 ARASI	,29621	,544	-,2768	,8692	
		46-55 ARASI	-,12394	,928	-,6429	,3950	
		56-65 ARASI	,10732	,990	-,7780	,9926	
	46-55 ARASI	25-35 ARASI	,42016	,238	-,1555	,9958	
		36-45 ARASI	,12394	,928	-,3950	,6429	
		56-65 ARASI	,23127	,908	-,6558	1,1183	
	56-65 ARASI	25-35 ARASI	,18889	,952	-,7308	1,1086	
		36-45 ARASI	-,10732	,990	-,9926	,7780	
		46-55 ARASI	-,23127	,908	-1,1183	,6558	
	Rotasyon Sonrası Katkı	25-35 ARASI	36-45 ARASI	-,09394	,975	-,6694	,4815
			46-55 ARASI	-,06725	,991	-,6454	,5109
56-65 ARASI			,25833	,890	-,6654	1,1820	
36-45 ARASI		25-35 ARASI	,09394	,975	-,4815	,6694	
		46-55 ARASI	,02669	,999	-,4945	,5479	
		56-65 ARASI	,35227	,739	-,5369	1,2414	
46-55 ARASI		25-35 ARASI	,06725	,991	-,5109	,6454	
		36-45 ARASI	-,02669	,999	-,5479	,4945	
		56-65 ARASI	,32558	,784	-,5653	1,2165	
56-65 ARASI		25-35 ARASI	-,25833	,890	-1,1820	,6654	
		36-45 ARASI	-,35227	,739	-1,2414	,5369	
		46-55 ARASI	-,32558	,784	-1,2165	,5653	
Teşvik	25-35 ARASI	36-45 ARASI	,31894	,557	-,3072	,9451	
		46-55 ARASI	,29806	,615	-,3310	,9271	
		56-65 ARASI	,43889	,676	-,5661	1,4439	
	36-45 ARASI	25-35 ARASI	-,31894	,557	-,9451	,3072	
		46-55 ARASI	-,02088	1,000	-,5879	,5462	
		56-65 ARASI	,11995	,989	-,8475	1,0874	
	46-55 ARASI	25-35 ARASI	-,29806	,615	-,9271	,3310	
		36-45 ARASI	,02088	1,000	-,5462	,5879	
		56-65 ARASI	,14083	,982	-,8285	1,1102	
	56-65 ARASI	25-35 ARASI	-,43889	,676	-1,4439	,5661	
		36-45 ARASI	-,11995	,989	-1,0874	,8475	
		46-55 ARASI	-,14083	,982	-1,1102	,8285	



Şekil 7. Yaşa İlişkin Grup Ortalamaları Grafiği

2.6.3.8.Yöneticilik Tecrübesine İlişkin Bulgular

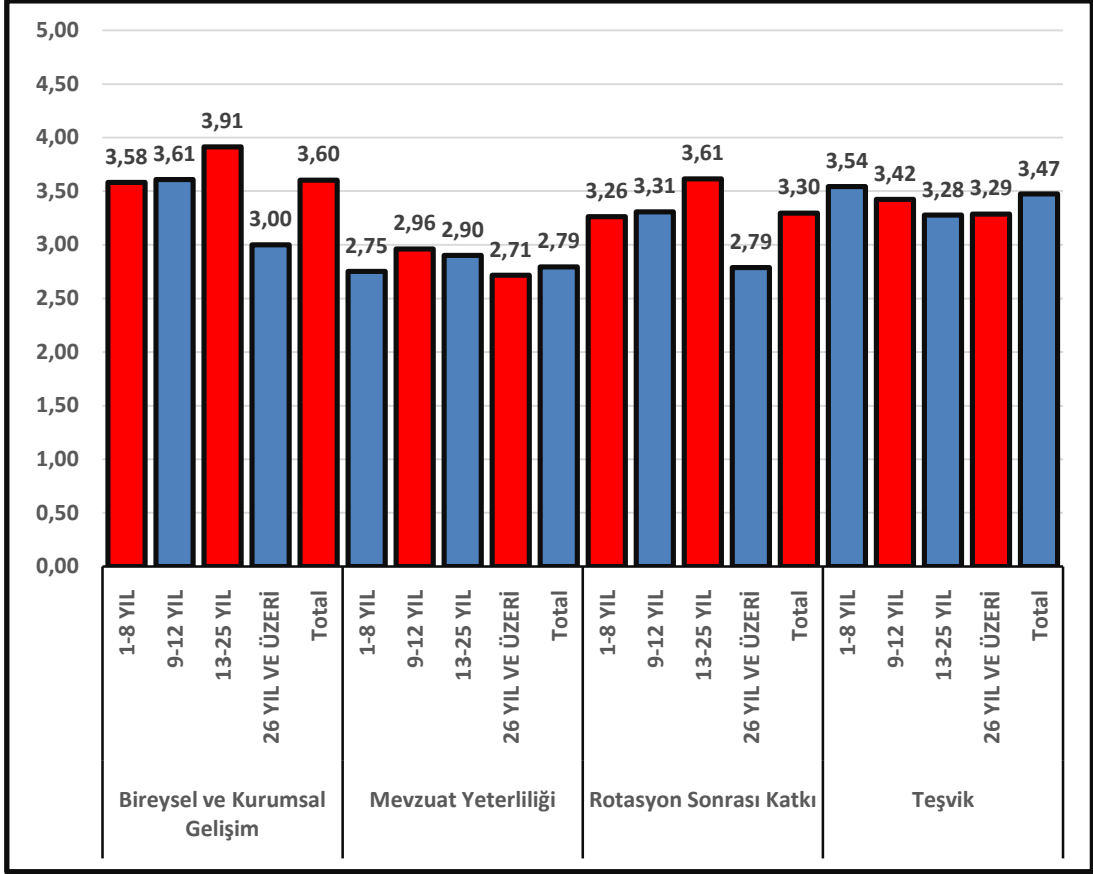
Tablo 18’de belirtildiği üzere yöneticilikte geçen sürelerine göre yöneticilerin öğretmen rotasyonu uygulamasının bireysel ve kurumsal gelişime yönelik, rotasyon sonrası katkısına yönelik, mevzuat yeterliliğine yönelik ve teşvik edilmesine yönelik düşünceleri arasında HA7, HB7, HC7 ve HD7 hipotezlerinde belirtildiği gibi anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 18. Yöneticilik Tecrübesine İlişkin Bulgular

Boyutlar	Yöneticilik Tecrübesi		Ortalama Fark	Sig.	Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
Bireysel ve Kurumsal Gelişim	1-8 YIL	9-12 YIL	-,02673	1,000	-,6980	,6445
		13-25 YIL	-,33101	,426	-,8910	,2290
		26 YIL VE ÜZERİ	,58010	,333	-,3065	1,4668
	9-12 YIL	1-8 YIL	,02673	1,000	-,6445	,6980
		13-25 YIL	-,30427	,765	-1,1079	,4994
		26 YIL VE ÜZERİ	,60684	,453	-,4507	1,6644
	13-25 YIL	1-8 YIL	,33101	,426	-,2290	,8910
		9-12 YIL	,30427	,765	-,4994	1,1079
		26 YIL VE ÜZERİ	,91111	,084	-,0796	1,9018
	26 YIL VE ÜZERİ	1-8 YIL	-,58010	,333	-1,4668	,3065
		9-12 YIL	-,60684	,453	-1,6644	,4507
		13-25 YIL	-,91111	,084	-1,9018	,0796

Tablo 18. Devam

Mevzuat Yeterliliği	1-8 YIL	9-12 YIL	-,21154	,879	-,9415	,5184
		13-25 YIL	-,15000	,921	-,7589	,4589
		26 YIL VE ÜZERİ	,03571	1,000	-,9284	,9998
	9-12 YIL	1-8 YIL	,21154	,879	-,5184	,9415
		13-25 YIL	,06154	,998	-,8123	,9354
		26 YIL VE ÜZERİ	,24725	,946	-,9027	1,3972
	13-25 YIL	1-8 YIL	,15000	,921	-,4589	,7589
		9-12 YIL	-,06154	,998	-,9354	,8123
		26 YIL VE ÜZERİ	,18571	,971	-,8915	1,2629
	26 YIL VE ÜZERİ	1-8 YIL	-,03571	1,000	-,9998	,9284
		9-12 YIL	-,24725	,946	-1,3972	,9027
		13-25 YIL	-,18571	,971	-1,2629	,8915
Rotasyon Sonrası Katkı	1-8 YIL	9-12 YIL	-,04606	,998	-,7574	,6653
		13-25 YIL	-,35087	,425	-,9443	,2426
		26 YIL VE ÜZERİ	,47591	,561	-,4637	1,4155
	9-12 YIL	1-8 YIL	,04606	,998	-,6653	,7574
		13-25 YIL	-,30481	,794	-1,1564	,5468
		26 YIL VE ÜZERİ	,52198	,628	-,5987	1,6426
	13-25 YIL	1-8 YIL	,35087	,425	-,2426	,9443
		9-12 YIL	,30481	,794	-,5468	1,1564
		26 YIL VE ÜZERİ	,82679	,179	-,2230	1,8766
	26 YIL VE ÜZERİ	1-8 YIL	-,47591	,561	-1,4155	,4637
		9-12 YIL	-,52198	,628	-1,6426	,5987
		13-25 YIL	-,82679	,179	-1,8766	,2230
Teşvik	1-8 YIL	9-12 YIL	,11762	,981	-,6731	,9084
		13-25 YIL	,26570	,729	-,3940	,9254
		26 YIL VE ÜZERİ	,25498	,923	-,7895	1,2994
	9-12 YIL	1-8 YIL	-,11762	,981	-,9084	,6731
		13-25 YIL	,14808	,978	-,7986	1,0948
		26 YIL VE ÜZERİ	,13736	,992	-1,1084	1,3832
	13-25 YIL	1-8 YIL	-,26570	,729	-,9254	,3940
		9-12 YIL	-,14808	,978	-1,0948	,7986
		26 YIL VE ÜZERİ	-,01071	1,000	-1,1777	1,1563
	26 YIL VE ÜZERİ	1-8 YIL	-,25498	,923	-1,2994	,7895
		9-12 YIL	-,13736	,992	-1,3832	1,1084
		13-25 YIL	,01071	1,000	-1,1563	1,1777



