

**KARABÜK ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN ZORUNLU YER DEĞİŞTİRMESİNE**  
**YÖNELİK ÖĞRETMEN ALGILARI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan**

**Fatma Tülay SOYSAL**

**Tez Danışmanı**

**Doç. Dr. Abdullah KARAKAYA**




**Karabük**

**Ağustos-2015**

## TEZ ONAY FORMU

Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Fatma Tülay SOYSAL'a ait "Okul Yöneticilerinin Zorunlu Yer Değiştirmesine Yönelik Öğretmen Algıları" adlı bu tez çalışması Tez Kurulumuz tarafından İşletme Yüksek Lisans programı tezi olarak oybirliği / oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

	Akademik Unvanı, Adı ve Soyadı	İmza
Tez Kurulu Başkanı (Danışman)	: Doç. Dr. Abdullah KARAKAYA	
Üye	: Yrd. Doç. Dr. M. Murat TUNÇBİLEK	
Üye	: Yrd. Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ	

Tez Sınavı Tarihi: 25.06.2015

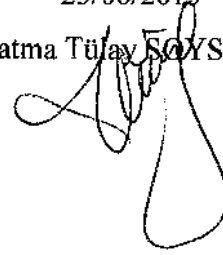
## DOĞRULUK BEYANI

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum, bu çalışmayı, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yol ve yardıma başvurmaksızın yazdığımı, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserleri her kullanışında 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 ahlaki ve hukuki sonuçlara katlanacağımı bildiririm.

25/06/2015

Fatma Tülay SOYSAL



## ÖNSÖZ

Araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin zorunlu yer değiştirmesi sonrası oluşan örgütsel etkilerin belirlenmesine yönelik öğretmen algılarının araştırılmasıdır. Yüksek lisans eğitimim boyunca ve tez çalışmamın tamamlanması sürecinde bilgi ve tecrübelerini esirgemeyerek bana destek olan saygıdeğer hocam, danışmanım Sayın Doç. Dr. Abdullah KARAKAYA'ya teşekkür ederim.

Araştırma anketlerinin uygulanması aşamalarında yardımcı olan okul yöneticilerine ve öğretmen arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca eğitimimde katkısı bulunan tüm hocalarıma, anket sonuçlarının istatistiksel olarak değerlendirilmesi ve fikirleri ile çalışmama yön vermesi nedeni ile Yrd. Doç. Dr. M. Ali SUNGUR'a, çalışmamın tamamlanmasında tecrübeleri ile destek olan kardeşlerim Dr. Teslime ÖZBAY ve Dr. Özgür ÖZBAY'a, yardımlarını esirgemeyen yüksek lisans arkadaşlarıma özellikle Rukiye TEKİN'e, en büyük destekçilerim kardeşim Türker TOKU ve eşim Hasan SOYSAL'a, sabırlı kızım Irmak SOYSAL'a, hedeflerime ulaşmam için bana her zaman güç veren anneme ve babama teşekkürü bir borç bilirim.

**Fatma Tülay SOYSAL**

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖNSÖZ.....	i
İÇİNDEKİLER.....	ii
KISALTMALAR.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	v
GİRİŞ.....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### KURAMSAL ÇERÇEVE

<b>1.1. YÖNETİM VE YÖNETİCİ KAVRAMI.....</b>	<b>2</b>
1.1.1 Yönetim Kavramı.....	2
1.1.2. Yönetici Kavramı.....	3
1.1.3. Okul Yöneticisi Kavramı.....	4
1.1.3.1. Okul Yöneticisinin Görevleri.....	6
1.1.3.2. Türkiye’de Okul Yöneticiliğinin Tarihsel Gelişimi.....	7
<b>1.2. ZORUNLU YER DEĞİŞTİRME KAVRAMI.....</b>	<b>10</b>
1.2.1. Yöneticinin Zorunlu Yer Değiştirmesinin Tanımı.....	10
1.2.2. Zorunlu Yer Değiştirmeye İlişkin Yasal Düzenlemeler .....	13
<b>1.3. YÖNETİCİNİN ZORUNLU YER DEĞİŞTİRMESİNE YÖNELİK</b>	
<b>ÖĞRETMEN ALGILARI .....</b>	<b>15</b>
1.3.1. İş Tatmini Etkisine Yönelik Algılar .....	15
1.3.2. Motivasyon Etkisine Yönelik Algılar .....	17
1.3.3. Örgütsel Bağlılık Etkisine Yönelik Algılar.....	19
1.3.4. Stres Etkisine Yönelik Algılar.....	21

**İKİNCİ BÖLÜM**  
**ALAN ARAŞTIRMASI**

<b>2.1. ARAŞTIRMANIN TANITIMI VE YÖNTEMİ.....</b>	<b>22</b>
2.1.1. Araştırmanın Tanıtımı.....	22
2.1.1.1. Araştırmanın Amacı.....	23
2.1.1.2. Araştırmanın Problem Cümlesi ve Alt Problemler.....	23
2.1.1.3. Araştırmanın Hipotezi ve Alt Hipotezler.....	31
2.1.2. Araştırmanın Yöntemi.....	39
2.1.2.1. Araştırmanın Evren ve Örnekleme.....	39
2.1.2.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Yöntemi.....	39
<b>2.2. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....</b>	<b>42</b>
2.2.1. Tanımlayıcı Bilgilere İlişkin Bulgular.....	42
2.2.2. Fonksiyonel Değişkenlere İlişkin Bulgular.....	44
2.2.3. Değişkenler ve Demografik Özelliklerin Etkileşimine İlişkin Bulgular.....	47
<b>SONUÇ .....</b>	<b>59</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>62</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>68</b>
EK 1. Okul Yöneticilerinin Rotasyonuna Yönelik Öğretmen Algıları Anket Formu.....	68
<b>ÖZET.....</b>	<b>70</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>72</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>74</b>

## KISALTMALAR

**MEB:** Milli Eğitim Bakanlığı

**RG :** Resmi Gazete

**N :** Katılımcı Sayısı

**Vb.:** Ve Benzeri

**Vd:** Ve Diğerleri

**Akt :** Aktaran

**f :** Frekans

**TDK:** Türk Dil Kurumu

**FD:** Fonksiyonel Değişkenler

## TABLolar LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1. 2004-2013 Yılları Arası Yönetici Atama Yönetmeliklerinin İncelenmesi.....	9
Tablo 2. Rotasyon Nedenleri .....	13
Tablo 3. Katılımcıların Tanımlayıcı Özellikleri .....	43
Tablo 4. İş Tatmini ile İlgili Bulgular, (%).....	44
Tablo 5. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Bulgular, (%).....	45
Tablo 6. Stresle İlgili Bulgular, (%) .....	45
Tablo 7. Motivasyonla İlgili Bulgular, (%) .....	46
Tablo 8. Bireysel Boyutla İlgili Bulgular, (%) .....	47
Tablo 9. Cinsiyetle İlgili Bulgular .....	48
Tablo 10. Medeni Duruma Ait Bulgular.....	49
Tablo 11. Eğitim Durumu İle İlişkili Bulgular .....	51
Tablo 12. Yaş ile İlişkili Bulgular .....	52
Tablo 13. Hizmet Yılı ile İlişkili Bulgular.....	54
Tablo 14. Cinsiyete göre “Yönetici Rotasyonu Okulda Bulunan Araç-Gereç ve Okulun Fiziki Şartlarının Gelişmesini Sağlar” Maddesine Katılma Durumuna Ait Bulgular.....	56
Tablo 15. Cinsiyete Göre “Yönetici Rotasyonu Okulda Yeni Fikirlerin Ortaya Çıkmasına İmkan Verir” Maddesine Katılma Durumuna Ait Bulgular....	56
Tablo 16. Cinsiyete göre “Yönetici Rotasyonu Sorunların Farklı Bakış Açılılarıyla Yeniden Ele Alınarak Çözülmesini Sağlar” Maddesine Katılma Durumuna Ait Bulgular .....	57
Tablo 17. Medeni Duruma Göre “Yönetici Rotasyonu Öğretmenlerin İş Motivasyonunu Arttırır” Maddesine Katılma Durumuna Ait Bulgular ....	57
Tablo 18. Medeni Duruma Göre “Yönetici Rotasyonu Öğretmenlerin Kararlara Katılımını Arttırır” Maddesine Katılma Durumuna Ait Bulgular.....	58



## GİRİŞ

Yönetim, insanlarla birlikte çalışarak örgütsel kaynakların örgütsel amaçlara ulaştırılmasıdır. Yönetimin ortaya çıkışı insanın sosyal bir varlık olmasıyla ilgilidir ve gelişimi insanlığın gelişimiyle eş zamanlıdır. Sanayi devrimi sonrası günümüze kadar yönetim faaliyetlerinde değişik yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Ancak, tüm yönetim yaklaşımlarında yöneticiler örgütün en önemli işlerini gerçekleştiren unsurlardır.

Okul yönetimi eğitim yönetiminin temeli, aynı zamanda en zor ve asıl parçası olarak görülmektedir. Okul yöneticisi milli eğitimin temel amaçlarına uygun olarak okuldaki çalışanları yönlendirebilmeli ve kaynakları verimli bir şekilde kullanmalıdır.

Türk Dil Kurumunun “Yer değiştirme” olarak tanımladığı rotasyon uygulaması pek çok kurumda personel hareketliliğinden farklı olarak uygulanmaktadır. Son yıllarda Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okul ve kurumlardaki yöneticilere uygulanmaya başlayan zorunlu yer değiştirmenin, yöneticiler üzerinde olduğu kadar yöneticilerin görev yaptığı kurumlarda da bazı etkileri olduğu görülmektedir. Bu amaçla bir çalışma yapılmasına gerek duyulmuştur. Bu çalışma ile Milli Eğitim Bakanlığına bağlı olarak çalışan yöneticilerin zorunlu yer değiştirmesinin etkilerine yönelik öğretmen algılarının belirlenmesi amaçlanmıştır.

Birinci bölümde yönetim ve yönetici kavramı ile okul yöneticisi ve görevleri ile okul yöneticiliğinin gelişiminden, zorunlu yer değiştirme kavramı ve yasal dayanaklarından, yöneticilerin zorunlu yer değiştirmesine yönelik öğretmen algılarından bahsedilmiştir. Yapılan araştırmadan bahsedilen ikinci bölümde Karabük il merkezindeki ilk ve orta dereceli devlet okullarında çalışan öğretmenlere uygulanan anket çalışması ve elde edilen bulgular açıklanmıştır. Fonksiyonel değişkenlerle demografik değişkenler arasındaki olası farklılaşmaları tespit etmek amacıyla Independent-Samples T Testi ve ortalamalar arasında anlamlı fark olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan One-Way Anova testleri ile elde edilen bulgular sunulmuştur.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **KURAMSAL ÇERÇEVE**

#### **1.1. YÖNETİM VE YÖNETİCİ KAVRAMI**

Bu bölümde çalışmanın genel çerçevesine uygun olarak yönetim ve yönetici kavramları, tanımları ve ilgili olduğu kavramlar incelenecektir.

##### **1.1.1. Yönetim Kavramı**

Yönetim, insanlık tarihi kadar eski bir kavram olmasına rağmen Sanayi Devrimi ile büyük kuruluşların ortaya çıkması üzerine insanların birlikte çalışma zorunluluğu yönetimi doğurmuş ve 18. yüzyıldan sonra bilim olarak gelişmeye başlamıştır.

Yönetimin geliştirilmesi yolunda pek çok çalışma yapılmıştır. Bunlardan en önemlileri: Frederick W. Taylor (1856-1915) ve izleyicilerinin öncülüğünü yaptıkları ve yüksek verim ve ürün elde etmek için yönetim sorunlarına bilimsel yöntemlerin uygulanmasına ve özellikle işte yetenekliliğe önem ve ağırlık veren bilimsel yönetim hareketi; daha çok örgütün üst kademelerine yönelik bulunan ve Henri Fayol (1841-1925) tarafından geliştirilen, özellikle yönetimin temel ilkelerini ve planlama, örgütlendirme, yöneltme, kontrol ve eşgüdüm (koordinasyon) görevlerini konu edinen Fonksiyonel Yaklaşım; daha sonraki yıllarda, bu görüşlerin karşısına insancıl duygularla çıkarak, çalışanların güdülendirilmesi (motivasyon), örgüte bir sosyal sistem gözüyle bakış, önderlik, haberleşme ve insan gücünün eğitimi ve yetiştirilmesi konularını işleyen ve ünlü Hawthorne ve Western Electric denemeleri sonunda G.

Elton Mayo (1880-1949) tarafından ortaya atılan Beşeri İlişkiler ya da Yönetimde Davranışsal Bilim Yaklaşımı, ve özellikle son yılların, hem iş gören insan unsuruna, hem de işte kalite ve verimliliğe özel bir önem ve değer atfeden Herzberg motivasyon Kuramı ile Sosyo Teknik Sistemler görüşüdür (Cemil, 2015: todaie.gov.tr).

Ancak uzmanların ve uygulayıcıların üzerinde uzlaştığı bir yönetim tanımı mevcut değildir. Yönetimin tanımlarını şu şekilde ifade edebiliriz (Özalp vd. 2013: 4):

- a. Başkaları vasıtasıyla iş görmektir.
- b. Biçimsel organizasyon gruplarında faaliyet gösteren insanlar için etkin bir ortam yaratmaktır.
- c. İnsanların işbirliğini sağlama ve onları bir amaca doğru yürütme iş ve çabalarının toplamıdır.
- d. Diğer insanlarla çalışarak ve örgütsel kaynakları kullanarak örgütsel amaçlara ulaşmaktır.

Kreitner (2009: 5) yönetimi, değişen çevrede, sınırlı kaynaklardan en fazla yararlanarak, başkalarıyla birlikte çalışarak örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi olarak tanımlamaktadır. Yönetim, örgüt ve insanlardan oluşan yapının harekete geçiricisi olarak nitelenebilir (Benligiray, 2005: 73).

Her alanda değişimin yaşandığı günümüzde eğitim sistemindeki örgütler olan okullardaki yönetim anlayışı da değişmektedir. Önceki yıllarda yayınlanan yönetmeliklerde “Okulu, müdür yönetir” ifadesi 26.07.2014 tarihinde yayınlanan “Millî Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği”nde yerini “Okul, çalışanlarla birlikte müdür tarafından yönetilir” ifadesine bırakmıştır.

### **1.1.2. Yönetici Kavramı**

Yönetici, insanları kullanarak işleri yaptıran veya yürüten kişi, örgütlerde çalışan bireylerin davranışlarını ve çalışmalarını yürüten kimselerdir (Özkalp ve Kirel, 2006: 12).

Eğitim örgütlerini amaçlarına ulaştırmak için, insan gücü ve diğer kaynakların etkili ve verimli bir biçimde kullanılması eğitim yöneticilerinin bir işlevi

olarak kabul edilmektedir (Acar, 2002). Verimlilik ve kalite anlayışına göre çalışan eğitim kurumlarının amaçlarına ulaşmasında yöneticilerin rolü büyüktür. Okul yöneticileri lider özellikleri ile okuldaki gelişmeyi etkileyen en önemli öğelerden birisidir.

En yaygın biçimiyle liderlik, belirli amaçlar ve hedefler doğrultusunda başkalarını etkileyebilme ve eyleme sevk edebilme gücü olarak tanımlanmaktadır (Şişman, 2002).

Değişen dünyada eğitim yöneticisi Aytaç (2002)'a göre; karşılaştığı sorunlara yaratıcı ve farklılık felsefesiyle çözümler üretmeye çalışan, sürekli değişim ilkesiyle hareket eden risk ve belirsizlik durumlarında etkili yönetimi gerçekleştiren, çatışmaları yöneten, ilke ve değer merkezli yönetim anlayışı sergileyen bir kişilik olmalıdır.

### **1.1.3. Okul Yöneticisi Kavramı**

Okul, en genel anlamda belli bir yeri olan, belirli bir süre devam eden, çalışan kadrosu değişen, toplumun geniş bir kesimine hitap eden, planlı ve programlı bir şekilde eğitim hizmetini bireylere sunan ve genel ve mesleki çeşitler içerisinde şekillenen bir kuruluştur (Özdemir, Yalın ve Sezgin, 2004).

Genel anlamda yönetici, amaçlara ulaşmada tüm kaynakları etkili bir biçimde kullanan, okul yöneticisi ise eğitim hedefleri doğrultusunda görevini sürdüren kişi olarak tanımlanabilir (Gökkaya, 2013). Müdür, okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden ve geliştirilmesinden sorumludur (Babaoğlu, 2007).

Okul müdürü dışında tüm öğelerin değişmezliği sağlandığı zaman okulda birçok durumun, davranış ve düşüncenin okul müdürüne bağlı olarak değiştiği gözlenebilir (Açıkalin, 1997: 7).

Eğitim kurumlarında okul yöneticileri, okulun ve okul programının yönetiminden, öğrenmenin gerçekleşmesinden ve okulun başarısından birinci derecede sorumlu olduğu için okulun başarı ya da başarısızlığı, okul yöneticisinin başarı ya da başarısızlığı olarak görülmektedir. Ancak okul yöneticisinin sahip olduğu

yeterlilikler kurumun başarısı için yeterli değildir. Eğitim yöneticisinin iyi bir lider olarak çalışanları harekete geçirmelidir.