Şekil 8. Yöneticilik Tecrübesine İlişkin Grup Ortalamaları Grafiği

SONUÇ

Öğretmenlerin azami çalışma sürelerine bağlı olarak zorunlu yer değişikliği hususunda MEB' in öncelikli hedefi kemikleşen ve değişime, yenilikçi anlayışa karşı koyan yapıların direncini çözmek, etkinliği hâkim kılmak, öğretmenlerin tekdüzeleşmiş monoton iş hayatlarını farklılaştırmak, motivasyon ile iş doyumunu oranını artırmayı hedeflemiştir. Ayrıca bütün eğitim personeli için her bir personelin kurumların her kademesinde, ülkenin tüm bölgelerinde çalışmasını sağlayıp çalışanlara eşit davranarak adil bir yönetim altında hakkaniyeti korumayı amaç edinmiştir. Değişim bazı durumlarda direnmelerle karşılaşabilirken, bazen de fark etmeden hemen kabullenilebilir (Argon, Özçelik, 2007:70). Kişilerin değişime karşı koymasının sebebi ise, bir şeyleri kaybetme endişesi, yetersiz olma duygusu, alışkanlıklar, ekonomik etkenler, değişimin ortaya çıkaracağı tehditler olarak sıralanabilir. Bu tür kaygılar yöneticilerin öğretmen rotasyonu hususundaki yaklaşımlarını etkilemektedir. Yapılan çalışmada öğretmenlerin azami çalışma sürelerine bağlı zorunlu yer değişikliğine yönelik okul yöneticilerinin görüşleri ortaya konmaya çalışılmıştır. Öğretmen rotasyonu uygulaması 2015 yılında uygulanmak istenmiş fakat yapılan hazırlıklardan sonra amacına ulaşmayacağı endişesiyle ertelenmiştir. Hatta birçok öğretmen rotasyon uygulamasına tabi olmamak adına 2015 yılı içerisinde il içi ve il dışı isteğe bağlı yer değiştirme talebinde bulunarak okullarından ayrılmışlardır. Uygulamanın ertelenmesiyle, rotasyona tabi olmamak için yapılan isteğe bağlı tayinler mağduriyetlere sebep olmuştur.

Bu araştırmada, öğretmen rotasyonuna yönelik yönetici düşünceleri bireysel ve kurumsal gelişim, rotasyon sonrası katkı, mevzuat yeterliliği ve rotasyonun teşviki boyutlarında incelenmiştir. Anket uygulaması çalışma kapsamında Karabük il merkezindeki ilk ve orta dereceli devlet okullarında görev yapan 126 okul yöneticisine uygulanmıştır. Elde edilen bulgular bağımsız grup T ve One-way Anova testleri ile incelenmiştir.

Öğretmen rotasyonunun bireysel ve kurumsal gelişime olan etkisi hususunda

yönetici düşünceleri incelendiğinde, yöneticilerin diğer boyutlara göre bireysel ve kurumsal gelişime olumlu baktıkları görülmektedir. Yöneticiler, öğretmen rotasyonunun öğretmenin sosyal çevrelerinin artmasını sağladığı görüşüne katılmaktadırlar. Memişoğlu, Yılmaz, İsmetoğlu ve Erbaş (2015:1135) “Öğretmenlerin zorunlu yer değiştirmesi uygulamasına yönelik lise öğretmenlerinin görüşleri” başlıklı çalışmalarında, rotasyonun öğretmenleri yeni sosyal ortamlara sokacağını ve hatta yeni sosyal ortamların öğretmenlerin hayatlarını daha renkli hale getireceği ve yeni arkadaşlıkların kurulmasına imkân vereceğini belirterek bu fikri desteklemişlerdir. Yöneticiler aynı zamanda rotasyonun öğretmenlerin günlük alışlagelmiş davranışlarını değiştirmelerine sebep olacağı ve tekdüzelikten kurtaracağı fikrini desteklemektedirler. Arabacı ve Sağlam (2012:543)’ a göre rotasyonun uygulanmaması durumunda bireyler monoton bir hayatla baş başa kalacaklar, yeniliklere karşı kendini kapatır ve bunun sonucunda, problemler karşısında farklı çözüm yolları üretmezler. Ayrıca Gökkaya (2013:22), “Okul müdürlerine uygulanan rotasyona ilişkin ilkökul ve ortaokul müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlerin görüşleri” başlıklı çalışmada rotasyon sisteminin, çalışanları tekdüzelikten kurtaracağından ve üretkenliğin artmasını sağlayacağından bahsetmiştir. Katılımcılar rotasyonun öğretmenlerin iletişim becerilerini, belirsizlikle mücadele yeteneklerini ve problemlere çözüm getirebilme becerilerini geliştireceği fikrine katılmaktadırlar. Yine analiz sonuçlarına göre katılımcılar öğretmen rotasyonunun okullardaki siyasi öğretmen yapılanmalarını önleyeceği fikrini desteklemektedir. Kayıkcı, Yörük ve Özdemir (2015:215), “ İl ve ilçe eğitim yöneticilerinin tabi oldukları rotasyon uygulamasına ilişkin görüşleri” başlıklı çalışmalarında, okullarda uzun yıllar değişmeyen öğretmen kadrolarının yarattığı informal, direnç gösteren, siyasi, kemikleşen örgütsel bağları çoğu yönetici için olumsuz bir durum olarak nitelendirmişlerdir. Bu görüş yapılan çalışmadaki katılımcıların fikirleriyle örtüşmektedir. Kurumsal gelişim anlamında okul yöneticileri, öğretmen rotasyonunun okul kültürlerinin transferinin kolaylaştıracağı ve okullar arasında işbirliği sağlayacağı fikrini desteklemektedir. Rotasyon öncesi ve sonrasında, öğretmen eski ve yeni okulu arasında bir köprü vazifesi görecektir ve iki okul arasındaki işbirliğine katkı sağlayacaktır. Demografik değişkenler incelendiğinde, bireysel ve kurumsal gelişim boyutuyla öğretmen rotasyonuna

yönelik yönetici düşünceleri arasında anlamlı bir fark yoktur. Yöneticilik tecrübesi 26 yıl ve üzerinde olan okul yöneticileriyle, aynı kurumda çalışma süresi 9-12 yıl arasında olan okul yöneticileri bireysel ve kurumsal gelişim boyutunu diğer katılımcılara oranla daha az desteklemektedirler.

Okul yöneticileri öğretmen rotasyonu sonrası, rotasyonun öğretmene ve rotasyonla okula gelen öğretmenin, geldiği kuruma olumlu etkiler yaptığı görüşündedir. Katılımcıların % 45,2' si rotasyonun mesleki tükenmişliği önlediği fikrine katılmaktadır. Ardıç ve Polatçı (2008:69-96), “Tükenmişlik sendromu akademisyenler üzerine bir uygulama” başlıklı çalışmalarında başarıyı yakalamak adına mesleki tükenmişliği önlemek için çalışma şartlarının daha iyi hale getirilmesi, kişisel gelişime imkân tanımak gibi hususlara ilave olarak, işin tekdüzeliğini azaltmak için rotasyondan uygulamasından yararlanılabileceği önerisinde bulunmuşlardır. Okul yöneticileri rotasyonla gelen öğretmenin hem okulun motivasyonunu hem de o okuldaki öğretmenlerin başarısını artıracığı fikrine katılmaktadırlar. Kayıkçı, Yörük ve Özdemir (2015:200-215) il ve ilçe eğitim müdürlüklerinin rotasyon uygulamasıyla ilgili araştırmalarında, araştırmaya katılanların %35' inin rotasyon sayesinde yeni bilgiler öğrenileceği, yeni sosyal çevreler edinileceği bireysel anlamda monotonluğun ortadan kalkacağı ve farklı branşlardaki öğretmenlerle çalışma imkânının bulunacağı görüşünde bulunmuşlar ve böylelikle kurumun başarı oranının artacağı görüşüne varmışlardır. Ayrıca yine aynı çalışmada bazı katılımcıların “Zorunlu rotasyon uygulamasının akademik başarıya etkisi ne olur?” sorusuna cevabının değişimin sağladığı avantaj ve motivasyon artışının akademik başarıyı artıracığını ileri sürmüşlerdir. Rotasyonun kuruma etkisi olarak da okul yöneticilerinin %39,7' si rotasyon uygulamasının “Öğretmenlerin planlama becerilerini geliştirmek için uygun bir ortam hazırlar.” fikrine katılmaktadır. Demografik değişkenlerle rotasyon sonrası katkı birlikte incelendiğinde yapılan analiz sonuçlarına göre yöneticilerin rotasyonun öğretmene ve öğretmenin, rotasyonla geldiği kuruma olan katkısına yönelik düşünceleri arasında anlamlı bir fark yoktur. 56-65 yaş arası okul yöneticileri rotasyon sonrası rotasyonun öğretmene ve kuruma katkısına yönelik fikirlere daha az katılmaktadırlar. Yaşı ilerlemiş olan okul yöneticilerinin, yöneticilik görevinden herhangi bir sebeple ayrılıp öğretmenliğe döndüğünde rotasyona uğrama olasılıkları genç öğretmenlere

nazaran daha fazla olmasının bu durumu etkilediği düşünülmektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin % 37,3' ü MEB tarafından yayınlanan öğretmen rotasyonu ile ilgili yönetmelik maddelerinin yeterliliği konusunda kararsızlığını belirtmiş, % 31,7' si yönetmelik maddelerinin yetersiz olduğu kanaatindedir. Ayrıca % 35,7'si MEB tarafından rotasyon için belirlenen kriterler ve planlamalar uygulamalar için yeterlidir fikrine katılmamaktadırlar. Bu sonuçlara göre okul yöneticileri rotasyon uygulaması için yönetmeliğe eklenen maddelerin yetersiz olduğunu ve uygulama öncesi çalışmaların yeterince yapılmadığı görüşündedirler. Yörük ve Günbayı (2015:70)'nın, "Öğretmenlere yönelik uygulanması planlanan rotasyona ilişkin öğretmen görüşleri" başlıklı çalışmasına göre öğretmenler, azami çalışma sürelerine bağlı yer değişikliği uygulamasının bir alt yapısının bulunmamasından kaynaklanan sistemsizlik sorunu olduğu görüşüne sahiptirler. Öğretmenlerin akıllarına gelen ilk soru bu denli karmaşık bir uygulamanın nasıl hayata geçirileceğidir ve onlar yapılan çalışmaların ve yönetmeliğin yetersiz olduğunu düşünmektedirler. Bakanlık tarafından rotasyon uygulamasında planlanan azami çalışma süreleri için 12 yıl ve 8 yıl gibi süreler ortaya konmuştur. Sözü edilen azami çalışma süreleri de okul yöneticileri için kararsızlık oluşturmuştur. Yörün ve Günbayı (2015:70)'nin yaptığı çalışmaya göre öğretmenler, rotasyon süresi için 5 yıl sürenin yeterli olduğu görüşünü savunmaktadırlar. Bahçalı (2014:268), "Rotasyon uygulamasının değerlendirilmesi" başlıklı çalışmada katılımcıların büyük bir çoğunluğu rotasyon süresi için 5 yılın yeterli olduğu görüşünü savunmuştur. Yapılan araştırmada da olduğu gibi yöneticiler ve öğretmenler yönetmeliğin yetersizliğinden bahsetmektedirler. Katılımcıların cinsiyetlerine, yaşlarına, eğitim durumlarına, mesleki unvanlarına, yöneticilikte geçen sürelerine ve çalıştıkları kurumdaki öğretmen sayılarına göre öğretmen rotasyonuna ait mevzuatın yeterliliğine yönelik düşünceleri arasında anlamlı bir fark yoktur. Mesleki tecrübelerine göre yöneticilerin öğretmen rotasyonuna ait mevzuatın yeterliliğine yönelik düşünceleri arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. 21 yıl ve üzeri mesleki tecrübesi bulunan okul yöneticileri 11-15 yıllık mesleki tecrübesi bulunan okul yöneticilerine göre öğretmen rotasyonu için yönetmeliğe eklenen maddelerin yeterli olduğu fikrine katılmaktadırlar. Oysaki 11-15 yıllık mesleki tecrübesi olan yöneticiler mevzuatın yetersiz olduğunu düşünmektedir. Bu durum mesleki tecrübeye sahip yöneticilerin

bakanlığın çalışmalarını desteklediği sonucuna varmaktadır. Aynı kurumda çalışma sürelerine göre yöneticilerin öğretmen rotasyonuna ait mevzuatın yeterliliğine yönelik düşünceleri arasında anlamlı bir fark vardır. 13 yıl ve üzeri süredir aynı kurumda çalışan okul yöneticileri mevzuatın yeterli olduğu fikrine 1-8 yıl arası aynı kurumda çalışan okul yöneticilerine göre daha fazla katılmaktadırlar.

Son olarak rotasyonun teşvik boyutu incelendiğinde katılımcıların çoğunluğu rotasyonu daha cazip kılmak için rotasyona uğrayacak öğretmene ek puan verilmesi ve eğitimde farkındalık oluşturan öğretmenlerin aynı kurumdaki azami çalışma sürelerinin istemeleri halinde artırılması fikirlerini desteklemektedirler. Katılımcıların %48'i rotasyona uğrayacak öğretmene yeni okuluna tayininden sonra ek puan verilmesi fikrine katılmaktadır. Öğretmen rotasyonu öncesinde bakanlık, eğitim sendikalarından görüş istemiş, bunun sonucunda sendikalardan ortak fikir olarak rotasyonun daha cazip hale gelmesi için bazı kıstasların belirlenmesi gerektiği savunulmuştur. Bunların başında ek ücret ve ek hizmet puanı gelmektedir. Bu hususla ilgili okul yöneticilerinin düşünceleri ile eğitim sendikalarının düşünceleri benzerdir. Ayrıca bakanlığın belirlediği kriterler doğrultusunda bulunduğu bölgede farkındalık oluşturan, yaptığı proje ve çalışmalarla örnek teşkil eden öğretmenlerin istemeleri halinde bakanlığın 2015 yılında yayınlamış olduğu Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği'nin 48. maddesinde belirlediği 8 yıllık süreyi bir dönem daha uzatması fikri yine okul yöneticileri tarafından savunulmaktadır. Böylelikle o öğretmenin bir nevi ödüllendirilmiş olması söz konusudur. Fakat bununla beraber farkındalık yaratan öğretmenin rotasyonla başka bir okula tayini söz konusu olduğunda, tayin olduğu okulu ve bölgeyi de olumlu yönde etkileyeceğini savunan okul yöneticileri mevcuttur. Demografik değişkenlere göre okul yöneticilerinin rotasyonun teşvik unsurları hususunda görüşleri itibariyle anlamlı bir fark yoktur. Rotasyonun teşvikiyle ilgili ifadeleri aynı kurumda 13 yıl ve üzeri süredir çalışan okul yöneticileri, bulunduğu kurumda 41 ve üzeri sayıda öğretmen bulunan okul yöneticileri ve 25-35 yaş arası olan okul yöneticileri diğer demografik özelliklere sahip olan yöneticilere oranla daha fazla desteklemektedirler.

Yapılan analizlerin yanı sıra anket uygulaması sırasında görüşülen okul yöneticileri, rotasyonun öğretmenler arasında fırsat eşitliği sağlayacağı, öğretmenlere farklı okullarda çalışma imkânı vereceği görüşünde olduğunu belirtmişlerdir. Bu

durumla ilgili Memişoğlu, Yılmaz, İsmetoğlu ve Erbaş (2015:1132-1133) “Öğretmenlerin zorunlu yer değiştirmesi uygulamasına yönelik lise öğretmenlerinin görüşleri” başlıklı çalışmalarında, rotasyona karşı olumlu yaklaşımına gerekçe olarak öğretmenlerin farklı okullarda çalışma imkânını olduğunu belirtmişlerdir. Zorunlu yer değiştirme uygulaması ile bir öğretmenin uzun yıllar aynı okulda çalışmak zorunda kalmasının önüne geçileceğine inanılmaktadır. Zira çevresel koşulları elverişli, şehir merkezlerinde eğitim kalitesi yüksek olan okulların, norm kadrolarının yıllarca yüksek hizmet puanına sahip aynı öğretmenler tarafından doldurulduğu düşünülmektedir. Araştırmaya katılanlar, okullar arasındaki öğretmen sirkülasyonu ile her öğretmenin farklı okullarda çalışma şansı elde etmesinin eşitlik ilkesinin bir gereği olduğunu düşünmektedirler. Okul yöneticileri öğretmen rotasyonu uygulamasına karşı rotasyona uğrayan öğretmenin aile sosyal yapısına etkileyip etkilemeyeceği hususunda tereddütleri olduğunu dile getirmiştir. Aile sosyal yapı ile ilgili, Memişoğlu, Yılmaz, İsmetoğlu ve Erbaş (2015:1142), “Öğretmenlerin zorunlu yer değiştirmesi uygulamasına yönelik lise öğretmenlerinin görüşleri” başlıklı çalışmalarında öğretmenlerin rotasyona tabi olduklarında ailelerinden uzak kalmak zorunda kalabileceklerini ve bu durumun aile bütünlüklerinin bozulmasına sebep olacağından, rotasyona uğrayan öğretmenin çocuklarının eğitim süreçlerinin aksayabileceğinden ve telafi edilemeyecek maddi kayıplar yaşayacaklarından endişelendiklerini belirtmişlerdir. Buna paralel olan diğer bir görüş ise Kayıkçı, Yörük ve Özdemir (2015:200-215), “İl ve ilçe eğitim yöneticilerinin tabi oldukları rotasyon uygulamasına ilişkin görüşleri” isimli araştırmalarında katılımcıların %64’ü zorunlu yer değişikliği uygulamasının rotasyona uğrayan personelin yeni çevresiyle olan uyum konusunda sıkıntılar yaşayabileceği görüşünü öne sürmüşlerdir.