Günümüzde okul yöneticisi yalnızca kurumun yöneticisi olarak değil, yönettiği kurumda lider olarak görülmekte ve bu nedenle okul yöneticilerinin atanması ve yetiştirilmesinin eğitim sistemlerinin niteliğinin geliştirilmesinde önemli bir etken olduğu düşünülmektedir (Recepoğlu ve Kılınç, 2014).

Okul müdürünün iyi bir yönetici ve lider olarak öğretmenleri okulun amaçları doğrultusunda harekete geçirmelidir. Öğretmenler, okulun belirlenen amaçları doğrultusunda bilgi, beceri ve yeteneklerini kullanan kişilerdir. Öğretmenlerin okul yararına hareket etmesi için okul müdürlerinin öğretmenlerin kendini okulun parçası gibi hissederek verimli bir şekilde çalışması, sorumluluk almaları, çatışma ve stresten uzak iş etkinliklerinin artması, motivasyonlarının sağlanması, hususlarına dikkat etmesi gerekmektedir.

“Bir okul, ancak müdürü kadar iyidir” yaygın söylemi de çevrenin okula ilişkin algısında, müdürün kimliğiyle simgelenen yönetimsel yeterliğin etkili olduğunu göstermektedir (Aksu, 2004).

Okul yöneticileri, hedeflerini net olarak ortaya koymalı, kaynakları etkili bir şekilde yönetebilmeli, ödül ve kalite yönetim sistemlerini doğru olarak işletebilmeli, karar sürecine öğretmenleri ve okul aile birliği gibi diğer paydaşları katmalı ve öğretmenlerin organize olmasını sağlamalıdır.

Okul yöneticilerinin en önemli görevi, amaçlara ulaştırmak için elde var olan insan ve maddî kaynakların etkili ve verimli bir şekilde kullanımını sağlamaktır. Okul yöneticilerinin çalışanların moralini, motivasyonunu, performansını ve iş doyumunu artırıcı davranışlar sergilemesi oldukça önemlidir.

Yılmaz vd. (2012), okulları eğitim sistemi içerisinde temel hedef ve amaçların somut etkinliklere dönüştürüldüğü alanlardır olarak tanımlarken, okulların etkililiğinin eğitim sisteminin niteliğini doğrudan belirlediğini ve bağlamda en önemli unsurun yöneticiler olduğunu ifade etmektedir.

### 1.1.3.1. Okul Yöneticisinin Görevleri

Okul yöneticilerinin buldukları kurumu amaçlarına ulaştırabilmek için pek çok görevleri bulunmaktadır. Modern çağın gereklerine uyum sağlayabilmek açısından okul yöneticileri okulu ve çalışanları çok iyi tanımalı; öğrenci ve personel işleri, eğitim ve öğretim işleri açısından işlevsel süreçlere ilişkin görevlerini; planlama, karar verme, örgütlenme, değerlendirme gibi yönetsel süreçlere ait görevlerini en mükemmel şekilde gerçekleştirmelidir.

Taymaz (2000/ Memişoğlu, Sipahioğlu ve Çelik, 2013)'a göre okul müdürünün görev sorumlulukları;

- a. Okulun amaçlarını açıklamak,
- b. Okulun politikalarını saptamak ve tanıtmak,
- c. Eğitim ve öğretim etkinliklerini planlamak,
- d. Okulun iç ve dış çevresi ile iletişim ve eşgüdüm sağlamak,
- e. Yapılan çalışmaları sürekli izlemek ve değerlendirmektir.

Yılmaz vd. (2012)'ne göre okul yöneticileri, sahip oldukları bilgi ve becerilerle okulun geleceğini planlamakta, yönünü belirlemekte ve okuldaki değişim çabalarını yönlendirmektedir bu nedenle yetiştirilmesi, atanması ve yer değiştirilmesi uygulamaları örgütsel etkililik açısından yaşamsal önem taşımaktadır.

Eğitim kurumlarının temelinde birbiriyle etkileşim içinde olan okulun kimliğini oluşturan; yönetici, öğretmen ve öğrenciler olmak üzere üç öge bulunmaktadır. Okul yöneticileri örgüt kültürü, stres ve motivasyon gibi konularda bilgi ve beceri sahibi olmalıdır.

Okul yöneticisi, yeni anlayışlara göre mükemmel bir okul arayışı içinde olmalı, okulu belirlenen hedeflere uygun olarak yaşatmalı ve gelişimini sağlamalıdır. Hızla değişen bir ortamda okulları başarılı bir biçimde gelecek yüzyıla taşıyacak yöneticilerin okulu ve toplumu çok iyi anlamaları, okulun başarılı olabilmesi için liderlik yapmaları ve sürekli olarak kendilerini geliştirmeleri beklenmektedir (Bartell ve Birch, 1995/ Karip ve Köksal, 1999). Her okul yöneticisinin görev ve sorumlulukları bulunduğu eğitim kurumuna göre farklılık gösterebilir.

### 1.1.3.2. Türkiye’de Okul Yöneticiliğinin Tarihsel Gelişimi

Cumhuriyetin ilanından sonra, Türkiye Büyük Millet Meclisi 3 Mart 1924 tarih ve 430 sayılı Kanun Numarası ile Tevhid-i Tedrisat Kanununu kabul ederek ülkedeki tüm eğitim kurumlarını Maarif Vekaleti’ne (Milli Eğitim Bakanlığı’na) bağlamıştır. 1928 tarihinde kurulan Pedagoji Enstitüsünün öğretmen ve yöneticilerin yetiştirilmesinde önemli bir yeri vardır (www.dhgm.meb.gov.tr).

1966 yılına kadar öğrencileri yatılı olan eğitim enstitülerinde meslek formasyonu sadece ders programı içerisinde değil, öğrencinin tüm 24 saati içerisinde verilen, uygulattırılan ve değerlendirilen yanlar olmuştur. Üç yıl öğrenim süreli olarak yetiştirilen öğrenciler mezuniyetlerinde; (a) Meslek dersi öğretmeni, (b) İlköğretim müfettişi, (c) Milli Eğitimin çeşitli kademelerinde yönetici olarak istihdam edilmişlerdir (Ataman, 1987).

1953 yılında Ankara’da kurulan Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Kurs ve seminerler düzenleyerek okul yöneticilerini geliştirilmesine yardımcı olmuştur.

1965-1966 yılında öğretime başlamış olan Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi, okul yöneticiliği ile ilgili ilk açılan fakültedir. 1982 yılında adı Eğitim Bilimleri Fakültesi olmuştur. Bu fakültede Eğitim Yönetimi, Teftişi, Ekonomisi ve Planlaması Anabilim Dalı’nda Eğitim Yönetimi ve Teftişi Bilim Dalı, Eğitim Ekonomisi ve Planlaması Bilim Dalı kurulmuştur.

Eğitim Şuraları, Millî Eğitim Bakanlığı’nın yol gösterici rolü en yüksek danışma organıdır. 1939–2014 yılları arasında 19 kez toplanan Milli Eğitim Şuralarında okul yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi ile ilgili öneri niteliğinde önemli kararlar alınmıştır. 2010 yılında 18. kez toplanan şuradan yönetici ve eğitim müfettişlerinin 5 yıllık çalışma süresi baz alınarak rotasyona tabi tutulması kararı çıkmıştır.

1992 yılında yürürlüğe giren Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki Kanun’da, yönetim görevlerine atanacak olanlarda aranacak şartların bakanlıkça hazırlanan yönetmeliklerle düzenleneceği belirtilmektedir. 1998 yılında yürürlüğe giren “Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik” ile okul yöneticilerinin seçiminde

yöneticilik eğitimi alma şartı aranmaya başlanmıştır. Bu yönetmeliğin gereği olarak eğitim yöneticilerin atanması ilk kez yetiştirme temeline dayandırılmaktadır (www.dhgm.meb.gov.tr ).

Yönetmeliğe göre okul müdürleri değerlendirme sınavında başarılı olanlar arasından seçilerek sınav puanına göre uygun okul türüne yerleştirilmişlerdir (Kılınç ve Recepoğlu, 2014). Yönetici atama ile ilgili yönetmelikte 1999 yılında yapılan değişiklikle yöneticilere “Değerlendirme Sınavı” ve “Seçme Sınavı” getirilmiştir. “Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik” 10 Ocak 2004 tarihinde yürürlükten kaldırılmış (R.G. 2004a/25342), yerine “Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği” getirilmiştir (R.G., 2004b/25343). Bu yönetmelikte de 2 Aralık 2004 (R.G., 2004c/25658), 4 Mart 2006 (R.G., 2006/26098) ve 13 Nisan 2007 (R.G., 2007/26492) tarihlerinde değişiklikler yapılmıştır. Bu değişikliklerle birlikte yönetici olarak atanacaklara yönelik seçme sınavı kaldırılmış, yöneticilerin atanmasının Bakanlıkça ve Valiliklerce yapılmasına karar verilmiştir. 2004-2013 yılları arası yönetici atama yönetmelikleri Tablo 1’de incelenmiştir.



**Tablo 1. 2004-2013 Yılları Arası Yönetici Atama Yönetmeliklerinin İncelenmesi**

<b>Yönetmelik Yılı</b>	<b>Yönetmeliğin içeriği</b>
<b>2004</b>	<p>Kariyer, liyakat ve norm kadro esastır.</p> <p>Hizmet gerekleri ve puan üstünlüğü dikkate alınır.</p> <p>Beş yıllık çalışma süresini tamamlayan müdürlerin görev yerleri değiştirilir.</p>
<b>2007</b>	<p>Kariyer, liyakat ve norm kadro esastır.</p> <p>Yöneticilik görevlerine merkez ve taşra teşkilatında görev yapanlar arasından atama yapılır.</p> <p>Atamalarda, kamu yararı ve hizmet gerekleri değerlendirilir.</p> <p>Müdürlük için Müdür Yrd., Müdür Yrd. için öğretmen olmak şartı aranır.</p>
<b>2008</b>	<p>Kariyer, liyakat ve norm kadro esastır.</p> <p>Atamalarda puan üstünlüğü dikkate alınır.</p> <p>Müdürlük için en az bir yıl idari görev yapmaları müdür yardımcılıklarına atanacakların öngörülen genel şartları taşıması gerekir.</p>
<b>2009</b>	<p>Kariyer, liyakat ve norm kadro esastır.</p> <p>Atamalarda puan üstünlüğü dikkate alınır.</p> <p>İlk defa atanacakların belirlenmesi için seçme sınavı yapılır.</p>
<b>2013</b>	<p>Sınav puanı esastır.</p> <p>Altı yıllık hizmet sürelerini aynı kurumda tamamlayan yöneticiler için rotasyon esasına göre yapılır.</p>

## 1.2. ZORUNLU YER DEĞİŞTİRME KAVRAMI

Çalışmanın bu bölümünde, yöneticinin zorunlu yer değiştirmesi kavramı tanıtılacak ve ülkemizdeki okul yöneticilerinin zorunlu yer değiştirmesine ilişkin yasal düzenlemelerden bahsedilecektir.

### 1.2.1. Yöneticinin Zorunlu Yer Değiştirmesinin Tanımı

Okul, eğitim sistemi içerisinde temel hedef ve amaçların somut etkinliklere dönüştürüldüğü alanlar olarak tanımlanmaktadır. Bir örgüt olarak okulun kendisinden beklenen rolleri yerine getirmesini belirleyen ana unsur okul yöneticileridir. Bu sebeple okul yöneticilerinin yetiştirilmesi, seçilmesi, atanması ve yer değiştirmesi uygulamaları önem arz etmektedir (Yılmaz vd. 2012).

Türk Dil Kurumunun (2009) “Bir birimde çalışan görevlilerin düzenli bir biçimde yer değiştirmeleri” olarak tanımladığı rotasyon (zorunlu yer değiştirme) uygulaması pek çok kurumda personel hareketliliğinden farklı olarak uygulanmaktadır. Rotasyon uygulaması ile hem örgütün hem de o örgütteki bireylerin gelişmesi hedeflenmektedir. Rotasyonu, esasen monotonluğu azaltmak, işteki canlılığı ve motivasyonu artırmak için çalışanları farklı işlerde dönüşümlü olarak çalıştırmak ve kişilere çapraz eğitimle farklı beceriler ve iş esnekliği sağlamak olduğunu vurgulayan Güleç (2009), personelin yeteneklerini arttırmak amacıyla rotasyonun uygulanması gerektiğini belirtmektedir.

Örgütlerin gelişmesi, insan kaynakları yönetimi açısından çeşitli yöntem ve tekniklerin ve rotasyon uygulamasının kullanılmasına bağlıdır (Gökkaya, 2013).

Akarsu (2013), Müdürlerin yer değiştirmesi uygulamasının olumlu ve olumsuz etkilerini çalışmasında şu şekilde sıralamaktadır:

- a. Okul gelişimini destekler ve liderlik becerilerini ve kapasitesini geliştirir.
- b. Müdürler bir okulun gelişimine yönelik ihtiyaçlarını belirleyebilir.
- c. Farklı okulları, öğrencileri ve çevreleri deneyimleyerek kendi liderlik özelliklerini derinleştirip geliştirebilirler.
- d. Yenilikçi bir okul kültürü için zararlı olabilir.

- e. Başarısız bir okulda müdür tükenmişlik noktasına varabilir.
- f. Sık rotasyon öğretmenlerde hayal kırıklığı oluşturabilir.
- g. Okulun gelişimi için harcanan çabaların sık sık kesintiye uğraması okulun misyonunun anlaşılmasına engel olabilir.
- h. Bir müdürün tarzı ve değişim çalışmaları kendinden önceki müdürün tarzı ve çalışmaları ile çelişebilir ve öğretmenlerin kutuplaşmasına neden olabilir.

Demir ve Pınar (2013), araştırmalarında sürekli aynı kurumda görev yapan yöneticilerin dinamiklerini kaybederek kurumda yaşanan eksiklikleri fark edemeyecekleri ve kuruma yenilik getiremeyecekleri, rotasyon sonucu kurum yöneticilerinin daha önceki yöneticiler tarafından çözülemeyen aksaklıkların giderilmesi noktasında faydalı olabilecekleri, kuruma yenilikler getirebileceklerini tespit etmişlerdir.

Kamu kurumlarında eylemsizlik, edilgenlik ve sistemde monotonluk anlamına gelen atalet; hem bireylerin hem de örgütlerin sağlıklı çalışmasını engelleyen ve verimlilik kaybına neden olan bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır (Tonbul ve Sağıroğlu, 2012). Kaya ve Göçen (2012), yönetmelik çerçevesinde yapılmakta olan uygulama sonucunda, okul yöneticilerinin rotasyonu ile okullara yeni bir dinamizm kazandırılmasının hedeflendiğini ifade etmektedir.

Çok hızlı değişimlerin yaşandığı günümüzde örgütlerin yapıları ve yönetim anlayışları da hızla değişmektedir. Küresel değişim baskısının örgütleri, özellikle de kamu örgütlerini değişmeye zorladığını belirten Lelebici (2005), değişime kayıtsız kalan örgütlerde atalet ya da eylemsizlik olarak adlandırılabilen olumsuz durumların görülebileceğini belirtmiştir. Değişimden etkililik, verimlilik, motivasyon ve iş tatmin düzeyinin artırılması gibi olumlu sonuçlar veya etkinliğin azalması, dağılma gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilir. Değişim, örgüt içinde kısa sürede çalışanlar tarafından kabul edilecek bir süreç değildir. Örgütlerde değişimin başlatanlar yöneticilerdir. Örgütlerin performanslarını arttırmak amacıyla yöneticilerin düşünsel becerilerinden oluşan entelektüel sermayeleri önemli bir araç olarak kullanılmaktadır. Değişimi yönetmek, farklı şekillerde sonuçlanabileceği için yönetici için olduğu kadar örgüt için de zor bir durumdur.

Okul yöneticilerinde aynı eğitim kurumunda uzun süre çalışılması halinde oluşabilecek durağanlık ve rahavet artışı, meydana gelen sorunlara farklı açılardan yaklaşamama ve yönetimsel körlüğe neden olmaktadır.

Campion (1994/ Kayıkçı, Özdemir ve Yörük, 2014) araştırmasının sonucunda rotasyonu gerekli kılan etmenler arasında yöneticilerin, kurumsal işleyişi anlaması, kıyaslama yapması, farklı çözüm yolları geliştirebilmesi, farklı iş görenlerden yeni şeyler öğrenmesi, sıkılmayı engellemesi, kuruma yeni heyecan getirmesi, çalışanları güdülemesi gibi olumlu etkiler bulunduğu belirtilmiştir.