Okul yöneticilerinin öğretmen rotasyonuna ilişkin görüşleri yapılan analiz sonuçlarına göre genel olarak değerlendirildiğinde katılımcıların birçoğunun rotasyon uygulamasına karşı olumlu görüşlere sahip oldukları anlaşılmaktadır. Fakat öğretmen rotasyonu ile ilgili Milli Eğitim Bakanlığı tarafından yayınlanan yönetmeliği yetersiz görmektedirler.

Araştırmanın sonuçlarını kısaca özetlemek gerekirse; okul yöneticilerinin öğretmen rotasyonuna yönelik yapılan anket çalışmasına verdiği yanıtlara göre destekleme düzeylerini yüksekte düşüğe doğru bireysel ve kurumsal gelişim,

rotasyonun teşvik unsurları, rotasyon sonrası katkı ve mevzuat yeterliliği olarak sıralayabiliriz. Okul yöneticileri azami çalışma sürelerine bağlı öğretmenlerin zorunlu yer değişikliği uygulamasına genel anlamda desteklemektedirler. Ayrıca MEB tarafından yönetmeliğe ilave edilen rotasyon maddelerinin yetersiz olduğunu, ancak birtakım düzenlemelerin yapılmasıyla olumlu sonuçlar verebileceği görüşünde bulunmuşlardır.

Anket uygulaması esnasında yapılan yüz yüze görüşmelerde anket analizlerinde belirtilmese bile okul yöneticileri rotasyon uygulaması için bazı önerilerde bulunmuşlardır. Bunlar da göz önünde bulundurularak ve araştırma sonuçlarına dayanarak aşağıdaki öneriler ortaya çıkmıştır:

- 1- Rotasyonun uygulama şekli her ilde oluşturulacak komisyon tarafından öğretmenler mağdur edilmeden ve fırsat eşitliği ilkesine uyacak şekilde il içinde gerçekleştirilebilir.
- 2- Aynı okulda azami çalışma süreleri öğretmenin başarısı baz alınarak değerlendirilebilir. Bu hususta farkındalık yaratan öğretmenin istekleri göz önünde bulundurulabilir.
- 3- Yapılan çalışmanın teşvik boyutuyla ilgili, rotasyon sebebiyle barınma ve ulaşım ihtiyaçlarıyla ilgili problemlerin çözülebilmesi için öğretmene maddi kaynak sağlanabilir.
- 4- Yine yapılan çalışmanın teşvik boyutuyla ilgili olarak ortaya çıkan sonuçlara dayanarak, zorunlu yer değişikliğine tabi olan öğretmene bir sonraki tayin döneminde avantaj oluşturacak şekilde ek puan verilebilir.
- 5- Rotasyon uygulaması yapılırken, öğretmenlere yan alanıyla ilgili tercih hakkı da verilebilir. Bu sayede rotasyon uygulamasının ertelenmesine sebep olan boş öğretmen normunun olmama sorunu bir nebze olsun giderilmiş olacaktır.
- 6- Rotasyona tabi olan öğretmenlere il dışı da dâhil becayiş hakkı verilebilir.
- 7- Rotasyonun amaçları arasında yer alan öğretmenler arasında fırsat eşitliği hususu göz önünde bulundurularak, özellikle kırsal ve dezavantajlı bölgelerde çalışmaya teşvik edici ayrıcalıklar belirlenebilir. İlk etapta bu bölgelerdeki sınıf başına düşen öğrenci kapasiteleri düşürülebilir.
- 8- Araştırmada okul yöneticilerinin öğretmen rotasyonuna yönelik bakış açıları ele alınmıştır. Öğretmen rotasyonuna yönelik öğretmen görüşlerinin incelenmesi

diğer araştırmalara konu olabilir.

Yapılan araştırmanın sonuçları öğretmenlere uygulanması planlanan rotasyon uygulamasına ilişkin yönetici düşüncelerini içermektedir. Elde edilen sonuçlar bakanlık yetkililerine, erteleme sürecindeki rotasyon uygulamasının netlik kazanmasına yardımcı olacağı düşünülmektedir.



KAYNAKÇA

- Akman, G. (2014) “Nicel ve Nitel Araştırma Yöntemleri” Bilimsel Araştırma Yöntemleri Ödevi, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, Çay Meslek Yüksekokulu*.
- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2008) “Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerine Bir Uygulama(GAÜ Örneği) “ *Gazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*10/2, 69-96.
- Argon, T. ve Özçelik N. (2007) “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlikleri.” *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 70-89.
- Ay, F. (2005) “İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Rotasyonu Modelleri” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *İstanbul Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2010) “ Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri” Sakarya: Sakarya Kitapevi.
- Arabacı, İ.B. ve Sağlam H. (2012) “Zorunlu Rotasyon Uygulamaları Konusunda Okul Yöneticilerinin Görüşleri” *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, v.9/20, 529-547.
- Aytaç, T. (2000) “*Okul Merkezli Yönetim*” Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Arlı, D. ve Tercan M. (2013) “Eğitim Müfettişlerinin Eğitim Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği Kapsamında Yer Değiştirme Hususunda Yapılan Değişikliklere İlişkin Görüşleri” *The Journal of Academic Social Science Studies Dergisi*, v.6/5, 15-30.
- Akarsu, Ö. (2013) “Resmi Okul Yöneticilerinin Zorunlu Yer Değiştirme Yoluyla Atanmasına Yönelik Yönetici ve Öğretmen Görüşleri” Yüksek Lisans Tezi, *Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Balcı, A. (2003) “Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji Ve Taktikler” Ankara: Pegem Yayıncılık, 112.

- Bursalioğlu, Z. (2011) “Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış” Onaltıncı Basım. Pegem Akademi, 5.
- Bahçalı, G. (2014) “Rotasyon Uygulamalarının Değerlendirilmesi” Yüksek Lisans Tezi, *Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü*.
- Cafoğlu, Z. (1992) “Başarılı Okul Yönetiminde Liderlik” *Eğitim Dergisi*, 1, 49–57.
- Campion, M.A., Cheraskin, L. ve Stevens, M.J.(1994) “Career related antecedents and outcomes of job rotation”, *Academy of Management Journal*, vol. 37,1518-1542.
- Çelik, V. (2001) “Geleceğin Okul Liderleri” *2000 Yılında Türk Millî Eğitim Örgütü ve Yönetimi Ulusal Sempozyumu*. Ankara: Başkent Öğretmen Evi.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2012). “Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve Lisrel Uygulamaları”, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.
- Çolak, N. İ. (2005) “Kamu görevlilerinin naklen atanma kriterleri”, *Atatürk Üniv. Erzincan Hukuk Fakültesi Dergisi*, 9 (1), 127-165.
- Erkan, E. ve Abaan, S. (2006)” Devlete ve özel sektöre bağlı hastanelerde çalışan servis sorumlu hemşirelerinin işe ve insana yönelik liderlik yönelimlerinin incelenmesi” [Elektronik sürüm] *Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*,13(1), 1-13.
- Ellis, T. (1999) “Implementing Job Rotation”, *Occupational Health & Safety*, v.68.
- Erdoğan, İ. (2008) “*Eğitim ve Okul Yönetimi*” 6. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Field, A. (2000) “Discovering Statistics using SPSS for Windows” , London, Thousand Oaks, New Delhi:Sage Publications
- Garvin, D. A. (1993) “Building a Learning Organization”, *Harvard Business Review*, Vol. 71, No 4, July-August.
- Gökkaya, N. (2013) “Okul müdürlerine uygulanan rotasyona ilişkin İlkokul ve ortaokul müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlerin görüşleri”, Yüksek Lisans Tezi *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü*.
- Güleç, D. (2009) “Rotasyon ile çalışan hemşirelerde iş doyumunun belirlenmesi” Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, *Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü*.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2014) “ *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*”, Ankara:

Seçkin Yayıncılık.