İlkokul müdürlerinin rotasyonu üzerine yapmış olduğu çalışmada, rotasyona uğrayan ya da uğramayan araştırma kapsamındaki tüm müdürler uygulamanın avantajlarının daha fazla olduğu yönünde hem fikir oldukları saptayan Lortz (1985/Memişoğlu, Sipahioğlu ve Çelik, 2013) müdürler rotasyon uygulamasının şu 6 başlıkta etkili olduğunu belirtmişlerdir:

- a. Müdürlerin liderlik kabiliyetlerini geliştirmek,
- b. Farklı okullardaki personelle çalışmayı sağlayarak geniş bir perspektife ulaştırmak,
- c. Pek çok öğretmenle çalışma fırsatı sağlayarak profesyonel gelişmeyi sağlamak,
- d. Yeni yönetim zorlukları sağlayarak durağanlığın önüne geçmek,
- e. Problemlerin analizinde yaratıcı çözümler üretmek,
- f. Bulunulan bölgede müdürlerin öğretimsel ihtiyaçları geliştirmede ne denli etkili olduklarını karşılaştırma imkânı sağlamaktır.

Kayır (2013), rotasyonla kuruluştaki ortak inanış, kişisel heyecan, olağan üstü çaba ve moral yaratıldığını belirtirken rotasyon nedenlerini şu şekilde sınıflandırmıştır (Tablo 2).

**Tablo 2. Rotasyon Nedenleri**

<b>Kurum Açısından</b>	<b>Yönetici Açısından</b>
Verimlilik	Yöneticilik Bilgi Formasyonu
Etkinlik	Göreve Bağlılık Sağlama
	Yüksek Moral Sağlama
	İş Doyumu Sağlamak
	Motivasyonu Arttırma
	Kariyer Geliştirme
	Yarışma Ortamı Yaratma
	Yönetici Eskimişliğini Önleme
	Yabancılaşmayı Önleme
	Örgütsel Bağlılığı Sağlama

Nural ve Çıtak (2012)'ye göre rotasyon, kariyer gelişimi, eğitim, global düşünebilen çalışanlar yetiştirmek, işçilerin verimliliğini artırmak, performansı yükseltmek, takım oluşturmak, işyerinin cazibesini artırmak, geri dönüşleri azaltmak, farklı iş deneyimleri kazandırmak, iş doyumunu artırmak gibi sebeplerle yapılmaktadır.

Güleç (2009) iş rotasyonunun üretkenliğin, uzmanlığın, iş tatmininin ve motivasyonun azalması; iş yükünün ve eğitim maliyetlerinin artması, kısa vadeli çözümlere teşvik etmesi, işin akışını ve sürecini kesintiye uğratması gibi zararlarının da bulunduğunu belirtmektedir.

### **1.2.2. Zorunlu Yer Değiştirmeye İlişkin Yasal Düzenlemeler**

Okul yöneticilerinin aynı eğitim kurumunda çalışma süresinin uzunluğuna bağlı olarak ortaya çıkan sorunların giderilmesi amacıyla Milli Eğitim Bakanlığı zorunlu yer değiştirme ya da halk arasında bilinen adıyla “rotasyon” uygulamasını başlatmıştır.

Zorunlu yer değiştirme uygulaması (rotasyon), 2004 yılında yürürlüğe giren ve 2006'da değişikliğe uğrayan “Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları

Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği” ile 2006 yılında ilk kez okul müdürlerine uygulanmıştır (Değişik: 4.3.2006/26098 RG). Bu Yönetmelik hükümleri çerçevesinde okul müdürlerinden buldukları eğitim kurumunda beş yıllık çalışma süresini tamamlayanların görev yerleri; il içinde aynı tipteki eğitim kurumları olacak şekilde, tercihleri dikkate alınmak suretiyle puan üstünlüğü esasına göre değiştirilmiştir.

2007 yılında bu yönetmelik yürürlükten kaldırılmıştır. 2008 yılında “Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Yönetmeliği” yürürlüğe girmiş 2009 yılında yayınlanan Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik” ile yürürlükten kaldırılmıştır.

13 Ağustos 2009 tarihli bu son yönetmelik üzerinde, beş defa (MEB, 2009b, 2009c, 2010a, 2010b, 2011) değişikliğe gidilmiştir. 2011 yılında yapılan değişiklikle okul müdürlerinden buldukları eğitim kurumunda aralıksız asaleten beş yıllık çalışma süresini tamamlayanların görev yerleri ile müdür başyardımcıları ile müdür yardımcılarında buldukları eğitim kurumunda görev yaptıkları yönetim kademesinde aralıksız asaleten sekiz yıllık çalışma süresini tamamlayanların görev yerleri değiştirilmiştir (09.08.2011/28020 RG).

2013 yılı ağustos ayında çıkarılan yönetmelikte; müdür, müdür başyardımcısı veya müdür yardımcısı olarak görev yaptıkları eğitim kurumunda altı yıllık çalışma süresini tamamlayan yöneticilerin görev yerleri; tercihleri ve yönetici değerlendirme formuna göre hesaplanan puan üstünlüğüne göre, zorunlu olarak değiştirilmiştir (Değişik:04.08.2013 tarihli ve 28728 sayılı R. G.).

2014 yılında Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelikle yöneticiler dört yıllığına görevlendirilir. Aynı unvanla aynı eğitim kurumunda sekiz yıldan fazla süreyle yönetici olarak görev yapılamaz. Buldukları eğitim kurumunda aynı unvanla dört yıldan fazla, sekiz yıldan az görev yapanlardan aynı eğitim kurumuna yönetici olarak görevlendirilenlerin görevleri, sekiz yılın dolduğu tarih itibarıyla bu Yönetmelikte öngörüldüğü şekilde sonlandırılır. Yöneticilik görev süresi uzatılmayanlardan yeniden görevlendirilmek isteğinde bulunanlar, aynı görevlendirme dönemiyle sınırlı olmak üzere, en son görev yaptıkları eğitim kurumlarında görevlendirilemez denilmekte ve rotasyonun sınırları çizilmektedir.

### **1.3. YÖNETİCİNİN ZORUNLU YER DEĞİŞTİRMESİNE YÖNELİK ÖĞRETMEN ALGILARI**

Bir şeye dikkati yönelterek o şeyin bilincine varma olarak tanımlayabileceğimiz “algı” (www.tdk.gov.tr) duyuşal bilginin yorumlanması anlamına da gelmektedir. Eğitim kurumlarında iş doyumunu, örgütsel bağıllık, motivasyon, stresin azaltılması vb. faktörler öğretmenlerin performansını etkilemektedir. Bu nedenle çalışmanın bu bölümünde yönetici rotasyonunun etkileri ve bu etkilere yönelik öğretmen algıları incelenecektir.

#### **1.3.1. İş Tatmini Etkisine Yönelik Algılar**

İş tatmini (doyumu) iş görenin işini ya da iş yaşamını değerlendirmesiyle duyduğu haz ya da olumlu duygusal durumdur. İş yaşamında çalışanlar, beklentilerine ulaştıkları zaman olumlu duygular yaşamaktadır. İş görenin beklentileri ne kadar karşılayabiliyorsa, iş öğrenin işten doyumunu da o kadar artacaktır. Elde edilenlerin beklentileri karşılama ve geçme oranına göre iş doyum düzeyi belirlenebilir.

Diğer bir ifade ile iş doyumunu; bireyin işini ya da işiyle ilgili yaşantısını, memnuniyet verici duygular ile sonuçlanan bir durum olarak algılaması, iş öğrenin fizyolojik ve ruhsal duygularının da bir belirtisidir (Koç vd., 2009).

Aksoy ve Polat (2013), iş doyumunu çalışanların fiziksel, ruhsal ve sosyal gereksinimlerinin beklentileri doğrultusunda karşılanma düzeyi olarak ifade ederken kişilerin başarılı, mutlu ve üretken olabilmelerinin en önemli koşullarından biri olduğunu vurgulamıştır.

Aksu vd. (2002) tarafından iş görenin işini değerlendirmesi sonucu algıladığı ve hoşya giden olumlu duygusal durum olarak tanımlanan iş doyumunu, moral, iş tutumları, iş başarımı ve güdülenme gibi sosyal ve kişisel etmenlerden kavramlarıyla da yakından ilgili görülmektedir.

Çalışanların günlük yaşantısının büyük bir kısmı işyerinde geçtiğinden, iş ortamından ve işinden memnun olmak çalışan açısından büyük önem arz etmektedir. Duygusal bir kavram olan iş doyumunu işin özellikleri iş görenin isteklerine uyduğu zaman mümkün olur.

İş doyumunu değişken bir yapıdadır. Yöneticiler çalışanların iş doyumunu düzenli olarak takip ederek korumaya çalışmalıdır. Eğitimde kalite ve verimin sağlanabilmesi için okul yöneticilerinin; öğretmenlerin beklentilerinin karşılanması hususuna önem vermeleri gerekmektedir.

Bireylerin duygu durumları zaman içinde olumlu ile olumsuz arasında değişiklik gösterebilmektedir. Bu değişimlere kişilere özel içsel durumlar olabileceği gibi dışsal durumlar da olabilmektedir. İş ortamı ve işle ilgili olan dışsal etmenler iş doyumunu etkileyen en önemli faktörler arasındadır.

Kurumsal açıdan bakıldığında iş doyumsuzluğu en belirgin biçimiyle verim düşüklüğü olarak kendini gösterir (Yılmaz ve Ceylan, 2011). İşinde doyumsuzluk yaşayan birey, olumsuz duygular yaşar ve olumsuz duygular ise onun bedensel, ruhsal ve sosyal uyumunu bozarak bireyde işten uzaklaşma, işi terk etme, işe karşı kayıtsızlık sürekli işten yakınma, mesleğin geleceğine ilişkin umutsuzluk düşünceleri görülebilir (Izgar, 2000).

Taş ve Önder (2010), iş doyumunun çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin örgütçe karşılanma düzeyine bağlı olarak değişiklik gösterdiğini ve bu düzeyin büyük ölçüde yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik davranışları ile ilişkili olduğunu ifade etmektedir. Yöneticilerin davranışları, çalışanların kendini kurumun bir parçası olarak hissetmesinde ve örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmasında etkilidir.

Örgütler belirledikleri amaç ve hedeflerine ulaşmada çalışanlarının örgütle bütünleşmesi ve performansının artması amacıyla iş doyumunu dikkate almak ve bu doğrultu bir takım yönetsel etkinlikler yürütmek zorundadırlar.

Koç vd. (2009), çalışmalarında öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri ne kadar artırılırsa ortaya koyacakları performansların da o derece yüksek olacağı sonucuna ulaşımlardır.

Okulun amaçlarına ulaşmasında öğretmenlerin katkıları çok önemli olduğundan öğretmenlerin iş doyum düzeyleri yöneticiler için büyük önem



taşımaktadır. Okul yöneticisinin liderlik özellikleri ile öğretmenlerin iş doyumunu ve performans düzeyleri arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır.

Doyum düşüklüğünün öğretmenlerin ruhsal yönden zayıflamalarına neden olduğunu ve stres tepkisinin ortaya çıkmasına yol açtığını ifade eden Karadağ vd. (2009), eğitim örgütlerinin verimliliğinin öğretmenlerin yaptıkları işlerden doyum sağlaması ve böylece örgüt amaçları doğrultusunda istekli olması ile mümkün olduğunu belirtmektedir.

Tonbul ve Sağıroğlu (2012), insan ögesinin belirli sürelerle çalışanların görev yaptıkları birimlerin değiştirilmesi ile yeni bir yönetim politikası, personel üzerinde ya da kişilerin bilgi, beceri ve tutumlarının köklü değişiklikleri de beraberinde getireceği, örgütlerde verimliliği, çalışanların güdü düzeyini ve doyumunu artırdığını ifade etmektedir.

### **1.3.2. Motivasyon Etkisine Yönelik Algılar**

Latince kökenli bir kelime olan motivasyon, amaçlanan davranışa yönelirken bireye güç vermek, hedefe yoğunlaştırmak olarak tanımlanabilir ([www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr)). Motivasyon kavramını Karaköse ve Kocabaş (2006), bireylerin beklenti ve gereksinimlerinin karşılanarak örgütsel hedefler doğrultusunda yönlendirilmesi olarak tanımlamaktadır. İnsanları, belirli bir gaye ve amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamı motivasyondur.

Motivasyon bireylerin belirli bir hedef için kendi arzu ve istekleriyle davranmalarını sağlayan, faaliyete geçiren güçtür. Özdemir ve Muradova (2008), yöneticilerin astlarını motive etmeleri, çalışanlarda tatmini oluşturacak iş ortamını geliştirmekle sağlanacağını ifade ederken bu hususun hem bireysel tatmin sağlarken hem de işletme amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunduğunu belirtmektedir. Ölçer (2005), araştırmasında rotasyonu, çalışanın faaliyetlerine çeşitlilik katarak işteki can sıkıntılığını önlemeyi amaçlamakta olduğunu belirtmiş ve personelin motivasyonunu olumlu etkileyen faktörlerden birisinin rotasyon olduğunu saptamıştır.

Örgütlerin faaliyetlerine devam edebilmeleri verimliliklerine bağlıdır ki bu durum iş gören motivasyonu ile yakından ilgilidir. Motivasyon ile iş doyumunu arasında

doğrudan bir bağ vardır. Yani motive olmuş bir çalışanın iş doyumuna ulaşmış olması beklenen bir durumdur. Çalışanların motive olma düzeyleri farklılık göstereceğinden iş tatmini düzeyleri de birbirinden farklı olacaktır. Bireyin bir gereksiniminin bittiği yerde başka bir gereksinimi başladığından sürekli mutlu kılan bir doyum noktası bulunamaz ve motivasyon çabası sürekli devam eder.

Bir örgütte ne kadar nitelikli personel bulunursa bulunsun, çalışanların çalışma isteği, yönetim tarafından harekete geçirilmedikçe örgüte yeterli ya da gerekli faydayı sağlayamazlar (Karakaya ve Ay, 2007).

Okullarda, fabrikalardan farklı olarak verimliliği sağlayan makineler değil insanlardır. Personelin duyguları, motivasyonu önem taşımaktadır. Aydın (1986), duyarsız ve çoğunlukla da yetersiz olarak nitelendirilen yöneticilerin, öğretmenlerin de bireysel gereksinimlerinin olabileceğini anlamakta güçlük çektiklerini belirtmektedir. Yönetici ve öğretmenler arasında kurulan iletişim örgütün geleceğinde kullanılacak en etkili motivasyon faktörüdür.

İş görenlerin örgütte fizyolojik, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılayabileceği iyi bir yönetime ihtiyaç duyarlar ve bu ihtiyaçlar yöneticiler tarafından ne denli iyi yerine getirilirse, iş görenler de özdeşleşerek örgüte bağlanırlar (Ergül, 2005).

Öğretmenleri işlerine motive etme onların verimini artırma ve bu yolla eğitim işlerinde doyuma ulaşmasını sağlama işi ilk aşamada eğitim örgütünün en önemli basamağı olan okulun başında bulunan okul müdürüne düşmektedir (Karaköse ve Kocabaş, 2006).

Personel çalışma ortamından ve yaptıkları işten memnun oldukları sürece daha verimli çalışırlar. Bu nedenle günümüz yöneticileri için insanları çalışmaya sevk etmek (motivasyon) önemi taşımaktadır. İhtiyaçlarının karşılanması çalışanı daha fazla motive eder. Motive olmuş bir çalışanın iş doyumunu pozitif yönde etkileyeceğinden, çalışan örgütün hedeflerini benimseyerek örgütün verimliliğini artıracaktır.

Eğitim örgütlerinde örgütsel amaçlara ulaşma, yönetsel ve eğitsel amaçların gerçekleştirilmesinin tüm eğitim iş görenlerinin birlikte, uyumlu çalışmaları ile olacağını ifade eden Özdemir ve Özcan (2013), iş gören motivasyonu ve yüksek iş

doyumunun sağlanması açısından yöneticilerin örgüt içi ve dışı her türlü gereksinimleri anlayıp yorumlayabilmesi gerektiğini vurgulamıştır.

### 1.3.3. Örgütsel Bağlılık Etkisine Yönelik Algılar

Bir lider olarak okul yöneticileri, kaliteli bir örgütsel yaşam, çalışanların içinde mutlu bir olarak çalışabileceği okul ortamı oluşturmak, öğrenme sistemi sağlamak ve işe anlam katmak zorundadır.

Örgütsel bağlılık kavramı ya da örgüt içi sadakat, örgüt için çok çalışma isteği ve örgüt içinde kalmak için karşı konulmaz bir istek olarak tanımlanabilir.

Özkaya, Kocakoç ve Kara (2006), yaptıkları çalışmada, çalışanların örgütlerin değerlerini ve amaçlarını benimsedikleri oranda bağlılık hissettiklerini “duygusal bağlılık boyutu”, çalışanın örgütte çalıştığı süre içerisinde sarf ettiği emek, zaman, çaba ve edindiği statü ve para gibi kazanımların, örgütten ayrıldığı takdirde kaybedileceği korkusuyla oluşan “devamlılık bağımlılığı boyutu”, kişinin örgütte çalışmayı, kendisi için bir görev olarak görmesiyle ilgili “normatif” ya da “ahlaki bağlılık boyutu” olarak örgütsel bağlılığın üç boyutuna değinmiştir.