- Gürsel, M. (2003) “Okul Yönetimi (Kuramsal Uygulamalı)” Konya: Eğitim Kitabevi, 91.
- Hayırlıoğlu, E. ve Kanat M.H.(2015) “Rotasyon Kavramı ve Rotasyonunun Okul Müdürlerinin Eğitim Liderliğine Etkisi” , *International Journal of Field Education*, 1 (2), 24-38.
- Hitt, M. A., J. Stewart Black, Lyman W. P. (2009) Management, Second Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- İlgar, L. (2005) “Eğitim yönetimi, okul yönetimi, sınıf yönetimi” İstanbul: Beta.
- Koç, H. (2012) “Okul Yöneticileri ve Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Zorunlu Yer Değiştirmesi” Yüksek Lisans Tezi, *Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Kayır, S. (2012) “Rotasyona Tabi Tutulan İlköğretim Okulu Müdürlerinin Örgütsel Sağlık Düzeyi Nasıldır?” Yüksek Lisans Tezi, *Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*
- Kakırman, İ. (2012) “Rotasyona Uğrayan Okul Yöneticilerinin Örgüt Sağlığına Etkisi” Yüksek Lisans Tezi, *Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Kaplan, M. (2007) ” *Motivasyon teorileri kapsamında uygulanan özendirme araçlarının iş gören performansına etkisi ve bir uygulama.*” Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kayıkçı, K., Yörük, T. ve Özdemir, İ. (2015) “İl ve İlçe Eğitim Yöneticilerinin Tabi Oldukları Rotasyon Uygulamasına İlişkin Görüşleri” <http://ilkogretim-online.org.tr> 14 (1), 200-215.
- Kerman, S.T. (2004) “İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları: Rotasyon gerekli mi?” Yayınlanmamış yüksek lisans dönem projesi, *Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Kılıç, E. (2008) “İş tatmini ve İş rotasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesine İlişkin Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma” Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi, *Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- MacLeod D, and Kennedy E. (2000) “ Department of Human Resources Personnel Services” Dhr Policıy: 50.015.01A, Job Rotation/Developmental Assigments. <http://ourworld.compuserve.com/homepages/gately/pp15js25.htm>, Erişim Tarihi:

- 30.5.2007).
- Martin, R. (1999) "Adjusting to job relocation: Relocation preparation can reduce location stress." *Journal of Occupational and Organization Psychology*, 72(2), 231-236.
- MEB (2015) 24 Kasım Öğretmenler Günü Kutlamaları Hakkında Genelge (2015/19) http://isparta.MEB.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2015_09/10024412_24kasm.pdf
- Memişoğlu S.P., Yılmaz D.Ç., İsmetoğlu M. ve Erbaş H.(2015) "Öğretmenlerin Zorunlu Yer Değiştirmesi Uygulamasına Yönelik Lise Öğretmenlerinin Görüşleri" *Turkish Studies International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic Dergisi*, v.10/11, 1121-1144.
- Millî Eğitim Bakanlığı İlköğretim Müfettişleri Kurulu Yönetmeliği (1990, 27 Ekim) *T.C. Resmi Gazete(a)*, 20678.
- Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik (2009, 13 Ağustos) *T.C. Resmi Gazete(b)*, 27318.
- Millî Eğitim Bakanlığı Personelinin Görevde Yükselme, Unvan Değişikliği Ve Yer Değiştirme Suretiyle Atanması Hakkında Yönetmelik. (2013, 12 Ekim) *T.C. Resmi Gazete ©*, 28793)
- Moon, B. ve Mayes A.S. (1994) " Teaching and Learning In the Secondary School" *The Open Universty, New York*, 113-116.
- Noe, R. A. (1999), *Employee Training and Development*. Boston: McGraw-Hill.
- Nural, E. ve Çıtak, Ş (2012) "Ordu ilindeki resmi eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin zorunlu yer değiştirme uygulamasına ilişkin görüş ve önerileri" VII. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, 24-26 Mayıs 2012, Malatya.
- Ortega, J. (2001) Job Rotation As A Learning Mechanism, *Management Science*, 47 (10),1361-1370.
- Özden, Y. (2002) " *Eğitimde Yeni Değerler*" Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Özocak, K. (2001) "Differences of Job Satisfaction Level Among Rotators and Nonrotators" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Sayılı H. (2002) "Örgütsel Değişimde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Bir Uygulama Örneği", Yayınlanmamış Doktora Tezi, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal*

Bilimler Enstitüsü.

Saylık, A. ve Polatcan M. (2016) "Okullarda Rotasyon Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi" *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27, 34-46.

Şermet, C.M. (2009) "İnsan kaynaklarında iş rotasyonu tekniği ve bir uygulama" Yayınlanmamış doktora tezi, *Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.*

Şimşek, H. (2004) "Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi: Karşılaştırmalı Örnekler Ve Türkiye İçin Öneriler" *Çağdaş Eğitim Dergisi*. Tekışık Yayıncılık, Yıl : 29, Sayı : 307.

Tarlığ, Y. T. (2006) " Performans değerlendirme süreci ile performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlara karşı çalışan tutumunu belirlemeye yönelik bir araştırma" Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, *Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.*

Tonbul, Y. ve Sağıroğlu, S. (2012) " Okul müdürlerinin zorunlu yer değiştirme uygulamasına ilişkin bir araştırma" *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice]*, 18(2), 313-339.

Ünal S. ve Ada S. (2008) "Öğretmenlik Mesleğine Giriş",10, ISBN 975-400-197-9, 10.

Winzenried, E. (2005) "Job Rotation; Konzeptionelle Erkenntnisse – Fallstudie – Gestaltungsempfehlungen" Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. *Wirtschaftsund Sozialwissenschaftlichen Fakultät, Bern üniversitesi.*

Yörük T. ve İ. Günbayı (2015) "Öğretmenlere Yönelik Uygulanması Planlanan Rotasyona İlişkin Öğretmen Görüşleri" *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi* 4(2).

Türk Dil Kurumu Sorgulama Web Sitesi (2006, 26 Eylül)

[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=ROTASYO\(8](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=ROTASYO(8)

Ağustos 2016).

EKLER

EK -1 OKUL YÖNETİCİ ALGILARINI ÖLÇMEYE YÖNELİK ANKET

Değerli Yöneticim,

Bu çalışma Milli Eğitim Bakanlığı tarafından uygulanması planlanan öğretmenlerin azami çalışma sürelerine bağlı zorunlu yer değiştirmelerine yönelik yer değişikliğini siz okul yöneticilerinin nasıl algıladıklarını belirlemek amacıyla hazırlanmış olup anket sonuçları sadece bilimsel amaçlar için kullanılacaktır.

Anketimizin araştırmamıza katkı sağlaması için, sizden istenen bilgilerin eksiksiz, tarafsız ve doğru olarak yanıtlanması önem arz etmektedir. Anket sorularını düşüncelerinizi en iyi yansıtacak şekilde gösterilen bölüme (x) işareti koyarak yanıtlayınız. Anket değerlendirme sonuçları bireysel düzeyde herhangi bir çalışma yapılmayacak olup kişilere ait bilgiler gizli tutulacaktır.

Ayırduğınız zaman ve katkılarınız için teşekkür ederiz.

Adem KARAKAVUZ
Karabük Üniversitesi
İşletme Programı Y.L. Öğrencisi

Yrd. Doç. Dr. M. Murat TUNÇBİLEK
Karabük Üniversitesi

Aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katılıyorsunuz?

1= Hiç Katılmıyorum 2= Katılmıyorum 3= Kararsızım 4= Katılıyorum 5=Tamamen katılıyorum

Cinsiyetiniz	() Kadın	() Erkek			
Mesleki Tecrübeniz	() 1-5 Yıl () 11-15 () 21+	() 6-10 Yıl () 16-20 Yıl			
Aynı Kurumda Çalışma Süreniz	() 1-8 Yıl () 13-25 Yıl	() 9-12 Yıl () 26+			
Yaşınız	() 25-35 () 56-65	() 36-45	() 46-55		
Eğitim Durumuz	() Eğitim Enstitüsü () Yüksek Lisans	() Lisans	() Doktora		
Mesleki Unvanınız	() Müdür () Müdür Yardımcısı				
Yöneticilikte Geçen Süreniz	() 1-8 Yıl () 13-25 Yıl	() 9-12 Yıl () 26+			
Kurumunuzdaki Öğretmen Sayısı	() 0-10 () 21-30 () 41-50	() 11-20 () 31-40 () 51+			
Değerli katılımcılar, aşağıda öğretmen rotasyonu ile ilgili sorular yer almaktadır. Her bir ifadeyi dikkatlice okuduktan sonra, sorulardan size uygun olan yanıtların karşısındaki kutucuğa “x” işareti koyarak belirtiniz.	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum

1	Rotasyon öğretmenlerin günlük alışlagelmiş davranışlarını değiştirmelerine sebep olur. Tekdüzelikten kurtarır.					
2	Rotasyonla gelen öğretmen okulda yeni fikirler ortaya çıkmasını sağlar.					
3	Rotasyon öğretmenin belirsizlikle mücadele yeteneğini geliştirir.					
4	Rotasyona tabi öğretmenlerin problemlere çözüm getirebilme becerileri gelişir.					
5	Rotasyon uygulaması öğretmenlerin iletişim becerilerini geliştirir.					
6	Rotasyon uygulaması öğretmenlerin sosyal çevrelerinin artmasını sağlar.					
7	Rotasyon uygulaması öğretmenler arasında fırsat eşitliği sağlar.					
8	Rotasyon ile okul kültürlerinin transferi kolaylaşır.					
9	Rotasyon uygulaması mesleki tükenmişliği önler.					
10	Rotasyon uygulaması öğretmenlerin planlama becerilerini geliştirmek için uygun bir ortam hazırlar.					
11	Rotasyonla gelen öğretmen okuldaki diğer personelin motivasyonunu artırır.					
12	Rotasyonla gelen öğretmen geldiği okulun başarısını artırır.					
13	Rotasyon okullar arasında işbirliği sağlar.					
14	Rotasyon okullardaki siyasi öğretmen yapılanmalarını önler.					
15	MEB' nin öğretmen rotasyonu ile ilgili yayınlamış olduğu yönetmelik maddeleri yeterlidir.					
16	MEB tarafından öğretmen rotasyonu için belirlenen kriterler ve planlamalar uygulama için yeterlidir.					
17	Öğretmenlerin adaptasyonlarını tamamlaması ve kendilerini çalışma ortamında rahat hissedebilmeleri için rotasyon süresi yeterlidir.					
18	Rotasyonu daha cazip kılmak için rotasyona uğrayacak öğretmene ek puan verilmelidir.					
19	Rotasyonu daha cazip kılmak için rotasyona uğrayacak öğretmene ek ücret ödenmelidir.					
20	Eğitimde farkındalık oluşturan öğretmenlerin aynı kurumdaki azami çalışma süresi istemeleri halinde artırılmalıdır.					
21	Rotasyon, emeklilik süresini doldurmuş, mesleki heyecanını yitirmiş ve hala çalışmakta olan öğretmenleri emekliliğe teşvik eder.					
22	Rotasyonun il içi değil iller arası olması gerekir.					
23	Rotasyon uygulaması aile sosyal yapısını bozmaz.					

**EK-2 DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN İSTATİSTİKİ
TABLOLAR**

Değişkenler	Cinsiyet	N	Ort.	SS	p
Bireysel ve Kurumsal Gelişim	KADIN	17	3,7778	,77480	0,341
	ERKEK	109	3,5759	,81386	
Mevzuat Yeterliliği	KADIN	17	3,0294	,90951	0,897
	ERKEK	109	2,7569	,84879	
Rotasyon Sonrası Katkı	KADIN	17	3,5588	,80297	0,172
	ERKEK	109	3,2546	,85525	
Teşvik	KADIN	17	3,7647	1,00184	0,165
	ERKEK	109	3,4266	,91749	

Değişkenler	Eğitim Durumu	N	ORT.	SS	p
Bireysel ve Kurumsal Gelişim	LİSANS	100	3,6122	,81764	0,807
	LİSANSÜSTÜ VE DİĞER	26	3,5684	,78776	
Mevzuat Yeterliliği	LİSANS	100	2,8800	,88226	0,096
	LİSANSÜSTÜ VE DİĞER	26	2,4615	,67710	
Rotasyon Sonrası Katkı	LİSANS	100	3,3175	,84973	0,574
	LİSANSÜSTÜ VE DİĞER	26	3,2115	,87090	
Teşvik	LİSANS	100	3,4750	,95973	0,948
	LİSANSÜSTÜ VE DİĞER	26	3,4615	,83574	

Değişkenler	Mesleki Unvan	N	ORT.	SS	p
Bireysel ve Kurumsal Gelişim	MÜDÜR	60	3,6241	,74972	0,783
	MÜDÜR YARDIMCISI	66	3,5842	,86404	
Mevzuat Yeterliliği	MÜDÜR	60	2,7333	,86586	0,454
	MÜDÜR YARDIMCISI	66	2,8485	,85471	
Rotasyon Sonrası Katkı	MÜDÜR	60	3,3167	,79307	0,793
	MÜDÜR YARDIMCISI	66	3,2765	,90737	
Teşvik	MÜDÜR	60	3,4167	,85453	0,526
	MÜDÜR YARDIMCISI	66	3,5227	1,00166	

Değişkenler	Aynı Kurumda Çalışma Süresi	N	Ort.	SS	Min.	Max.	Anova
							p
Bireysel ve Kurumsal Gelişim	1-8 YIL	100	3,6733	,76880	1,44	5,00	0,67
	9-12 YIL	11	3,0909	1,12855	1,00	4,33	
	13 YIL Üzeri	15	3,5111	,70623	1,89	4,22	
	Total	126	3,6032	,80865	1,00	5,00	
Mevzuat Yeterliliği	1-8 YIL	100	2,7200	,80817	1,00	4,00	0,013
	9-12 YIL	11	2,6364	1,12006	1,00	4,00	
	13 YIL Üzeri	15	3,4000	,78376	2,00	4,50	
	Total	126	2,7937	,85853	1,00	4,50	
Rotasyon Sonrası Katkı	1-8 YIL	100	3,3425	,85032	1,25	5,00	0,406
	9-12 YIL	11	3,0000	1,02470	1,00	4,25	
	13 YIL Üzeri	15	3,2000	,72086	2,00	4,25	
	Total	126	3,2956	,85170	1,00	5,00	
Teşvik	1-8 YIL	100	3,4850	,89740	1,50	5,00	0,085
	9-12 YIL	11	2,9545	,98627	1,00	4,00	
	13 YIL Üzeri	15	3,7667	1,03280	2,00	5,00	
	Total	126	3,4722	,93232	1,00	5,00	

Değişkenler	Mesleki Tecrübe	N	Ort.	SS	Min.	Max.	ANOVA
							p
Bireysel ve Kurumsal Gelişim	1-10 YIL	20	3,7167	,66518	2,44	4,78	0,707
	11-15 YIL	27	3,4527	,88564	1,00	4,78	
	16 - 20 YIL	29	3,6437	,83591	1,67	5,00	
	21 YIL VE ÜZERİ	50	3,6156	,81378	1,44	4,89	
	Total	126	3,6032	,80865	1,00	5,00	
Mevzuat Yeterliliği	1-10 YIL	20	2,6750	,83153	1,00	4,00	0,009
	11-15 YIL	27	2,3519	,79439	1,00	4,00	
	16 - 20 YIL	29	2,9310	,89367	1,00	4,00	
	21 YIL VE ÜZERİ	50	3,0000	,80812	2,00	4,50	
	Total	126	2,7937	,85853	1,00	4,50	
Rotasyon Sonrası Katkı	1-10 YIL	20	3,1750	,85494	1,25	4,00	0,703
	11-15 YIL	27	3,1852	1,0014	1,00	5,00	
	16 - 20 YIL	29	3,3966	,84915	1,75	5,00	
	21 YIL VE ÜZERİ	50	3,3450	,77573	1,50	4,75	
	Total	126	3,2956	,85170	1,00	5,00	
Teşvik	1-10 YIL	20	3,6250	,79265	2,00	5,00	0,716
	11-15 YIL	27	3,5370	1,0824	1,00	5,00	
	16 - 20 YIL	29	3,3276	,98449	1,50	5,00	
	21 YIL VE ÜZERİ	50	3,4600	,87970	2,00	5,00	
	Total	126	3,4722	,93232	1,00	5,00	

Değişkenler	Sayı	N	Ort.	SS	Min.	Max.	ANOVA
							p
Bireysel ve Kurumsal Gelişim	0-10	19	3,5965	,76552	1,44	5,00	0,868
	11-20	38	3,5146	,89092	1,00	4,89	
	21-30	27	3,6708	,73798	2,33	4,78	
	31-40	20	3,7389	,68520	2,22	5,00	
	41 ve Üzeri	22	3,5556	,92328	1,89	5,00	
	Total	126	3,6032	,80865	1,00	5,00	
Mevzuat Yeterliliği	0-10	19	3,0789	,90159	1,50	4,00	0,079
	11-20	38	2,5000	,88532	1,00	4,00	
	21-30	27	2,8519	,82991	1,00	4,00	
	31-40	20	2,7500	,89590	1,00	4,50	
	41 ve Üzeri	22	3,0227	,66328	2,00	4,00	
	Total	126	2,7937	,85853	1,00	4,50	
Rotasyon Sonrası Katkı	0-10	19	3,5789	,83355	1,50	5,00	0,741
	11-20	38	3,0921	,80836	1,00	4,50	
	21-30	27	3,5278	,74464	2,00	5,00	
	31-40	20	3,1625	,92222	1,25	5,00	
	41 ve Üzeri	22	3,2386	,93693	1,25	5,00	
	Total	126	3,2956	,85170	1,00	5,00	
Teşvik	0-10	19	3,5263	,79011	1,50	5,00	0,752
	11-20	38	3,3947	1,06643	1,00	5,00	
	21-30	27	3,4074	,90974	1,50	5,00	
	31-40	20	3,4000	,92623	2,00	5,00	
	41 ve Üzeri	22	3,7045	,86821	2,00	5,00	
	Total	126	3,4722	,93232	1,00	5,00	