Normatif bağlılık “burada çalışıyorum çünkü zor bir dönemde beni işe aldılar, onlara borçluyum” cümlesinde yansıtıldığı gibi bir zorunluluk hissi; duygusal bağlılık “burada çalışıyorum çünkü buradaki çalışanlar ve iş eğlenceli” cümlesindeki gibi yakınlık hissi ve devam bağımlılığı ise “eğer bu kadar ücret alabileceğim başka bir iş bulabilsem hemen işten ayrılırdım” cümlesindeki gibi başka bir histir (Stup, 2006/ Izgar, 2000).

Bağlılık, birine karşı sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve gösterme, sadakat, bireylerin kendilerini topluluğun üyesi saymaları (www.tdk.gov.tr.) olarak tanımlanabilmektedir. Kuşkusuz ki iş görenin çalıştığı örgüte bağlılık hissi duyarak, örgütün amaçlarını ve değerlerini benimsemesi örgütlerin amacına ulaşmasında önemlidir.

Okul kültürünün oluşturulmasında okul yöneticilerinin önemli bir rol oynadığını belirten Arabacı ve Sağlam (2012), rotasyonun okul kültürüne kötü bir etki yapmayacağını çalışmasında ifade etmiştir.

“Örgütsel bağlılık genel olarak işe katılma sadakat ve örgüt değerlerine olan inanç da dahil olmak üzere bireyin örgüte olan psikolojik bağlılığını ifade eder” (Çetin, 2004: 90; Kayır 2013). Birey örgütten belli ödül ya da çıktılar sağlarsa, karşılığında kendini örgüte adanmaktadır yani birey ve örgüt arasındaki değişimde, birey kendini örgüte adaması karşılığında belli beklentilere sahip olmaktadır (Buluç, 2009).

Öğretmenler, bir örgüt olan okullarda, bilgi, beceri ve tutumlarını kullanarak, örgütlerinin amaçlarının gerçekleşmesini sağlarlar. Bu çabaların devamlı olması için okulları ve işleriyle üst düzeyde özdeşleşmiş öğretmenlere ihtiyaç vardır. Örgütsel bağlılık kısaca, iş görenin çalıştığı örgüte karşı sadakat tutumudur ve örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir (Bayram, 2005).

Örgütsel bağlılığı üst düzeyde olan çalışanların motivasyonları tam, işten aldıkları doyumda optimum düzeydedir. Örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde inanır, emir ve beklentilere gönüllüce uyarlar.

Kişinin örgütle özdeşleşmesinin ve örgütte kalma isteğinin en önemli nedeni örgütsel bağlılıktır.

Örgütsel bağlılık, iş görenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmekte ve örgütsel performansı pozitif yönde etkilemektedir. Yöneticilerin örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesi yolunda örgüt içi huzuru sağlamaya ve çalışanların örgütsel bağlılıklarına yönelik çalışmalar yapmaları gerekmektedir. Örgütsel bağlılığı düşük olan öğretmenler öğrencilere karşı daha az sevecen, öğrencilerin problemlerine karşı daha az hoşgörü, daha fazla endişe ve bitkinlik göstermektedirler.

#### 1.3.4. Stres Etkisine Yönelik Algular

Psikolojideki tanımıyla sıkıntı ya da zorluk anlamına gelen eski Fransızcadaki ve ortaçağ İngilizcesindeki stres ya da “straisse” sözcüğünden gelmektedir (Özer, 2008: 531).

Çağdaş toplumlardaki bireylerin hastalığı olarak da bilinen stres, yaşadığımız olumlu veya olumsuz zihinsel değişiklikler sonucunda ortaya çıkar. Günümüzde çalışanlar zamanlarının büyük bir kısmını işyerlerinde geçirdikleri için gün içinde de yaptıkları işi düşünmekte ve iş yaşamı stres kaynaklarının başında gelmektedir. Bunun sonucunda örgütlerde performans düşüklüğü ve personel motivasyonunda azalma görülmektedir. Örgütsel stres ve yönetici yetersizlikleri sebebiyle yöneticiler yerinde ve doğru kararlar veremediğinden başarısızlıklara neden olmaktadır.

Barlı (2012: 261), insanın ruhsal ve bedensel sınırlarının zorlanması şeklinde tanımlarken, her türlü değişikliğin bir zorlanma yarattığını, her zorlanmanın da uyum çabası doğurduğunu ve buna stres denildiğini ifade etmiştir.

Özer (2008: 533) stresi iyi ve kötü olarak nitelendirirken; iyi stresi kişinin hayattan alabileceğinden fazlasını almak için verdiği mücadelede itici bir güç olarak tanımlamış, kötü stresin de kişinin üzerindeki baskılarla başa çıkamadığında ortaya çıktığını belirtmiştir. Planladıkları istedikleri gibi gitmeyen ve değiştirmek zorunda kalan insanlar büyük stres ve gerilim yaşamaktadır.

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **ALAN ARAŞTIRMASI**

Çalışmanın bu bölümünde; Karabük il merkezindeki ilk ve orta dereceli devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin zorunlu yer değiştirmelerine yönelik algılarını saptamaya yönelik yapılan araştırma tanıtılacak olup, uygulama metodundan bahsedilecek ve elde edilen bulgular sunulacaktır.

#### **2.1. ARAŞTIRMANIN TANITIMI VE YÖNTEMİ**

Bu kısımda araştırma alanı tanıtılacak, araştırmanın amacı açıklanacak, oluşturulan problem cümleleri ve bunlara ilişkin hipotezler belirtilecektir.

##### **2.1.1. Araştırmanın Tanıtımı**

3 Nisan 1937’de Demir-Çelik fabrikalarının temelinin atılmasının ardından Karabük 1939 yılında Belediye, 1941 yılında Nahiye olur. 3 Mart 1953 yılında 6068 sayılı yasa ile İlçe haline gelir. Cumhuriyet kenti Karabük 550 sayılı kanun hükmünde kararname ile 6 Haziran 1995 tarihinde 78. İl olarak Türkiye idare sistemindeki yerini alır ([www.karabukkulturturizm.gov.tr](http://www.karabukkulturturizm.gov.tr)).

Karabük İl Milli Eğitim Müdürlüğü’ ne bağlı merkez ve ilçelerde toplam 187 okul ve kurum bulunmakta, 2680 öğretmen görev yapmaktadır. Sadece İl Merkezinde ise 67 ilk ve orta dereceli devlet okulu bulunmakta ve kadrolu 1200 öğretmen görev yapmaktadır ([www.meb.gov.tr](http://www.meb.gov.tr)).

### **2.1.1.1. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmada okul yöneticilerinin zorunlu yer değiştirmesine yönelik öğretmen algılarının belirlenmesi amaçlanmıştır.

Bu kapsamda araştırmanın alt amaçları aşağıda gruplandırıldığı şekilde sıralanabilir:

- a. Okul yöneticisinin zorunlu yer değiştirmesinin öğretmenlerin motivasyonuna etkisine yönelik algılarının belirlenmesi,
- b. Okul yöneticisinin zorunlu yer değiştirmesinin öğretmenlerin iş tatmin düzeyine etkisine yönelik algılarının belirlenmesi,
- c. Okul yöneticisinin zorunlu yer değiştirmesinin öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisine yönelik algılarının belirlenmesi,
- d. Okul yöneticisinin zorunlu yer değiştirmesinin öğretmenlerin stres düzeyine etkisine yönelik algılarının belirlenmesi,
- e. Öğretmenlerin rotasyon uygulamasına ilişkin algılarının belirlenmesidir.

### **2.1.1.2. Araştırmanın Problem Cümlesi ve Alt Problemler**

Bu araştırmanın problemi, şu şekilde belirlenmiştir:

Okul yöneticilerinin zorunlu yer değiştirmesinden bir örgüt olan okullardaki öğretmenler etkilenmekte midir?

Anket formundaki fonksiyonel değişkenlerin her biri araştırmanın bir problemini ifade etmektedir. Araştırmanın alt problemleri kullanılan istatistik yöntemlere uygun biçimde gruplandırılarak sunulmuştur. Değişkenlere ilişkin olarak belirlenen problem cümlesi araştırmanın problemine uygun biçimde aşağıda belirtilmiştir.

Okul yöneticilerinin zorunlu yer değiştirmesinden bir örgüt olarak okullar hangi boyutlarda etkilenmektedir?

Test uygulanacak değişkenlerle ilgili problem cümleleri yönetici rotasyonunun örgütsel boyutlarından iş tatmini, motivasyon, örgütsel bağlılık ve stres şeklinde araştırmanın amacına uygun biçimde gruplandırılarak aşağıda sunulmuştur.

*İş tatmini ile ilgili olarak yönetici rotasyonu;*

İ<sub>1</sub>: İşlerin yeniden planlanıp programlanmasını sağlar mı?

İ<sub>2</sub>: Okulda bulunan araç-gereç ve okulun fiziki şartlarının gelişmesini sağlar mı?

İ<sub>3</sub>: Okulda yeni fikirlerin ortaya çıkmasına imkan verir mi?

İ<sub>4</sub>: Okuldaki iş bölümünün yeniden yapılanmasına neden olur mu?

*Motivasyon ile ilgili olarak yönetici rotasyonu;*

M<sub>1</sub>: Öğretmenlerin iş motivasyonunu artırır mı?

M<sub>2</sub>: Öğretmenlere okul tarafından sağlanması gereken hizmetleri artırır mı?

M<sub>3</sub>: Yeni uygulamalarla öğretmenlerin işe sarılmasını sağlar mı?

M<sub>4</sub>: Öğretmenlerin kararlara katılımını artırır mı?

*Örgütsel Bağlılık ile ilgili olarak yönetici rotasyonu;*

Ö<sub>1</sub>: Sorunların farklı bakış açılarıyla yeniden ele alınarak çözülmesini sağlar mı?

Ö<sub>2</sub>: Okuldaki koordinasyonu daha iyi hale getirir mi?

Ö<sub>3</sub>: Olumlu okul iklimini oluşturur mu?

Ö<sub>4</sub>: Okul kültürünün bozulmasına neden olur mu?

*Stres ile ilgili olarak yönetici rotasyonu;*

S<sub>1</sub>: Öğretmenlerde kaygı düzeyinin artmasına neden olur mu?

S<sub>2</sub>: Okuldaki çatışmaları ortadan kaldırır mı?

S<sub>3</sub>: Okuldaki stres kaynaklarının ortadan kalkmasını sağlar mı?

S<sub>4</sub>: Öğretmenlerde yeni duruma uyum sıkıntısına neden olur mu?

*Öğretmen algılarına göre yönetici rotasyonu;*

R<sub>1</sub>: Rotasyon yönetimsel körlüğün giderilmesinde etkili midir?

R<sub>2</sub>: Rotasyon yöneticilerin tükenmişliğinin azaltılmasında etkili midir?

R<sub>3</sub>: Rotasyon makamların kişiselleştirilmesini engellemekte midir?

R<sub>4</sub>: Rotasyon ile yöneticilerin yer değiştirmeye zorlanması doğru bir uygulama mıdır?

R<sub>5</sub>: Rotasyon için belirlenen dört yıl yeterli bir süre midir?

Araştırmanın fonksiyonel değişkenlerine ilişkin problem cümleleri ile öğretmenlerin demografik özellikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi için oluşturulan problem cümlesi aşağıdaki gibidir:



Yönetici rotasyonun örgütsel etkileri ile öğretmenlerin demografik özellikleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

Independet-T ve Anova testleri uygulanacak değişkenlerle ilgili problem cümleleri iş tatmini, örgütsel bağlılık, motivasyon ve stres olarak belirlenen yönetici rotasyonunun örgütsel etkileri ile yöneticilerin demografik özellikleri ilişkisi şeklinde araştırmanın amacına uygun biçimde gruplandırılarak aşağıda sunulmuştur.

*Öğretmenlerin eğitim durumu ve iş tatmini ile ilgili değişkenlerin ilişkisine yönelik alt problemler:*

Eİ<sub>1</sub>: Öğretmenlerin eğitim durumu ile yönetici rotasyonu sonrası işlerin yeniden planlanıp programlanabilmesi düşüncesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

Eİ<sub>2</sub>: Öğretmenlerin eğitim durumu ile yönetici rotasyonu sonrası okulda bulunan araç-gereç ve okulun fiziki şartlarının geliştirilebilmesi düşüncesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

Eİ<sub>3</sub>: Öğretmenlerin eğitim durumu ile yönetici rotasyonu sonrası okulda yeni fikirlerin ortaya çıkmasına imkan verilebilmesi düşüncesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

Ei<sub>4</sub>: Öğretmenlerin eğitim durumu ile yönetici rotasyonu sonrası okuldaki iş bölümünün yeniden yapılabilmesi düşüncesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

*Öğretmenlerin eğitim durumu ve örgütsel bağlılık ile ilgili değişkenlerin ilişkisine yönelik alt problemler:*

EÖ<sub>1</sub>: Öğretmenlerin eğitim durumu ile yönetici rotasyonu sonrası sorunların farklı bakış açılarıyla yeniden ele alınarak çözülebilmemesi düşüncesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

EÖ<sub>2</sub>: Öğretmenlerin eğitim durumu ile yönetici rotasyonu sonrası okuldaki koordinasyonu daha iyi hale getirilebilmesi düşüncesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

EÖ<sub>3</sub>: Öğretmenlerin eğitim durumu ile yönetici rotasyonu sonrası olumlu okul iklimini oluşturulabilmesi düşüncesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

EÖ<sub>4</sub>: Öğretmenlerin eğitim durumu ile yönetici rotasyonu sonrası okul kültürünün bozulabilmesi düşüncesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

*Öğretmenlerin eğitim durumu ve öğretmenlerde oluşabilecek stresle ilgili değişkenlerin ilişkisine yönelik alt problemler:*

- ES<sub>1</sub>: Öğretmenlerin eğitim durumu ile yönetici rotasyonu sonrası öğretmenlerin kaygı düzeyinin artması düşüncesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?
- ES<sub>2</sub>: Öğretmenlerin eğitim durumu ile yönetici rotasyonu sonrası okuldaki çatışmaların ortadan kaldırılabilmesi düşüncesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?
- ES<sub>3</sub>: Öğretmenlerin eğitim durumu ile yönetici rotasyonu sonrası okuldaki stres kaynaklarının ortadan kaldırılabilmesi düşüncesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?
- ES<sub>4</sub>: Öğretmenlerin eğitim durumu ile yönetici rotasyonu sonrası öğretmenlerde yeni duruma uyum sıkıntısı oluşabileceği düşüncesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

*Öğretmenlerin eğitim durumu ve motivasyon ile ilgili değişkenlerin ilişkisine yönelik alt problemler:*

- EM<sub>1</sub>: Öğretmenlerin eğitim durumu ile yönetici rotasyonu sonrası öğretmenlerin iş motivasyonunun artacağı düşüncesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?
- EM<sub>2</sub>: Öğretmenlerin eğitim durumu ile yönetici rotasyonu sonrası öğretmenlere okul tarafından sağlanması gereken hizmetlerin artacağı düşüncesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?
- EM<sub>3</sub>: Öğretmenlerin eğitim durumu ile yönetici rotasyonu sonrası yeni uygulamalarla öğretmenlerin işe sarılabilmesi düşüncesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?
- EM<sub>4</sub>: Öğretmenlerin eğitim durumu ile yönetici rotasyonu sonrası öğretmenlerin kararlara katılımı düşüncesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

*Öğretmenlerin eğitim durumu ve rotasyonun bireysel boyutu ile ilgili değişkenlerin ilişkisine yönelik alt problemler:*

- ER<sub>1</sub>: Öğretmenlerin eğitim durumu ile yönetici rotasyonu sonrası yönetimsel körlüğün giderilebilmesi düşüncesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?
- ER<sub>2</sub>: Öğretmenlerin eğitim durumu ile yönetici rotasyonu sonrası yöneticilerin tükenmişliğinin azaltılmasında etkili olduğu düşüncesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

ER<sub>3</sub>: Öğretmenlerin eğitim durumu ile yönetici rotasyonu sonrası makamların kişiselleştirilmesini engellenebilmesi düşüncesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

ER<sub>4</sub>: Öğretmenlerin eğitim durumu ile yönetici rotasyonu sonrası yöneticilerin yer değiştirmeye zorlanmasının doğru bir uygulama olduğu düşüncesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

ER<sub>5</sub>: Öğretmenlerin eğitim durumu ile yönetici rotasyonu için belirlenen dört yılın yeterli bir süre olduğu düşüncesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

*Öğretmenlerin yaşları ve iş tatmini ile ilgili değişkenlerin ilişkisine yönelik alt problemler:*

Yİ<sub>1</sub>: Öğretmenlerin yaşları ile yönetici rotasyonu sonrası işlerin yeniden planlanıp programlanabilmesi düşüncesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

Yİ<sub>2</sub>: Öğretmenlerin yaşları ile yönetici rotasyonu sonrası okulda bulunan araç-gereç ve okulun fiziki şartlarının geliştirilebilmesi düşüncesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

Yİ<sub>3</sub>: Öğretmenlerin yaşları ile yönetici rotasyonu sonrası okulda yeni fikirlerin ortaya çıkmasına imkan verilebilmesi düşüncesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

Yİ<sub>4</sub>: Öğretmenlerin yaşları ile yönetici rotasyonu sonrası okuldaki iş bölümünün yeniden yapılabilmesi düşüncesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

*Öğretmenlerin yaşları ve örgütsel bağlılık ile ilgili değişkenlerin ilişkisine yönelik alt problemler:*

YÖ<sub>1</sub>: Öğretmenlerin yaşları ile yönetici rotasyonu sonrası sorunların farklı bakış açılarıyla yeniden ele alınarak çözülebilmesi düşüncesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

YÖ<sub>2</sub>: Öğretmenlerin yaşları ile yönetici rotasyonu sonrası okuldaki koordinasyonu daha iyi hale getirilebilmesi düşüncesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

YÖ<sub>3</sub>: Öğretmenlerin yaşları ile yönetici rotasyonu sonrası olumlu okul iklimini oluşturulabilmesi düşüncesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

YÖ4: Öğretmenlerin yaşları ile yönetici rotasyonu sonrası okul kültürünün bozulabilmesi düşüncesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

*Öğretmenlerin yaşları ve öğretmenlerde oluşabilecek stresle ilgili değişkenlerin ilişkisine yönelik alt problemler:*

YS1: Öğretmenlerin yaşları ile yönetici rotasyonu sonrası öğretmenlerin kaygı düzeyinin artması düşüncesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

YS2: Öğretmenlerin yaşları ile yönetici rotasyonu sonrası okuldaki çatışmaların ortadan kaldırılabilmesi düşüncesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

YS3: Öğretmenlerin yaşları ile yönetici rotasyonu sonrası okuldaki stres kaynaklarının ortadan kaldırılabilmesi düşüncesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

YS4: Öğretmenlerin yaşları ile yönetici rotasyonu sonrası öğretmenlerde yeni duruma uyum sıkıntısı oluşabileceği düşüncesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

*Öğretmenlerin yaşları ve motivasyon ile ilgili değişkenlerin ilişkisine yönelik alt problemler:*

YM1: Öğretmenlerin yaşları ile yönetici rotasyonu sonrası öğretmenlerin iş motivasyonunun artacağı düşüncesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

YM2: Öğretmenlerin yaşları ile yönetici rotasyonu sonrası öğretmenlere okul tarafından sağlanması gereken hizmetlerin artacağı düşüncesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

YM3: Öğretmenlerin yaşları ile yönetici rotasyonu sonrası yeni uygulamalarla öğretmenlerin işe sarılabileceği düşüncesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

YM4: Öğretmenlerin yaşları ile yönetici rotasyonu sonrası öğretmenlerin kararlara katılımının artacağı düşüncesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

*Öğretmenlerin yaşları ve rotasyonun bireysel boyutu ile ilgili değişkenlerin ilişkisine yönelik alt problemler:*

YR1: Öğretmenlerin yaşları ile yönetici rotasyonu sonrası yönetimsel körlüğün giderilebileceği düşüncesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

YR2: Öğretmenlerin yaşları ile yönetici rotasyonu sonrası yöneticilerin tükenmişliğinin azaltılabilmesi düşüncesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

YR3: Öğretmenlerin yaşları ile yönetici rotasyonu sonrası makamların kişiselleştirilmesinin engellenebilmesi düşüncesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

YR<sub>4</sub>: Öğretmenlerin yaşları ile yönetici rotasyonu sonrası yöneticilerin yer değiştirmeye zorlanması doğru bir uygulama olduğu fikri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

YR<sub>5</sub>: Öğretmenlerin yaşları ile yönetici rotasyonu için belirlenen dört yılın yeterli bir süre olduğu fikri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

*Öğretmenlerin meslekteki kıdemi (hizmet yılı) ve iş tatmini ile ilgili değişkenlerin ilişkisine yönelik alt problemler:*

Kİ<sub>1</sub>: Öğretmenlerin meslekteki kıdemi ile yönetici rotasyonu sonrası işlerin yeniden planlanıp programlanabilmesi düşüncesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

Kİ<sub>2</sub>: Öğretmenlerin meslekteki kıdemi ile yönetici rotasyonu sonrası okulda bulunan araç-gereç ve okulun fiziki şartlarının geliştirilebilmesi düşüncesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

Kİ<sub>3</sub>: Öğretmenlerin meslekteki kıdemi ile yönetici rotasyonu sonrası okulda yeni fikirlerin ortaya çıkmasına imkan verilebilmesi düşüncesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

Kİ<sub>4</sub>: Öğretmenlerin meslekteki kıdemi ile yönetici rotasyonu sonrası okuldaki iş bölümünün yeniden yapılabilmesi düşüncesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

*Öğretmenlerin meslekteki kıdemi ve örgütsel bağlılık ile ilgili değişkenlerin ilişkisine yönelik alt problemler:*

KÖ<sub>1</sub>: Öğretmenlerin meslekteki kıdemi ile yönetici rotasyonu sonrası sorunların farklı bakış açılarıyla yeniden ele alınarak çözülebileceği düşüncesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

KÖ<sub>2</sub>: Öğretmenlerin eğitim durumu ile yönetici rotasyonu sonrası okuldaki koordinasyonu daha iyi hale getirilebileceği düşüncesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

KÖ<sub>3</sub>: Öğretmenlerin meslekteki kıdemi ile yönetici rotasyonu sonrası olumlu okul ikliminin oluşturulabilmesi düşüncesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

KÖ<sub>4</sub>: Öğretmenlerin meslekteki kıdemi ile yönetici rotasyonu sonrası okul kültürünün bozulabileceği düşüncesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

*Öğretmenlerin meslekteki kıdemi ve öğretmenlerde oluşabilecek stresle ilgili değişkenlerin ilişkisine yönelik alt problemler:*

KS<sub>1</sub>: Öğretmenlerin meslekteki kıdemi ile yönetici rotasyonu sonrası öğretmenlerin kaygı düzeyinin artacağı düşüncesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

KS<sub>2</sub>: Öğretmenlerin meslekteki kıdemi ile yönetici rotasyonu sonrası okuldaki çatışmaların ortadan kaldırılabilmesi düşüncesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

KS<sub>3</sub>: Öğretmenlerin meslekteki kıdemi ile yönetici rotasyonu sonrası okuldaki stres kaynaklarının ortadan kaldırılabilmesi düşüncesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

KS<sub>4</sub>: Öğretmenlerin meslekteki kıdemi ile yönetici rotasyonu sonrası öğretmenlerde yeni duruma uyum sıkıntısı oluşabileceği düşüncesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

*Öğretmenlerin meslekteki kıdemi ve motivasyon ile ilgili değişkenlerin ilişkisine yönelik alt problemler:*

KM<sub>1</sub>: Öğretmenlerin meslekteki kıdemi ile yönetici rotasyonu sonrası öğretmenlerin iş motivasyonunu arasında anlamlı bir fark var mıdır?

KM<sub>2</sub>: Öğretmenlerin meslekteki kıdemi ile yönetici rotasyonu sonrası öğretmenlere okul tarafından sağlanması gereken hizmetlerin artacağı düşüncesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

KM<sub>3</sub>: Öğretmenlerin meslekteki kıdemi ile yönetici rotasyonu sonrası yeni uygulamalarla öğretmenlerin işe sarılması düşüncesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

KM<sub>4</sub>: Öğretmenlerin meslekteki kıdemi ile yönetici rotasyonu sonrası öğretmenlerin kararlara katılımının artacağı düşüncesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

*Öğretmenlerin meslekteki kıdemi ve rotasyonun bireysel boyutu ile ilgili değişkenlerin ilişkisine yönelik alt problemler:*

KR<sub>1</sub>: Öğretmenlerin meslekteki kıdemi ile yönetici rotasyonu sonrası yönetimsel körlüğün giderilebilmesi düşüncesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

KR<sub>2</sub>: Öğretmenlerin meslekteki kıdemi ile yönetici rotasyonu sonrası yöneticilerin tükenmişliğinin azaltılmasında etkili olduğu düşüncesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

- KR<sub>3</sub>: Öğretmenlerin meslekteki kıdemi ile yönetici rotasyonu sonrası makamların kişiselleştirilmesini engellenebilmesi düşüncesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?
- KR<sub>4</sub>: Öğretmenlerin meslekteki kıdemi ile yönetici rotasyonu ile yöneticilerin yer değiştirmeye zorlanmasının doğru bir uygulama olduğu düşüncesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?
- KR<sub>5</sub>: Öğretmenlerin meslekteki kıdemi ile yönetici rotasyonu için belirlenen dört yılın yeterli bir süre olduğu düşüncesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

### 2.1.1.3. Araştırmanın Hipotezi ve Alt Hipotezler

Araştırmanın problem cümlesi ve alt problemlerine göre hipotezler oluşturulmuştur. Araştırmanın problem cümlesine ilişkin oluşturulan hipotez şöyledir: H<sub>1</sub>: Okul yöneticilerinin zorunlu yer değiştirmesinden bir örgüt olan okullardaki öğretmenler etkilenmektedir.

Araştırmanın fonksiyonel değişkenlerine (FD) ilişkin problem cümlesine göre oluşturulan hipotez aşağıda sunulmuştur.

Okul yöneticilerinin zorunlu yer değiştirmesinden bir örgüt olan okullardaki öğretmenler iş tatmini, motivasyon, örgütsel bağlılık ve stres boyutlarında etkilenmektedir. Buna göre, fonksiyonel değişkenlerle ilgili her bir soru bir hipoteze denk gelmektedir. Yapılacak test ile ilgili olan bu hipotezler, araştırmanın amacına uygun olarak gruplandırılarak aşağıda sunulmuştur.

*İş tatmini ile ilgili olarak yönetici rotasyonu;*

H<sub>11</sub>: İşlerin yeniden planlanıp programlanmasını sağlamaktadır.

H<sub>12</sub>: Okulda bulunan araç-gereç ve okulun fiziki şartlarının gelişmesini sağlamaktadır.

H<sub>13</sub>: Okulda yeni fikirlerin ortaya çıkmasına imkan verir.

H<sub>14</sub>: Okuldaki iş bölümünün yeniden yapılanmasına neden olur.

*Motivasyon ile ilgili olarak yönetici rotasyonu;*

H<sub>M1</sub>: Öğretmenlerin iş motivasyonunu artırır.

H<sub>M2</sub>: Öğretmenlere okul tarafından sağlanması gereken hizmetleri artırır.

H<sub>M3</sub>: Yeni uygulamalarla öğretmenlerin işe sarılmasını sağlar.

H<sub>M4</sub>: Öğretmenlerin kararlara katılımını artırır.

*Örgütsel Bağlılık ile ilgili olarak yönetici rotasyonu;*

HÖ1: Sorunların farklı bakış açılarıyla yeniden ele alınarak çözülmesini sağlar.

HÖ2: Okuldaki koordinasyonu daha iyi hale getirir.

HÖ3: Olumlu okul iklimini oluşturur.

HÖ4: Okul kültürünün bozulmasına neden olur.

*Stres ile ilgili olarak yönetici rotasyonu;*

HS1: Öğretmenlerde kaygı düzeyinin artmasına neden olur.

HS2: Okuldaki çatışmaları ortadan kaldırır.

HS3: Okuldaki stres kaynaklarının ortadan kalkmasını sağlar.

HS4: Öğretmenlerde yeni duruma uyum sıkıntısına neden olur.

*Bireysel Boyuta Göre;*

HR1: Rotasyon yönetimsel körlüğün giderilmesinde etkilidir.

HR2: Rotasyon yöneticilerin tükenmişliğinin azaltılmasında etkilidir.

HR3: Rotasyon makamların kişiselleştirilmesini engellemektedir.

HR4: Rotasyon ile yöneticilerin yer değiştirmeye zorlanması doğru bir uygulamadır.

HR5: Rotasyon için belirlenen dört yıl yeterli bir süredir.

Araştırmanın problem cümlesi ile öğretmenlerin demografik özellikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi için oluşturulan hipotez aşağıda sunulmuştur (DE: Değişkenler ve Demografik Özellikler Etkileşimi):

HDE: Okul yöneticilerinin zorunlu yer değiştirmesinden bir örgüt olan okullardaki öğretmenlerin iş tatmini, motivasyon, örgütsel bağlılık, stres ve bireysel boyutlarında etkilenmesi ile öğretmenlerin demografik özellikleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Buna göre, araştırmanın fonksiyonel değişkenlerine ilişkin sorular ile öğretmenlerin demografik özellikleri arasındaki ilişkiye göre oluşturulan hipotezler araştırmanın amacına uygun şekilde gruplandırılarak aşağıda sunulmuştur.

*Öğretmenlerin eğitim durumu ve iş tatmini ile ilgili değişkenlerin ilişkisine yönelik alt hipotezler:*

HEI1: Öğretmenlerin eğitim durumu ile yönetici rotasyonu sonrası işlerin yeniden planlanıp programlanabilmesi düşüncesi arasında anlamlı bir fark vardır.



H<sub>EI2</sub>: Öğretmenlerin eğitim durumu ile yönetici rotasyonu sonrası okulda bulunan araç-gereç ve okulun fiziki şartlarının geliştirilebilmesi düşüncesi arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>EI3</sub>: Öğretmenlerin eğitim durumu ile yönetici rotasyonu sonrası okulda yeni fikirlerin ortaya çıkmasına imkan verilebilmesi düşüncesi arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>Ei4</sub>: Öğretmenlerin eğitim durumu ile yönetici rotasyonu sonrası okuldaki iş bölümünün yeniden yapılanabilmesi düşüncesi arasında anlamlı bir fark vardır.

*Öğretmenlerin eğitim durumu ve örgütsel bağlılık ile ilgili değişkenlerin ilişkisine yönelik alt hipotezler:*

H<sub>EO1</sub>: Öğretmenlerin eğitim durumu ile yönetici rotasyonu sonrası sorunların farklı bakış açılarıyla yeniden ele alınarak çözülebilmeye düşüncesi arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>EO2</sub>: Öğretmenlerin eğitim durumu ile yönetici rotasyonu sonrası okuldaki koordinasyonu daha iyi hale getirilebilmesi düşüncesi arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>EO3</sub>: Öğretmenlerin eğitim durumu ile yönetici rotasyonu sonrası olumlu okul iklimini oluşturulabilmesi düşüncesi arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>EO4</sub>: Öğretmenlerin eğitim durumu ile yönetici rotasyonu sonrası okul kültürünün bozulabilmesi düşüncesi arasında anlamlı bir fark vardır.

*Öğretmenlerin eğitim durumu ve öğretmenlerde oluşabilecek stresle ilgili değişkenlerin ilişkisine yönelik alt hipotezler:*

H<sub>ES1</sub>: Öğretmenlerin eğitim durumu ile yönetici rotasyonu sonrası öğretmenlerin kaygı düzeyinin artması düşüncesi arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>ES2</sub>: Öğretmenlerin eğitim durumu ile yönetici rotasyonu sonrası okuldaki çatışmaların ortadan kaldırılabilmesi düşüncesi arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>ES3</sub>: Öğretmenlerin eğitim durumu ile yönetici rotasyonu sonrası okuldaki stres kaynaklarının ortadan kaldırılabilmesi düşüncesi arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>ES4</sub>: Öğretmenlerin eğitim durumu ile yönetici rotasyonu sonrası öğretmenlerde yeni duruma uyum sıkıntısı oluşabileceği düşüncesi arasında anlamlı bir fark vardır.

*Öğretmenlerin eğitim durumu ve motivasyon ile ilgili değişkenlerin ilişkisine yönelik hipotezler:*

H<sub>EM1</sub>: Öğretmenlerin eğitim durumu ile yönetici rotasyonu sonrası öğretmenlerin iş motivasyonunun artması düşüncesi arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>EM2</sub>: Öğretmenlerin eğitim durumu ile yönetici rotasyonu sonrası öğretmenlere okul tarafından sağlanması gereken hizmetlerin artması düşüncesi arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>EM3</sub>: Öğretmenlerin eğitim durumu ile yönetici rotasyonu sonrası yeni uygulamalarla öğretmenlerin işe sarılabilmesi düşüncesi arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>EM4</sub>: Öğretmenlerin eğitim durumu ile yönetici rotasyonu sonrası öğretmenlerin kararlara katılımının artması düşüncesi arasında anlamlı bir fark vardır.

*Öğretmenlerin eğitim durumu ve rotasyon uygulamasının bireysel boyutu ile ilgili değişkenlerin ilişkisine yönelik alt hipotezler:*

H<sub>ER1</sub>: Öğretmenlerin eğitim durumu ile yönetici rotasyonu sonrası yönetimsel körlüğün giderilebilmesi düşüncesi arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>ER2</sub>: Öğretmenlerin eğitim durumu ile yönetici rotasyonunun yöneticilerin tükenmişliğinin azaltılmasında etkili olduğu düşüncesi arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>ER3</sub>: Öğretmenlerin eğitim durumu ile yönetici rotasyonunun makamların kişiselleştirilmesini engelleyebilmesi düşüncesi arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>ER4</sub>: Öğretmenlerin eğitim durumu ile yönetici rotasyonu sonrası yöneticilerin yer değiştirmeye zorlanmasının doğru bir uygulama olduğu düşüncesi arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>ER5</sub>: Öğretmenlerin eğitim durumu ile yönetici rotasyonu için belirlenen dört yılın yeterli bir süre olduğu düşüncesi arasında anlamlı bir fark vardır.