Değişkenler	Yaş	N	Ort.	S.S.	Min.	Max.	ANOVA
							p
Bireysel ve Kurumsal Gelişim	25-35 ARASI	30	3,6778	,67198	2,11	4,78	0,363
	36-45 ARASI	44	3,6439	,87410	1,00	5,00	
	46-55 ARASI	43	3,6047	,73993	1,89	4,89	
	56-65 ARASI	9	3,1481	1,15604	1,44	4,78	
	Total	126	3,6032	,80865	1,00	5,00	
Mevzuat Yeterliliği	25-35 ARASI	30	2,5333	,88992	1,00	4,00	0,224
	36-45 ARASI	44	2,8295	,84181	1,00	4,00	
	46-55 ARASI	43	2,9535	,83676	1,50	4,50	
	56-65 ARASI	9	2,7222	,87003	1,50	4,00	
	Total	126	2,7937	,85853	1,00	4,50	
Rotasyon Sonrası Katkı	25-35 ARASI	30	3,2583	,81601	1,25	4,00	0,713
	36-45 ARASI	44	3,3523	,95892	1,00	5,00	
	46-55 ARASI	43	3,3256	,71033	2,00	4,50	
	56-65 ARASI	9	3,0000	1,09687	1,50	4,75	
	Total	126	3,2956	,85170	1,00	5,00	
Teşvik	25-35 ARASI	30	3,7167	,76207	2,00	5,00	0,415
	36-45 ARASI	44	3,3977	1,08145	1,00	5,00	
	46-55 ARASI	43	3,4186	,85864	2,00	5,00	
	56-65 ARASI	9	3,2778	1,00347	2,00	4,50	
	Total	126	3,4722	,93232	1,00	5,00	

Değişkenler	Yöneticilik Tecrübesi	N	Ort.	S.S	Min.	Max.	Anova
							p
Bireysel ve Kurumsal Gelişim	1-8 YIL	86	3,5801	,83590	1,00	5,00	0,075
	9-12 YIL	13	3,6068	,61131	2,56	4,56	
	13-25 YIL	20	3,9111	,69585	2,22	4,89	
	26 YIL VE ÜZERİ	7	3,0000	,83395	2,00	4,00	
	Total	126	3,6032	,80865	1,00	5,00	
Mevzuat Yeterliliği	1-8 YIL	86	2,7500	,88034	1,00	4,50	0,785
	9-12 YIL	13	2,9615	,72058	2,00	4,00	
	13-25 YIL	20	2,9000	,91191	1,00	4,00	
	26 YIL VE ÜZERİ	7	2,7143	,75593	2,00	4,00	
	Total	126	2,7937	,85853	1,00	4,50	
Rotasyon Sonrası Katkı	1-8 YIL	86	3,2616	,90253	1,00	5,00	0,143
	9-12 YIL	13	3,3077	,64674	2,50	4,50	
	13-25 YIL	20	3,6125	,67607	2,00	4,75	
	26 YIL VE ÜZERİ	7	2,7857	,79620	2,00	4,00	
	Total	126	3,2956	,85170	1,00	5,00	
Teşvik	1-8 YIL	86	3,5407	,99474	1,00	5,00	0,647
	9-12 YIL	13	3,4231	,67225	2,50	4,50	
	13-25 YIL	20	3,2750	,88071	2,00	5,00	
	26 YIL VE ÜZERİ	7	3,2857	,69864	2,50	4,00	
	Total	126	3,4722	,93232	1,00	5,00	

EK-3 HİPOTEZ TABLOSU

NO	HİPOTEZLER	KABUL/ RED
HA1	Cinsiyetlerine göre yöneticilerin rotasyonun bireysel ve kurumsal gelişime etkisine yönelik düşünceleri arasında anlamlı bir fark yoktur.	KABUL
HA2	Mesleki tecrübelerine göre yöneticilerin rotasyonun bireysel ve kurumsal gelişime etkisine yönelik düşünceleri arasında anlamlı bir fark yoktur.	KABUL
HA3	Aynı kurumda çalışma sürelerine göre yöneticilerin rotasyonun bireysel ve kurumsal gelişime etkisine yönelik düşünceleri arasında anlamlı bir fark yoktur.	KABUL
HA4	Yaşlarına göre yöneticilerin rotasyonun bireysel ve kurumsal gelişime etkisine yönelik düşünceleri arasında anlamlı bir fark yoktur.	KABUL
HA5	Eğitim durumlarına göre yöneticilerin rotasyonun bireysel ve kurumsal gelişime etkisine yönelik düşünceleri arasında anlamlı bir fark yoktur.	KABUL
HA6	Mesleki unvanlarına göre yöneticilerin rotasyonun bireysel ve kurumsal gelişime etkisine yönelik düşünceleri arasında anlamlı bir fark yoktur.	KABUL
HA7	Yöneticilikte geçen sürelerine göre yöneticilerin rotasyonun bireysel ve kurumsal gelişime etkisine yönelik düşünceleri arasında anlamlı bir fark yoktur.	KABUL
HA8	Çalıştıkları kurumdaki öğretmen sayısına göre yöneticilerin rotasyonun bireysel ve kurumsal gelişime etkisine yönelik düşünceleri arasında anlamlı bir fark yoktur.	KABUL
HB1	Cinsiyetlerine göre yöneticilerin rotasyonun öğretmene ve öğretmenin, rotasyonla geldiği kuruma olan katkısına yönelik düşünceleri arasında anlamlı bir fark yoktur.	KABUL
HB2	Mesleki tecrübelerine göre yöneticilerin rotasyonun öğretmene ve öğretmenin, rotasyonla geldiği kuruma olan katkısına yönelik düşünceleri arasında anlamlı bir fark yoktur.	KABUL
HB3	Aynı kurumda çalışma sürelerine göre yöneticilerin rotasyonun öğretmene ve öğretmenin, rotasyonla geldiği kuruma olan katkısına yönelik düşünceleri arasında anlamlı bir fark yoktur.	KABUL
HB4	Yaşlarına göre yöneticilerin rotasyonun öğretmene ve öğretmenin, rotasyonla geldiği kuruma olan katkısına yönelik düşünceleri arasında anlamlı bir fark yoktur.	KABUL
HB5	Eğitim durumlarına göre yöneticilerin rotasyonun öğretmene ve öğretmenin, rotasyonla geldiği kuruma olan katkısına yönelik düşünceleri arasında anlamlı bir fark yoktur.	KABUL
HB6	Mesleki unvanlarına göre yöneticilerin rotasyonun öğretmene ve öğretmenin,	KABUL

	rotasyonla geldiği kuruma olan katkısına yönelik düşünceleri arasında anlamlı bir fark yoktur.	
HB7	Yöneticilikte geçen sürelerine göre rotasyonun öğretmene ve öğretmenin, rotasyonla geldiği kuruma olan katkısına yönelik düşünceleri arasında anlamlı bir fark yoktur.	KABUL
HB8	Çalıştıkları kurumdaki öğretmen sayısına göre yöneticilerin rotasyonun öğretmene ve öğretmenin, rotasyonla geldiği kuruma olan katkısına yönelik düşünceleri arasında anlamlı bir fark yoktur.	KABUL
HC1	Cinsiyetlerine göre yöneticilerin öğretmen rotasyonu uygulamasının teşvik edilmesine yönelik düşünceleri arasında anlamlı bir fark yoktur.	KABUL
HC2	Mesleki tecrübelerine göre yöneticilerin öğretmen rotasyonu uygulamasının teşvik edilmesine yönelik düşünceleri arasında anlamlı bir fark yoktur.	KABUL
HC3	Aynı kurumda çalışma sürelerine göre yöneticilerin öğretmen rotasyonu uygulamasının teşvik edilmesine yönelik düşünceleri arasında anlamlı bir fark yoktur.	KABUL
HC4	Yaşlarına göre yöneticilerin öğretmen rotasyonu uygulamasının teşvik edilmesine yönelik düşünceleri arasında anlamlı bir fark yoktur.	KABUL
HC5	Eğitim durumlarına göre yöneticilerin öğretmen rotasyonu uygulamasının teşvik edilmesine yönelik düşünceleri arasında anlamlı bir fark yoktur.	KABUL
HC6	HC6: Mesleki unvanlarına göre yöneticilerin öğretmen rotasyonu uygulamasının teşvik edilmesine yönelik düşünceleri arasında anlamlı bir fark yoktur.	KABUL
HC7	Yöneticilikte geçen sürelerine göre yöneticilerin öğretmen rotasyonu uygulamasının teşvik edilmesine yönelik düşünceleri arasında anlamlı bir fark yoktur.	KABUL
HC8	Çalıştıkları kurumdaki öğretmen sayısına göre yöneticilerin öğretmen rotasyonu uygulamasının teşvik edilmesine yönelik düşünceleri arasında anlamlı bir fark yoktur.	KABUL
HD1	Cinsiyetlerine göre yöneticilerin öğretmen rotasyonuna ait mevzuatın yeterliliğine yönelik düşünceleri arasında anlamlı bir fark yoktur.	KABUL
HD2	Mesleki tecrübelerine göre yöneticilerin öğretmen rotasyonuna ait mevzuatın yeterliliğine yönelik düşünceleri arasında anlamlı bir fark yoktur.	RED
HD3	Aynı kurumda çalışma sürelerine göre yöneticilerin öğretmen rotasyonuna ait mevzuatın yeterliliğine yönelik düşünceleri arasında anlamlı bir fark yoktur.	RED
HD4	Yaşlarına göre yöneticilerin öğretmen rotasyonuna ait mevzuatın yeterliliğine yönelik düşünceleri arasında anlamlı bir fark yoktur.	KABUL
HD5	Eğitim durumlarına göre yöneticilerin öğretmen rotasyonuna ait mevzuatın	KABUL

	yeterliliğine yönelik düşünceleri arasında anlamlı bir fark yoktur.	
HD6	Mesleki unvanlarına göre yöneticilerin öğretmen rotasyonuna ait mevzuatın yeterliliğine yönelik düşünceleri arasında anlamlı bir fark yoktur.	KABUL
HD7	Yöneticilikte geçen sürelerine göre yöneticilerin öğretmen rotasyonuna ait mevzuatın yeterliliğine yönelik düşünceleri arasında anlamlı bir fark yoktur.	KABUL
HD8	Çalıştıkları kurumdaki öğretmen sayısına göre yöneticilerin öğretmen rotasyonuna ait mevzuatın yeterliliğine yönelik düşünceleri arasında anlamlı bir fark yoktur.	KABUL