*Öğretmenlerin yaşları ve iş tatmini arasındaki ilişkilere yönelik alt hipotezler:*

H<sub>Y11</sub>: Öğretmenlerin yaşları ile yönetici rotasyonu sonrası işlerin yeniden planlanıp programlanabilmesi düşüncesi arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>Y12</sub>: Öğretmenlerin yaşları ile yönetici rotasyonu sonrası okulda bulunan araç-gereç ve okulun fiziki şartlarının geliştirilebilmesi düşüncesi arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>Y13</sub>: Öğretmenlerin yaşları ile yönetici rotasyonu sonrası okulda yeni fikirlerin ortaya çıkmasına imkan verilebilmesi arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>Y14</sub>: Öğretmenlerin yaşları ile yönetici rotasyonu sonrası okuldaki iş bölümünün yeniden yapılabilmesi düşüncesi arasında anlamlı bir fark vardır.

*Öğretmenlerin yaşları ve örgütsel bağlılık ile ilgili değişkenlerin ilişkisine yönelik alt hipotezler:*

H<sub>YÖ1</sub>: Öğretmenlerin yaşları ile yönetici rotasyonu sonrası sorunların farklı bakış açılarıyla yeniden ele alınarak çözülebilmemesi düşüncesi arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>YÖ2</sub>: Öğretmenlerin yaşları ile yönetici rotasyonu sonrası okuldaki koordinasyonu daha iyi hale getirilebilmesi düşüncesi arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>YÖ3</sub>: Öğretmenlerin yaşları ile yönetici rotasyonu sonrası olumlu okul ikliminin oluşturulabilmesi düşüncesi arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>YÖ4</sub>: Öğretmenlerin yaşları ile yönetici rotasyonu sonrası okul kültürünün bozulabilmesi düşüncesi arasında anlamlı bir fark vardır.

*Öğretmenlerin yaşları ve öğretmenlerde oluşabilecek stresle ilgili değişkenlerin ilişkisine yönelik alt hipotezler:*

H<sub>YS1</sub>: Öğretmenlerin yaşları ile yönetici rotasyonu sonrası öğretmenlerin kaygı düzeyinin artması düşüncesi arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>YS2</sub>: Öğretmenlerin yaşları ile yönetici rotasyonu sonrası okuldaki çatışmaların ortadan kaldırılabilmesi düşüncesi arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>YS3</sub>: Öğretmenlerin yaşları ile yönetici rotasyonu sonrası okuldaki stres kaynaklarının ortadan kaldırılabilmesi düşüncesi arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>YS4</sub>: Öğretmenlerin yaşları ile yönetici rotasyonu sonrası öğretmenlerde yeni duruma uyum sıkıntısı oluşabileceği düşüncesi arasında anlamlı bir fark vardır.

*Öğretmenlerin yaşları ve motivasyon ile ilgili değişkenlerin ilişkisine yönelik alt hipotezler:*

H<sub>YM1</sub>: Öğretmenlerin yaşları ile yönetici rotasyonu sonrası öğretmenlerin iş motivasyonunun artması düşüncesi arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>YM2</sub>: Öğretmenlerin yaşları ile yönetici rotasyonu sonrası öğretmenlere okul tarafından sağlanması gereken hizmetlerin artması düşüncesi arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>YM3</sub>: Öğretmenlerin yaşları ile yönetici rotasyonu sonrası yeni uygulamalarla öğretmenlerin işe sarılabilmesi düşüncesi arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>YM4</sub>: Öğretmenlerin yaşları ile yönetici rotasyonu sonrası öğretmenlerin kararlara katılımının artması düşüncesi arasında anlamlı bir fark vardır.

*Öğretmenlerin yaşları ve rotasyonla ilgili kişisel düşünceleri ile ilgili değişkenlerin ilişkisine yönelik alt hipotezler:*

H<sub>YR1</sub>: Öğretmenlerin yaşları ile yönetici rotasyonu sonrası yönetsel körlüğün giderilebilmesi düşüncesi arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>YR2</sub>: Öğretmenlerin yaşları ile yönetici rotasyonu ile yöneticilerin tükenmişliğinin azaltılabilmesi düşüncesi arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>YR3</sub>: Öğretmenlerin yaşları ile yönetici rotasyonu ile makamların kişiselleştirilmesinin engellenebilmesi düşüncesi arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>YR4</sub>: Öğretmenlerin yaşları ile yöneticilerin yer değiştirmeye zorlanmasının doğru bir uygulama olduğu fikri arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>YR5</sub>: Öğretmenlerin yaşları ile yönetici rotasyonu için belirlenen dört yılın yeterli bir süre olduğu fikri arasında anlamlı bir fark vardır.

*Öğretmenlerin meslekteki kıdemi ve iş tatmini ile ilgili değişkenlerin ilişkisine yönelik alt hipotezler:*

H<sub>K11</sub>: Öğretmenlerin meslekteki kıdemi ile yönetici rotasyonu sonrası işlerin yeniden planlanıp programlanabilmesi düşüncesi arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>K12</sub>: Öğretmenlerin meslekteki kıdemi ile yönetici rotasyonu sonrası okulda bulunan araç-gereç ve okulun fiziki şartlarının geliştirilebilmesi düşüncesi arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>K13</sub>: Öğretmenlerin meslekteki kıdemi ile yönetici rotasyonu sonrası okulda yeni fikirlerin ortaya çıkmasına imkan verilebilmesi düşüncesi arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>K14</sub>: Öğretmenlerin meslekteki kıdemi ile yönetici rotasyonu sonrası okuldaki iş bölümünün yeniden yapılabilmesi düşüncesi arasında anlamlı bir fark vardır.

*Öğretmenlerin meslekteki kıdemi ve örgütsel bağlılık ile ilgili değişkenlerin ilişkisine yönelik alt hipotezler:*

H<sub>KÖ1</sub>: Öğretmenlerin meslekteki kıdemi ile yönetici rotasyonu sonrası sorunların farklı bakış açılarıyla yeniden ele alınarak çözülebilmemesi düşüncesi arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>KÖ2</sub>: Öğretmenlerin eğitim durumu ile yönetici rotasyonu sonrası okuldaki koordinasyonun daha iyi hale getirilebilmesi düşüncesi arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>KÖ3</sub>: Öğretmenlerin meslekteki kıdemi ile yönetici rotasyonu sonrası olumlu okul ikliminin oluşturulabilmesi düşüncesi arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>KÖ4</sub>: Öğretmenlerin meslekteki kıdemi ile yönetici rotasyonu sonrası okul kültürünün bozulabilmesi düşüncesi arasında anlamlı bir fark vardır.

*Öğretmenlerin meslekteki kıdemi ve öğretmenlerde oluşabilecek stresle ilgili değişkenlerin ilişkisine yönelik alt hipotezler:*

H<sub>KS1</sub>: Öğretmenlerin meslekteki kıdemi ile yönetici rotasyonu sonrası öğretmenlerin kaygı düzeyinin artması düşüncesi arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>KS2</sub>: Öğretmenlerin meslekteki kıdemi ile yönetici rotasyonu sonrası okuldaki çatışmaların ortadan kaldırılabilmesi düşüncesi arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>KS3</sub>: Öğretmenlerin meslekteki kıdemi ile yönetici rotasyonu sonrası okuldaki stres kaynaklarının ortadan kaldırılabilmesi düşüncesi arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>KS4</sub>: Öğretmenlerin meslekteki kıdemi ile yönetici rotasyonu sonrası öğretmenlerde yeni duruma uyum sıkıntısı oluşabileceği düşüncesi arasında anlamlı bir fark vardır.

*Öğretmenlerin meslekteki kıdemi ve motivasyon ile ilgili değişkenlerin ilişkisine yönelik alt hipotezler:*

H<sub>KM1</sub>: Öğretmenlerin meslekteki kıdemi ile yönetici rotasyonu sonrası öğretmenlerin motivasyonunun artması düşüncesi arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>KM2</sub>: Öğretmenlerin meslekteki kıdemi ile yönetici rotasyonu sonrası öğretmenlere okul tarafından sağlanması gereken hizmetlerin artması düşüncesi arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>KM3</sub>: Öğretmenlerin meslekteki kıdemi ile yönetici rotasyonu sonrası yeni uygulamalarla öğretmenlerin işe sarılabilmesi düşüncesi arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>KM4</sub>: Öğretmenlerin meslekteki kıdemi ile yönetici rotasyonu sonrası öğretmenlerin kararlara katılımının artması arasında anlamlı bir fark vardır.

*Öğretmenlerin meslekteki kıdemi ve rotasyonun bireysel boyutu ile ilgili değişkenlerin ilişkisine yönelik alt hipotezler:*

H<sub>KR1</sub>: Öğretmenlerin meslekteki kıdemi ile yönetici rotasyonu ile yönetsel körlüğün giderilebileceği düşüncesi arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>KR2</sub>: Öğretmenlerin meslekteki kıdemi ile yönetici rotasyonu ile yöneticilerin tükenmişliğinin azaltılmasında etkili olduğu düşüncesi arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>KR3</sub>: Öğretmenlerin meslekteki kıdemi ile yönetici rotasyonu ile makamların kişiselleştirilmesinin engellenebilmesi düşüncesi arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>KR4</sub>: Öğretmenlerin meslekteki kıdemi ile yönetici rotasyonu ile yöneticilerin yer değiştirmeye zorlanmasının doğru bir uygulama olduğu düşüncesi arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>KRS</sub>: Öğretmenlerin meslekteki kıdemi ile yönetici rotasyonu için belirlenen dört yılın yeterli bir süre olduğu düşüncesi arasında anlamlı bir fark vardır.

### **2.1.2. Araştırmanın Yöntemi**

Çalışmanın bu kısmında araştırmanın evren ve örnekleme açıklanarak veri toplama ve analiz yöntemi hakkında bilgiler verilecektir

#### **2.1.2.1. Araştırmanın Evren ve Örnekleme**

Okul yöneticilerinin zorunlu yer değiştirmesinin örgütsel etkilerinin öğretmen algılarına göre belirlenmesine yönelik yapılan bu araştırma için ideal evreni Türkiye'deki ilk ve orta dereceli devlet okullarında çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Ancak bu kadar geniş bir evren üzerinde çalışmak için gerekli izinlerin alınması ve araştırma yapmak çok uzun zaman alacağından ulaşılabilir evren olması sebebiyle Karabük il merkezindeki ilk ve orta dereceli devlet okullarında çalışan öğretmenler seçilmiştir.

#### **2.1.2.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Yöntemi**

Yöneticilerin zorunlu yer değiştirmesinin örgütsel etkilerine yönelik öğretmen algılarının belirlenmesi amacıyla yapılan bu araştırmada; bireylerin algıları, düşünceleri ve tecrübeleri gibi öznel verileri ele alarak olayları doğal ortamı içinde anlamaya olanak veren bir araştırma yöntemi olması nedeniyle bu çalışmada nitel araştırma yönteminin kullanılması uygun görülmüştür (Gürbüz ve Şahin, 2014: 368).

2014-2015 Eğitim-Öğretim yılında Karabük İl merkezindeki İlk ve orta dereceli devlet okullarında çalışan 1200 öğretmen araştırmanın ana kütesini oluşturmaktadır. Ana kütleli oluşturan 1200 öğretmeni temsil eden sayı 291

olduğundan 445 öğretmene anket uygulanmış olup bu anketlerin tamamı değerlendirmeye alınmıştır.

Çalışma sürecinde literatür taraması yapılarak, daha önce yönetici rotasyonunun örgütsel etkilerini belirlemeye yönelik yapılan çalışmalar ışığında anket soruları hazırlanmış ve veriler toplanmıştır.

Anket soruları genel olarak iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik özellikler, ikinci bölümde ise okul yöneticilerinin zorunlu yer değiştirmesinin örgütsel etkileri iş tatmini, motivasyon, örgütsel bağlılık ve stres boyutlarında belirlenmeye çalışılmıştır. Anket, Karabük il merkezindeki ilk ve orta dereceli devlet okullarında çalışan öğretmenlere 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 yer almaktadır.

Araştırmamızın kısıtları ise aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- a. Öğretmenlerin dönem içi iş yoğunluğu sebebiyle anketi cevaplamak istememesi,
- b. Öğretmenlerin anket soruları cevaplamaya gönüllü olmayışı,
- c. Rotasyona karşı olan öğretmenlerin anket sorularını cevaplamayı reddetmesidir.

Araştırmanın varsayımları ise şu şekilde sıralanmıştır:

1. Araştırmada kullanılan veri toplama aracının uygun ve güvenilir bir veri toplama aracı olduğu,
2. Katılımcıların yöneticilerinin rotasyonla değiştiği ve çalıştıkları kurumların bu değişimden etkilendiği,
3. Katılımcıların çalışmanın amacını ve ankette yer alan ifadeleri doğru biçimde anlayarak cevapladığı varsayılmaktadır.

Araştırma kapsamındaki öğretmenlerin demografik özellikleri ile ilgili veriler, sayı ve yüzdeler şeklinde değerlendirilirken; fonksiyonel değişkenlerle ilgili veriler ise, iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını belirlemeye yardımcı olan İndependet-T Testi ve Anova testi kullanılarak analiz edilmiştir.

Literatür taraması sonucunda oluşturulan anket formu katılımcılara genellikle yüz yüze görüşme tekniği kullanılarak uygulanmıştır. 600 anket formu dağıtılmıştır



ancak katılımcıların yanıtladığı anketlerden değerlendirmeye uygun bulunan 445 anket analiz edilmiştir.

Ankete verilen cevapların tutarlılığı güvenilirlik analizi ile ölçülmektedir ve beşli Likert ölçeği ile alınan yanıtlar güvenlik 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 aşağıdaki gibidir (<http://www.ekonomianaliz.com>).

<u>Cronbach's alpha</u>	<u>Güvenilirlik</u>
$\alpha \geq .9$	Mükemmel
$.9 > \alpha \geq .8$	İyi
$.8 > \alpha \geq .7$	Kabul edilebilir
$.7 > \alpha \geq .6$	Şüpheli
$.6 > \alpha \geq .5$	Kötü
$.5 > \alpha$	Güvenilmez

Anketteki ifadeler yönetici rotasyonunun örgütsel boyutlarına göre gruplandırılmıştır. İfadelere beşli Likert ölçeği ile alınan katılımcı yanıtlarına güvenilirlik ölçeği uygulanmıştır.

- Yönetici rotasyonunun örgütsel etkilerinden iş tatminine ait ifadelere katılımcıların verdiği yanıtlara uygulanan güvenilirlik analizine göre Cronbach's Alpha katsayısı % 88 çıkmıştır. Cronbach's Alpha katsayısının % 80 -90 arasında çıkması ölçeğin güvenilirliğinin iyi olduğunu göstermektedir.
- Yönetici rotasyonunun örgütsel boyutlarından motivasyona ait ifadelere katılımcıların verdiği yanıtlara uygulanan güvenilirlik analizine göre Cronbach's Alpha katsayısı % 91 çıkmıştır. Cronbach's Alpha katsayısının % 80-90 arasında çıkması ölçeğin güvenilirliğinin iyi olduğunu göstermektedir.
- Yönetici rotasyonunun örgütsel etkilerinden örgütsel bağlılığa ait ifadelere katılımcıların verdiği yanıtlara uygulanan güvenilirlik analizine göre Cronbach's Alpha katsayısı % 86 çıkmıştır. Cronbach's Alpha katsayısının % 80-90 arasında çıkması ölçeğin güvenilirliğinin iyi olduğunu göstermektedir.

- d) Yönetici rotasyonunun örgütsel etkilerinden strese ait ifadelere katılımcıların verdiği yanıtlara uygulanan güvenilirlik analizine göre Cronbah's Alpha katsayısı % 81 çıkmıştır. Cronbah's Alpha katsayısının % 80-90 arasında çıkması ölçeğin güvenilirliğinin iyi olduğunu göstermektedir.
- e) Yönetici rotasyonunun uygulanmasına ait ifadelere katılımcıların verdiği yanıtlara uygulanan güvenilirlik analizine göre Cronbah's Alpha katsayısı % 82 çıkmıştır. Cronbah's Alpha katsayısının % 80-90 arasında çıkması ölçeğin güvenilirliğinin iyi olduğunu göstermektedir.
- f) Yönetici rotasyonunun örgütsel etkilerinin yer aldığı anket sorularının geneli katılımcıların verdiği yanıtlara uygulanan güvenilirlik analizine göre Cronbah's Alpha katsayısı % 90 çıkmıştır. Cronbah's Alpha katsayısının % 80-90 arasında çıkması anketin güvenilirliğinin iyi olduğunu göstermektedir.

## **2.2. ARAŞTIRMANIN BULGULARI**

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin analizi araştırmanın amacına uygun olarak farklı yöntemler kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular; tanımlayıcı bilgilere ilişkin bulgular ve fonksiyonel değişkenlere ilişkin bulgular olarak aşağıda sunulmuştur.

### **2.2.1. Tanımlayıcı Bilgilere İlişkin Bulgular**

Araştırma kapsamında görüşme yapılan öğretmenlerin demografik özelliklerine ilişkin veriler frekans analizi ile değerlendirilmiş olup bulgular Tablo 3'de sunulmuştur.

Tablodan da görüldüğü gibi katılımcıların % 49'u kadın, % 51'i erkek; % 86'sı evli; % 87,6'sı lisans düzeyinde eğitime sahip, % 47'sinin yaşı 36-45 arası;

%36'sının meslekteki hizmeti 6-15 yıl iken, % 35'inin meslekteki hizmeti 16-25 yıl arasındadır.

**Tablo 3. Katılımcıların Tanımlayıcı Özellikleri**

<b>Demografik Özellik</b>	<b>Dağılım</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Cinsiyet	Kadın	218	49
	Erkek	227	51
Medeni Durum	Evli	383	86
	Bekar	62	14
Eğitim Durumu	Ön Lisans	30	6,7
	Lisans	390	87,6
	Lisans Üstü	25	5,6
Yaş	35 Yaş ve Altı	120	27
	36-45 Yaş Arası	210	47
	46 Yaş ve Üzeri	115	26
Meslekteki Hizmet Yılı	5 Yıl ve Altı	44	10
	6-15 Yıl Arası	160	36
	16-25 Yıl Arası	157	35
	26 Yıl ve Üzeri	84	19

## 2.2.2. Fonksiyonel Değişkenlere İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin zorunlu yer değiştirmesine yönelik öğretmen algılarının belirlenmesine ilişkin fonksiyonel değişkenler iş tatmini, motivasyon, örgütsel bağlılık ve stres şeklinde gruplandırılarak elde edilen bulgular % değerler şeklinde çalışmada sunulmuştur. Analizin daha anlaşılabilir olması amacıyla 1 ve 2 ile 4 ve 5 numaralı cevap seçenekleri birleştirilerek katılıyorum, kararsızım ve katılmıyorum şeklinde yeniden kodlanmıştır.

Yönetici rotasyonunun örgütsel etkilerinden iş tatmini ile ilgili ifadelere katılımcıların verdiği yanıtlar incelendiğinde; katılımcıların çoğunun yönetici rotasyonun işlerin yeniden planlanıp programlanmasını, okulun fiziki şartlarının gelişmesini, yeni fikirlerin ortaya çıkmasını sağladığı ve işbölümünün yeniden yapılanmasına neden olduğu fikrini desteklediği görülmektedir (Tablo 4).

**Tablo 4. İş Tatmini İle İlgili Bulgular, (%)**

No	Sorular	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum
1	Yeniden planlanıp yönetici rotasyonunu okul kültüründe bozulmaya neden olmayacağını düşünmektedir. Programlanmasını sağlar.	60	19	21
2	Okulda bulunan araç-gereç ve okulun fiziki şartlarının gelişmesini sağlar.	56	21	33
3	Okulda yeni fikirlerin ortaya çıkmasına imkan verir.	72	17	11
4	Okuldaki iş bölümünün yeniden yapılanmasına neden olur.	69	18	13

Örgütsel bağlılık açısından yönetici rotasyonu ile ilgili bulgular Tablo 5’de sunulmuştur.

**Tablo 5. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Bulgular, (%)**

No	Sorular	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum
1	Sorunların farklı bakış açılarıyla yeniden ele alınarak çözülmesini sağlar.	67	20	13
2	Okuldaki koordinasyonu daha iyi hale getirir.	43	32	25
3	Olumlu okul iklimini oluşturur.	42	32	26
4	Okul kültürünün bozulmasına neden olur.	33	25	42

Tablo incelendiğinde katılımcıların çoğunun yönetici rotasyonunun sorunların farklı bakış açısıyla çözülmesini sağladığı, okuldaki koordinasyonun daha iyi hale getirildiği, olumlu okul ikliminin oluşturulduğu fikirlerini desteklediği görülmektedir. Katılımcıların % 42'si yönetici rotasyonunun okul kültürünün bozulmasına neden olacağı düşüncesine katılmadığı dikkat çekmektedir. Yani katılımcıların çoğu yönetici rotasyonunu okul kültüründe bozulmaya neden olmayacağını düşünmektedir.

Stres açısından yönetici rotasyonu ile ilgili bulgular Tablo 6'da sunulmuştur.

**Tablo 6. Stresle İlgili Bulgular, (%)**

No	Sorular	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum
1	Öğretmenlerde kaygı düzeyinin artmasına neden olur.	41	23	36
2	Okuldaki çatışmaları ortadan kaldırır.	34	31	35
3	Okuldaki stres kaynaklarının ortadan kalkmasını sağlar.	33	34	33
4	Öğretmenlerde yeni duruma uyum sıkıntısına neden olur.	44	25	31

Tablodan anlaşılacağı üzere katılımcıların çoğu yönetici rotasyonunun Öğretmenlerde kaygı düzeyinin artmasına ve öğretmenlerde yeni duruma uyum

sıkıntısına neden olacağı düşüncesine katılmaktadır. Yönetici rotasyonunun okuldaki çatışmaları ve stres kaynaklarını ortadan kaldıracığı fikirlerini katılımcıların destekleme oranları benzer düzeydedir.

Motivasyon açısından yönetici rotasyonu ile ilgili bulgular Tablo 7'de sunulmuştur.

**Tablo 7. Motivasyonla İlgili Bulgular, (%)**

No	Sorular	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum
1	Öğretmenlerin iş motivasyonunu artırır.	43	29	28
2	Öğretmenlere okul tarafından sağlanması gereken hizmetleri artırır	40	34	26
3	Yeni uygulamalarla öğretmenlerin işe sarılmasını sağlar.	37	33	30
4	Öğretmenlerin kararlara katılımını artırır.	39	32	29

Motivasyon ile ilgili ifadeler katılımcıların verdiği yanıtlara bakıldığında katılımcıların yönetici rotasyonu sonrası öğretmenlerin iş motivasyonlarının arttığı, öğretmenlere okul tarafından sağlanması gereken hizmetlerin arttığı, yeni uygulamalarla öğretmenlerin işe sarıldığı ve öğretmenlerin kararlara katılımının arttığı fikirlerini destekledikleri görülmektedir.

Yönetici rotasyonunun bireysel boyutu ilgili bulgular Tablo 8'de sunulmuştur. Tablo incelendiğinde katılımcıların çoğunluğunun yönetici rotasyonunun doğru bir uygulama olduğu, yönetimsel körlüğün giderilmesinde etkisinin bulunduğu, yöneticilerin tükenmişliğinin azaltılmasında etkili olduğu fikirlerini destekledikleri görülmektedir. Bununla birlikte katılımcılar yönetici rotasyonunun makamların kişiselleştirilmesini engellediği fikrine oldukça yüksek oranda (% 66) katılmaktadır.

**Tablo 8. Bireysel Boyutla İlgili Bulgular, (%)**

No	Sorular	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum
1	Rotasyon yönetsel körlüğün giderilmesinde etkilidir.	53	26	21
2	Rotasyon yöneticilerin tükenmişliğinin azaltılmasında etkilidir.	54	24	22
3	Rotasyon makamların kişiselleştirilmesini engellemektedir.	66	19	15
4	Rotasyon ile yöneticilerin yer değiştirmeye zorlanması doğru bir uygulamadır.	44	25	33
5	Rotasyon için belirlenen dört yıl yeterli bir süredir.	30	25	45

### 2.2.3. Değişkenler ve Demografik Özelliklerin Etkileşimine İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin zorunlu yer değiştirmesine yönelik öğretmen algılarını belirlemeye yönelik fonksiyonel değişkenlerin öğretmenlerin demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla, 1 ve 2 ile 4 ve 5 numaralı cevap seçenekleri birleştirilerek katılıyorum, kararsızım ve katılmıyorum şeklinde yeniden kodlanmıştır. Fonksiyonel değişkenlerle demografik değişkenler arasındaki olası farklılaşmaları tespit etmek amacıyla iki farklı örneklem grubunun ortalamalarının karşılaştırıldığı Independent-Samples T Testi ve ortalamalar arasında anlamlı fark olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan One-Way Anova testleri ile elde edilen bulgular sunulmuştur (Tablo 9).

Tablo 9'dan kadın katılımcıların yönetici rotasyonunun okulda bulunan araç-gereç ve okulun fiziki şartlarının gelişmesi, okulda yeni fikirlerin ortaya çıkması, sorunların farklı bakış açılarıyla yeniden ele alınarak çözülmesi ve okuldaki stres kaynaklarının ortadan kaldırması düşüncelerine erkek katılımcılara göre daha fazla katıldığı anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin cinsiyetleri ile fonksiyonel değişkenler birlikte değerlendirildiğinde bahsi geçen konular istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p < 0,05$ ).

**Tablo 9. Cinsiyetle İlgili Bulgular**

<b>Değişkenler</b>	<b>Kadın (n=218)</b>	<b>Erkek (n=227)</b>	<b>P</b>
İşlerin yeniden planlanıp programlanmasını sağlar.	3,67±1,28	3,49±1,35	0,149
Okulda bulunan araç-gereç ve okulun fiziki şartlarının gelişmesini sağlar.	3,61±1,24	3,35±1,30	0,028
Okulda yeni fikirlerin ortaya çıkmasına imkan verir.	4,07±0,99	3,76±1,16	0,002
Okuldaki iş bölümünün yeniden yapılanmasına neden olur.	3,90±1,13	3,80±1,19	0,333
Sorunların farklı bakış açılarıyla yeniden ele alınarak çözülmesini sağlar.	3,94±1,07	3,70±1,16	0,021
Okuldaki koordinasyonu daha iyi hale getirir.	3,35±1,14	3,19±1,23	0,159
Olumlu okul iklimini oluşturur.	3,27±1,18	3,17±1,24	0,412
Okul kültürünün bozulmasına neden olur.	2,91±1,28	2,79±1,35	0,319
Öğretmenlerde kaygı düzeyinin artmasına neden olur.	3,12±1,27	3,06±1,33	0,614
Okuldaki çatışmaları ortadan kaldırır.	3,08±1,19	2,87±1,22	0,066
Okuldaki stres kaynaklarının ortadan kalkmasını sağlar.	3,14±1,12	2,89±1,19	0,019
Öğretmenlerde yeni duruma uyum sıkıntısına neden olur.	3,22±1,25	3,12±1,31	0,427
Öğretmenlerin iş motivasyonunu artırır.	3,24±1,18	3,21±1,28	0,817
Öğretmenlere okul tarafından sağlanması gereken hizmetleri artırır.	3,22±1,17	3,18±1,20	0,725
Yeni uygulamalarla öğretmenlerin işe sarılmasını sağlar.	3,17±1,17	3,04±1,19	0,230
Öğretmenlerin kararlara katılımını artırır.	3,22±1,13	3,10±1,23	0,292
Rotasyon yönetimsel körlüğün giderilmesinde etkilidir.	3,52±1,21	3,37±1,28	0,197
Rotasyon yöneticilerin tükenmişliğinin azaltılmasında etkilidir.	3,55±1,21	3,41±1,31	0,240
Rotasyon makamların kişiselleştirilmesini engellemektedir.	3,81±1,20	3,75±1,30	0,621
Rotasyon ile yöneticilerin yer değiştirmeye zorlanması doğru bir uygulamadır.	3,17±1,38	3,13±1,47	0,781
Rotasyon için belirlenen dört yıl yeterli bir süredir.	2,66±1,30	2,82±1,43	0,234



Çalışmamıza katılan katılımcıların medeni durumları ile ankete verdikleri cevaplara ait istatistiksel veriler Tablo 10'da sunulmuştur.

**Tablo 10. Medeni Duruma Ait Bulgular**

Değişkenler	Evli (n=383)	Bekar (n=62)	P
İşlerin yeniden planlanıp programlanmasını sağlar.	3,60±1,32	3,50±1,33	0,599
Okulda bulunan araç-gereç ve okulun fiziki şartlarının gelişmesini sağlar.	3,49±1,29	3,42±1,24	0,694
Okulda yeni fikirlerin ortaya çıkmasına imkan verir.	3,91±1,12	3,92±0,91	0,950
Okuldaki iş bölümünün yeniden yapılanmasına neden olur.	3,84±1,17	3,90±1,10	0,694
Sorunların farklı bakış açılarıyla yeniden ele alınarak çözülmesini sağlar.	3,82±1,14	3,77±0,98	0,753
Okuldaki koordinasyonu daha iyi hale getirir.	3,29±1,20	3,19±1,17	0,577
Olumlu okul iklimini oluşturur.	3,22±1,22	3,19±1,16	0,864
Okul kültürünün bozulmasına neden olur.	2,83±1,31	2,97±1,35	0,445
Öğretmenlerde kaygı düzeyinin artmasına neden olur.	3,06±1,30	3,29±1,30	0,196
Okuldaki çatışmaları ortadan kaldırır.	2,98±1,21	2,94±1,23	0,804
Okuldaki stres kaynaklarının ortadan kalkmasını sağlar.	3,02±1,16	2,98±1,18	0,842
Öğretmenlerde yeni duruma uyum sıkıntısına neden olur.	3,13±1,31	3,45±1,07	0,033
Öğretmenlerin iş motivasyonunu artırır.	3,24±1,26	3,16±1,06	0,622
Öğretmenlere okul tarafından sağlanması gereken hizmetleri artırır.	3,22±1,20	3,08±1,11	0,393
Yeni uygulamalarla öğretmenlerin işe sarılmasını sağlar.	3,12±1,18	3,05±1,18	0,682
Öğretmenlerin kararlara katılımını artırır.	3,17±1,20	3,08±1,11	0,574
Rotasyon yönetsel körlüğün giderilmesinde etkilidir.	3,45±1,25	3,40±1,21	0,800
Rotasyon yöneticilerin tükenmişliğinin azaltılmasında etkilidir.	3,51±1,27	3,31±1,21	0,247
Rotasyon makamların kişiselleştirilmesini engellemektedir.	3,81±1,24	3,63±1,30	0,299
Rotasyon ile yöneticilerin yer değiştirmeye zorlanması doğru bir uygulamadır.	3,14±1,43	3,21±1,42	0,725
Rotasyon için belirlenen dört yıl yeterli bir süredir.	2,73±1,37	2,79±1,37	0,752

Tabloda bekar ve evli katılımcıların grup ortalamaları arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, “yönetici rotasyonunun öğretmenlerde yeni duruma uyum sıkıntısına neden olacağı” fikrine bekar katılımcıların evli katılımcılardan daha fazla katıldığı ve bu durumun istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır ( $p < 0,05$ ).

Katılımcıların eğitim düzeyleri (ön lisans, lisans ve lisansüstü) ile ankete verdikleri cevapların grup ortalamalarına ait istatistiksel veriler Tablo 11’de yer almaktadır. Tablonun incelenmesinden yönetici rotasyonunun yönetsel körlüğün giderilmesinde ve yöneticilerin tükenmişliğinin azaltılmasında etkili olduğu, makamların kişiselleştirilmesini engellediği ve rotasyon ile yöneticilerin yer değiştirmeye zorlanmasının doğru bir uygulama olduğu düşüncelerine ön lisans düzeyinde eğitime sahip öğretmenler katılmamaktadır. Lisans ve yüksek lisans düzeyinde eğitime sahip öğretmenler bu fikirleri desteklemektedir. Rotasyon için belirlenen dört yılın yeterli bir süre olduğu düşüncesi ön lisans düzeyinde eğitime sahip öğretmenler tarafından desteklenmezken, yüksek lisans düzeyinde eğitime sahip öğretmenler tarafından destek görmektedir.