ÖZET

Eğitimin kalitesini artırmak elbette eğitim unsurlarının kalitesini artırmakla mümkündür. Kaliteli bir eğitimde öğretmen temel unsuru oluşturmaktadır. Öğretmenin moral ve motivasyonun artırmak, onun için güvenli çalışma şartları oluşturmak dolaylı olarak eğitim kalitesine yansiyacaktır. Milli Eğitim Bakanlığı, öğretmen rotasyonu uygulaması hususunda, merkezi bölgelerdeki okullarda çalışan hizmet süresi ve hizmet puanı yüksek olan öğretmenlerin uzun yıllar aynı okullarda çalışması sonucu genç öğretmenlerin merkezlere uzak kırsal bölgelerde kaldığını, bu durumun önüne geçmek ve fırsat eşitliği sağlamak için rotasyon uygulamasının planlandığını belirtmiştir. Bölgeler ya da okullar arası dengeyi sağlama noktasında önemli sayılabilecek rotasyon uygulaması her değişim kadar içerisinde barındırdığı belirsizlikler ve değişimin doğası gereği olumsuz yaklaşımlarla karşı karşıya kalması olasıdır. Uygulama sonucunda olumlu ya da olumsuz etkilenen öğretmenler gittikleri okullarda mutlaka değişikliklere sebep olacaklar bu durum da okul yönetimine yansiyacaktır. Bu sebeple okul yöneticilerinin öğretmen rotasyonuna yönelik görüşleri önem teşkil etmektedir.

Bu çalışmanın amacı, öğretmenlerin azami çalışma sürelerine bağlı zorunlu yer değiştirme uygulamasına ilişkin okul yöneticilerinin görüşlerini ortaya koymak ve önerilerde bulunmaktır. Ayrıca geçtiğimiz yıl öğretmen rotasyonunun uygulanması ertelenmiştir. Yapacağımız çalışma sonuçları, uygulanması planlanan rotasyon için bakanlığa önerilerde bulunabilecektir.

Azami çalışma sürelerine bağlı öğretmenlerin zorunlu yer değişiklikleri, örgütsel manada okullarda değişikliklere yol açacaktır. Okullarda meydana gelecek değişiklikler, uygulama hakkında okul yöneticisi algılarının belirlenmesi amacıyla yapılan çalışmada; konu ile ilgili kuramsal bilgiler ve Karabük ilinde eğitim öğretime devam eden okullarda çalışan okul yöneticilerine uygulanan alan araştırması bilgileri sunulmuştur. Cronbach's Alpha yöntemi kullanılarak okul yöneticilerine uygulanan anket sorularının güvenilirliği ölçülmüştür. Okul yöneticilerinin demografik

özellikleri ile fonksiyonel değişkenler arasında ilişki olup olmadığı bağımsız grup T ve Anova testleri kullanılarak analiz edilmiştir.

Sonuç olarak bu çalışmada yapılması planlanan öğretmen rotasyonu uygulamasının okullarda lider konumunda bulunan okul idarecilerinin öğretmen rotasyonu ile ilgili düşüncelerinin neler olduğu ortaya konulmuştur. Araştırma bulgularına göre okul yöneticileri öğretmen rotasyonuna olumlu bakmakta fakat MEB tarafından, öğretmen rotasyonu için mevcut yönetmeliği eklenen maddeleri ve yapılan çalışmaları yetersiz bulmaktadır. Yapılan araştırmanın, uygulanması planlanan öğretmen rotasyonuna ışık tutabilmesi önem teşkil etmektedir.

ARŞİV Kayıt Bilgileri

- Tezin Adı** : Öğretmen rotasyonuna yönelik okul yöneticilerinin düşünceleri: Karabük örneği.
- Tezin Yazarı** : Adem KARAKAVUZ
- Tezin Danışmanı** : Yrd. Doç. Dr. Mehmet Murat TUNÇBİLEK
- Tezin Konumu** : Yüksek Lisans
- Tezin Tarihi** : 16.12.2016
- Tezin Alanı** : İşletme
- Tezin Yeri** : KBÜSBE-KARABÜK
- Anahtar Sözcükler** : Rotasyon, okul yönetimi, öğretmen, motivasyon, milli eğitim, zorunlu, yönetici.

ABSTRACT

Quality of education would be surely possible by increasing the component of the education. Teachers constitute the basis for a quality education. Ensuring safe working conditions for the teachers and improving teacher's morale and motivation will be reflected indirectly to the quality of education. Ministry of National Education has remarked the reason of implementation of rotation plan for teachers that in order to ensure the equality of opportunities and restrain the conditions for teachers who are working in countryside of Turkey, therefore has low service points to change their service areas. Rotation implementation which considered has significant impact at the point of achieving a balance between regions or schools is likely to face negative attitudes and uncertainties. Teachers who are affected positively or negatively by a result of implementation will necessarily lead to changes in the school they attend and these changes will be reflected in the school management. Therefore, ideas of principals about rotation of teachers are significant.

The purpose of this study is to put forth the opinion of school administrators on mandatory substitution according to teacher's maximum working time and makes suggestions on these issues. In addition, rotation implementation has been delayed last year. Result of this study that we intent to do will give a chance to make recommendations about rotation implementation to Ministry of Education.

Mandatory substitute of teachers according to maximum working time will lead to changes in organizational behavior at the schools. At the relevant study which has aimed to identify changes occur in the schools and school managers' perception on the implementation, information on field studies targeting school managers worked at the schools in Karabük and theoretical features have been presented. The reliability of the questionnaire applied to school administrators was measured using Cronbach's Alpha method. Relationship between demographic features of school manager and functional factors has been analyzed through using the tests of Independent-T and Anova.

As a result of the planned implementation of teacher's rotation, it has been demonstrated what is the opinion about teacher rotation of school administrators in the leading position in schools. According to the research findings, school administrators consider positively about the rotation implementation but the materials, studies and the substances which have been added by Ministry of Education to the existing regulations are insufficient.

ARCHIVE INFORMATION:

Name of the Thesis :School administrators' thoughts on teacher rotation: Karabük example.

Writer of the Thesis : Adem KARAKAVUZ

Advisor of the Thesis: Assist. Prof. Mehmet Murat TUNÇBİLEK

Status of the Thesis : Masters

Date of the Thesis : 16.12.2016

Field of the Thesis : Operation

Place of the Thesis : Karabuk University Institute of Social Sciences

Key Words : Rotation, school management, teacher, motivation, national education, compulsory, manager

ÖZGEÇMİŞ

Adem KARAKAVUZ, 13.02.1983 yılında Karabük'te doğdu. 2001-2005 yılları arasında Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi, Endüstriyel Teknoloji Eğitimi bölümünde okudu. Üniversiteyi onur listesine girerek tamamladı. 2005 yılında mezun olarak, aynı yılın Eylül ayında Malatya Hekimhan Yatılı Bölge Okuluna Teknoloji ve Tasarım öğretmeni olarak atandı. 2008 yılında Karabük Yenice Şirinköy İlköğretim Okuluna tayin oldu. Müdür yardımcısı ve Müdür vekili olarak idari görevler yaptı. 2012 yılında Yenice İlçe Gençlik Spor Müdürlüğüne vekâlet etti. 2013 yılı il içi atama ve yer değiştirme döneminde Karabük Yaşama Sevinci Özel Eğitim Ortaokuluna atandı. "Geri Dönüşüm Projesi" "Yürüyün Kızlar" "Comenius - Özgürlüğe Giden Eğlenceli Yol" projelerinde koordinatörlük yaptı. 2015 yılında Karabük ilinde "Yılın öğretmeni" seçilerek, 24 Kasım kutlamaları kapsamında Karabük İlini Cumhurbaşkanlığı Külliyesi'nde temsil etti. 11.10.2013 tarihinden bu yana müdür yardımcısı olarak görevine devam etmektedir. Adem KARAKAVUZ evli ve bir çocuk babasıdır.