**Tablo 11. Eğitim Durumu İle İlişkili Bulgular**

Değişkenler	Önlisans (n=30)	Lisans (n=390)	Lisansüstü (n=25)	P
İşlerin yeniden planlanıp programlanmasını sağlar.	3,20±1,45	3,60±1,31	3,80±1,29	0,199
Okulda bulunan araç-gereç ve okulun fiziki şartlarının gelişmesini sağlar.	3,33±1,45	3,49±1,25	3,48±1,48	0,812
Okulda yeni fikirlerin ortaya çıkmasına imkan verir.	3,67±1,18	3,93±1,08	3,96±1,17	0,438
Okuldaki iş bölümünün yeniden yapılanmasına neden olur.	3,83±1,23	3,83±1,16	4,20±1,04	0,297
Sorunların farklı bakış açılarıyla yeniden ele alınarak çözülmesini sağlar.	3,77±1,19	3,81±1,11	3,96±1,27	0,787
Okuldaki koordinasyonu daha iyi hale getirir.	3,33±1,40	3,25±1,17	3,56±1,29	0,431
Olumlu okul iklimini oluşturur.	3,20±1,37	3,21±1,20	3,44±1,16	0,641
Okul kültürünün bozulmasına neden olur.	3,20±1,47	2,82±1,29	2,96±1,46	0,276
Öğretmenlerde kaygı düzeyinin artmasına neden olur.	3,27±1,39	3,08±1,30	3,04±1,27	0,740
Okuldaki çatışmaları ortadan kaldırır.	3,00±1,34	2,95±1,20	3,28±1,17	0,410
Okuldaki stres kaynaklarının ortadan kalkmasını sağlar.	2,93±1,34	3,01±1,14	3,08±1,22	0,894
Öğretmenlerde yeni duruma uyum sıkıntısına neden olur.	3,13±1,41	3,17±1,27	3,16±1,41	0,985
Öğretmenlerin iş motivasyonunu artırır.	3,00±1,46	3,23±1,21	3,44±1,26	0,413
Öğretmenlere okul tarafından sağlanması gereken hizmetleri artırır.	2,97±1,43	3,21±1,17	3,28±1,14	0,517
Yeni uygulamalarla öğretmenlerin işe sarılmasını sağlar.	2,70±1,42	3,12±1,15	3,36±1,25	0,093
Öğretmenlerin kararlara katılımını artırır.	2,93±1,39	3,16±1,16	3,28±1,28	0,510
Rotasyon yönetimsel körlüğün giderilmesinde etkilidir.	2,80±1,24	3,48±1,23	3,60±1,38	0,013
Rotasyon yöneticilerin tükenmişliğinin azaltılmasında etkilidir.	2,57±1,19	3,54±1,23	3,64±1,38	<0,001
Rotasyon makamların kişiselleştirilmesini engellemektedir.	2,73±1,23	3,84±1,22	4,20±1,08	<0,001
Rotasyon ile yöneticilerin yer değiştirmeye zorlanması doğru bir uygulamadır.	2,50±1,25	3,16±1,43	3,72±1,34	0,006
Rotasyon için belirlenen dört yıl yeterli bir süredir.	2,33±1,45	2,74±1,35	3,24±1,36	0,049

Tablo 12’de katılımcıların anket sorularına verdikleri cevaplar ile katılımcıların yaş grupları arasındaki farklılıklar istatistiksel olarak değerlendirilmiştir. Verilerin incelenmesinden 35 yaş ve altındaki katılımcılar yönetici rotasyonunun yönetsel körlüğün giderilmesinde etkili olduğu ve makamların kişiselleştirilmesini engellediği fikirlerine katıldığı; 46 yaş ve üzeri katılımcıların ise bu fikirlere katılmadığı anlaşılmaktadır. Yönetici rotasyonunun yöneticilerin tükenmişliğinin azaltılmasında etkili olduğu düşüncesine 46 yaşın altındaki katılımcılar benzer oranda katılırken, 46 yaşın üzerindeki katılımcıların bu düşünceye katılmadığı yine tablodan görülmektedir (  $p<0,05$ ).

**Tablo 12. Yaş ile İlişkili Bulgular**

Değişkenler	≤35 (n=120)	36-45 (n=210)	≥46 (n=115)	P
İşlerin yeniden planlanıp programlanmasını sağlar.	3,61±1,25	3,62±1,36	3,49±1,33	0,669
Okulda bulunan araç-gereç ve okulun fiziki şartlarının gelişmesini sağlar.	3,48±1,22	3,46±1,28	3,50±1,35	0,959
Okulda yeni fikirlerin ortaya çıkmasına imkan verir.	3,99±0,96	3,92±1,13	3,82±1,15	0,470
Okuldaki iş bölümünün yeniden yapılmasına neden olur.	3,98±0,95	3,83±1,24	3,75±1,18	0,279
Sorunların farklı bakış açılarıyla yeniden ele alınarak çözülmesini sağlar.	3,88±0,91	3,82±1,23	3,75±1,11	0,685
Okuldaki koordinasyonu daha iyi hale getirir.	3,33±1,06	3,30±1,22	3,15±1,27	0,423
Olumlu okul iklimini oluşturur.	3,24±1,12	3,21±1,23	3,20±1,29	0,964
Okul kültürünün bozulmasına neden olur.	2,75±1,18	2,88±1,31	2,90±1,44	0,614
Öğretmenlerde kaygı düzeyinin artmasına neden olur.	3,19±1,23	3,06±1,31	3,04±1,36	0,614
Okuldaki çatışmaları ortadan kaldırır.	3,00±1,07	2,92±1,25	3,03±1,26	0,731
Okuldaki stres kaynaklarının ortadan kalkmasını sağlar.	3,03±1,08	3,01±1,19	2,98±1,19	0,944
Öğretmenlerde yeni duruma uyum sıkıntısına neden olur.	3,26±1,20	3,25±1,33	2,94±1,27	0,079
Öğretmenlerin iş motivasyonunu artırır.	3,18±1,09	3,26±1,26	3,20±1,31	0,830
Öğretmenlere okul tarafından sağlanması gereken hizmetleri artırır.	3,28±1,08	3,21±1,21	3,10±1,25	0,538

**Tablo 12. Devam**

Yeni uygulamalarla öğretmenlerin işe sarılmasını sağlar.	3,14±1,15	3,18±1,21	2,94±1,16	0,208
Öğretmenlerin kararlara katılımını artırır.	3,10±1,10	3,22±1,23	3,09±1,19	0,512
Rotasyon yönetsel körlüğün giderilmesinde etkilidir.	3,63±1,14	3,47±1,32	3,20±1,19	0,030
Rotasyon yöneticilerin tükenmişliğinin azaltılmasında etkilidir.	3,68±1,14	3,52±1,36	3,18±1,16	0,007
Rotasyon makamların kişiselleştirilmesini engellemektedir.	3,99±1,03	3,80±1,30	3,54±1,33	0,020
Rotasyon ile yöneticilerin yer değiştirmeye zorlanması doğru bir uygulamadır.	3,33±1,39	3,16±1,46	2,94±1,37	0,104
Rotasyon için belirlenen dört yıl yeterli bir süredir.	2,82±1,23	2,78±1,45	3,58±1,34	0,352

Katılımcıların ankete verdikleri cevaplar Tablo 13’de meslekteki hizmet yıllarına bağlı olarak değerlendirilmiştir. Hizmet süresi 5 yıl ve altı olan katılımcıların “yönetici rotasyonunun yöneticilerin tükenmişliğinin azaltılmasında etkili” ve “rotasyon için belirlenen dört yıl yeterli bir süre” olduğu düşüncesini desteklemektedir. “Yönetici rotasyonun makamların kişiselleştirilmesini engellediği” ve “rotasyon ile yöneticilerin yer değiştirmeye zorlanmasının doğru bir uygulama” olduğu fikirlerine 6-15 yıl arası hizmet süresi olan katılımcıların destek verdiği görölmektedir. Belirtilen fikirlere hizmet süresi 26 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin katılmadığı saptanmıştır ( $p<0,05$ ).

**Tablo 13. Hizmet Yılı ile İlişkili Bulgular**

<b>Değişkenler</b>	<b>≤5 (n=44)</b>	<b>6-15 (n=160)</b>	<b>16-25 (n=157)</b>	<b>≥26 (n=84)</b>	<b>p</b>
İşlerin yeniden planlanıp programlanmasını sağlar.	3,73±1,23	3,57±1,33	3,65±1,32	3,41±1,35	0,482
Okulda bulunan araç-gereç ve okulun fiziki şartlarının gelişmesini sağlar.	3,57±1,26	3,41±1,23	3,55±1,30	3,44±1,36	0,739
Okulda yeni fikirlerin ortaya çıkmasına imkan verir.	4,02±1,05	3,87±1,09	3,97±1,04	3,82±1,19	0,616
Okuldaki iş bölümünün yeniden yapılanmasına neden olur.	4,07±0,90	3,88±1,08	3,80±1,29	3,76±1,17	0,489
Sorunların farklı bakış açılarıyla yeniden ele alınarak çözülmesini sağlar.	4,05±0,75	3,73±1,14	3,86±1,18	3,79±1,12	0,362
Okuldaki koordinasyonu daha iyi hale getirir.	3,55±1,15	3,21±1,11	3,34±1,23	3,13±1,28	0,216
Olumlu okul iklimini oluşturur.	3,41±1,17	3,19±1,13	3,20±1,26	3,19±1,29	0,748
Okul kültürünün bozulmasına neden olur.	3,52±1,19	2,88±1,24	2,83±1,36	3,00±1,41	0,272
Öğretmenlerde kaygı düzeyinin artmasına neden olur.	3,20±1,29	3,16±1,22	3,02±1,37	3,05±1,33	0,727
Okuldaki çatışmaları ortadan kaldırır.	3,20±1,19	2,94±1,17	2,97±1,26	2,91±1,19	0,569
Okuldaki stres kaynaklarının ortadan kalkmasını sağlar.	2,93±1,17	2,94±1,15	3,14±1,19	2,94±1,12	0,392
Öğretmenlerde yeni duruma uyum sıkıntısına neden olur.	3,18±1,23	3,34±1,21	3,13±1,36	2,90±1,27	0,083
Öğretmenlerin iş motivasyonunu artırır.	3,18±1,24	3,23±1,14	3,25±1,27	3,18±1,33	0,966

**Tablo 13. Devam**

Öğretmenlere okul tarafından sağlanması gereken hizmetleri artırır.	3,23±1,12	3,22±1,13	3,24±1,23	3,07±1,25	0,742
Yeni uygulamalarla öğretmenlerin işe sarılmasını sağlar.	3,05±1,16	3,19±1,18	3,17±1,21	2,85±1,12	0,134
Öğretmenlerin kararlara katılımını artırır.	3,14±1,09	3,17±1,19	3,20±1,22	3,05±1,18	0,805
Rotasyon yönetsel körlüğün giderilmesinde etkilidir.	3,70±1,13	3,56±1,21	3,39±1,30	3,18±1,23	0,061
Rotasyon yöneticilerin tükenmişliğinin azaltılmasında etkilidir.	3,75±1,04	3,68±1,20	3,39±1,35	3,12±1,23	0,003
Rotasyon makamların kişiselleştirilmesini engellemektedir.	3,89±1,15	3,95±1,13	3,76±1,28	3,45±1,39	0,027
Rotasyon ile yöneticilerin yer değiştirmeye zorlanması doğru bir uygulamadır.	3,39±1,28	3,40±1,40	2,97±1,44	2,88±1,44	0,009
Rotasyon için belirlenen dört yıl yeterli bir süredir.	3,05±1,24	2,90±1,36	2,58±1,36	2,57±1,42	0,049

Tablo 14’de Cinsiyete göre “Yönetici rotasyonu okulda bulunan araç-gereç ve okulun fiziki şartlarının gelişmesini sağlar” maddesine katılma durumuna ait bulgular verilmiştir. Cinsiyete göre, “Yönetici rotasyonu okulda bulunan araç-gereç ve okulun fiziki şartlarının gelişmesini sağlar” konusuna katılım oranları anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p=0.039$ ). Buna göre, kadınların “Yönetici rotasyonu okulda bulunan araç-gereç ve okulun fiziki şartlarının gelişmesini sağlar” maddesine katılma oranının (%61,5), erkeklerin “Yönetici rotasyonu okulda bulunan araç-gereç ve okulun fiziki şartlarının gelişmesini sağlar” maddesine katılma oranından (%52,4) daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Kararsız olanların ise benzer oranda olduğu saptanmıştır.

**Tablo 14. Cinsiyete göre “Yönetici Rotasyonu Okulda Bulunan Araç-Gereç ve Okulun Fiziki Şartlarının Gelişmesini Sağlar” Maddesine Katılma Durumuna Ait Bulgular**

	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum
<b>Kadın</b>	38 (17,4)	46 (21,1)	134 (61,5)
<b>Erkek</b>	62 (27,3)	46 (20,3)	119 (52,4)
<b>Toplam</b>	100 (22,5)	92 (20,7)	253 (56,9)

Ankete katılan katılımcıların cinsiyetine göre “Yönetici rotasyonu okulda yeni fikirlerin ortaya çıkmasına imkan verir” konusuna katılım oranları Tablo 15’de verilmiştir. Tabloda cinsiyete göre “Yönetici rotasyonu okulda yeni fikirlerin ortaya çıkmasına imkan verir” konusuna katılım oranları anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p=0.017$ ). Buna göre, kadınların “Yönetici rotasyonu okulda yeni fikirlerin ortaya çıkmasına imkan verir”e katılma oranı (%75,2), erkeklerden (%68,7) daha yüksek bulunmuştur. Kararsız olanlar ise, benzer oranda yer almıştır

**Tablo 15. Cinsiyete Göre “Yönetici Rotasyonu Okulda Yeni Fikirlerin Ortaya Çıkmasına İmkan Verir” Maddesine Katılma Durumuna Ait Bulgular**

	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum
<b>Kadın</b>	15 (6,9)	39 (17,9)	164 (75,2)
<b>Erkek</b>	35 (15,4)	36 (15,9)	156 (68,7)
<b>Toplam</b>	50 (11,2)	75 (16,9)	320 (71,9)



Tablo 16’da ankete katılan katılımcıların cinsiyete göre, “Yönetici rotasyonu sorunların farklı bakış açılarıyla yeniden ele alınarak çözülmesini sağlar” konusuna katılım oranları verilmiştir. Veriler incelendiğinde cinsiyete göre, “Yönetici rotasyonu sorunların farklı bakış açılarıyla yeniden ele alınarak çözülmesini sağlar” konusuna katılım oranları anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p=0.013$ ). Buna göre, kadınların “Yönetici rotasyonu sorunların farklı bakış açılarıyla yeniden ele alınarak çözülmesini sağlar” ifadesine katılma oranı (%73,4), erkeklerden (%60,4) daha yüksektir.

**Tablo 16. Cinsiyete göre “Yönetici Rotasyonu Sorunların Farklı Bakış Açılıyla Yeniden Ele Alınarak Çözülmesini Sağlar” Maddesine Katılma Durumuna Ait Bulgular**

	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>
<b>Kadın</b>	24 (11,0)	34 (15,6)	160 (73,4)
<b>Erkek</b>	34(15,0)	56 (24,7)	137(60,4)
<b>Toplam</b>	58 (13,0)	90 (20,2)	297 (66,7)

Çalışmamıza katılan katılımcıların medeni durumlarına göre “Yönetici rotasyonu öğretmenlerin iş motivasyonunu artırır” maddesine katılma durumları istatistiksel olarak Tablo 17’de değerlendirilmiştir. Medeni durumlarının “ Yönetici rotasyonu öğretmenlerin iş motivasyonunu artırır” konusuna katılım oranları üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturduğu görülmektedir ( $p=0.010$ ). Tablodan evlilerin “Yönetici rotasyonu öğretmenlerin iş motivasyonunu artırır” katılma oranının (%44,4), bekarların katılma oranından (%33,9) daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 17. Medeni Duruma Göre “Yönetici Rotasyonu Öğretmenlerin İş Motivasyonunu Arttırır” Maddesine Katılma Durumuna Ait Bulgular**

	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>
<b>Evli</b>	111 (29,0)	101 (26,6)	171 (44,6)
<b>Bekar</b>	13(21,0)	28 (45,2)	21(33,9)
<b>Toplam</b>	124 (27,9)	129 (29,0)	192 (43,1)

Tablo 18’de çalışmaya katılanların medeni durumlarının “Yönetici Rotasyonu Öğretmenlerin kararlara katılımını arttırır” maddesine katılma durumları

incelenmiştir. Burada katılımcıların medeni duruma göre katılım oranları anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p=0.026$ ). Ayrıca tablodan evlilerin katılma oranının (%41,5), bekarlardan (%29,0) daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 18. Medeni Duruma Göre “Yönetici Rotasyonu Öğretmenlerin Kararlara Katılımını Arttırır” Maddesine Katılma Durumuna Ait Bulgular**

	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>
<b>Evli</b>	110 (28,7)	114 (29,8)	159 (41,5)
<b>Bekar</b>	15 (24,2)	29 (46,8)	18 (29,0)
<b>Toplam</b>	125 (28,1)	143 (32,1)	177 (39,8)

## SONUÇ

Milli Eğitim Bakanlığı, yöneticilerin kişisel ve mesleki gelişimini sağlamak, kıyaslama yaparak farklı çözüm yolları geliştirebilmesine imkan vermek, kuruma yeni heyecan getirmek, yöneticilerin farklı kurumlardan farklı şeyler öğrenmesini sağlayarak sıkılmayı engellemek ve çalışanları motive etmek gibi olumlu etkileri ile kurumun gelişimine katkıda bulunmak, tekdüzelikten çıkarak üretkenliğin artmasını sağlamak amacıyla zorunlu yer değiştirmeyi yani rotasyonu uygulamaktadır.

Zorunlu yer değiştirme uygulaması yöneticileri olduğu kadar okullarda görev yapan öğretmenleri de etkilemektedir. Bu araştırma okul yöneticilerinin zorunlu yer değiştirmesinin (rotasyonunun) örgütsel etkilerine yönelik öğretmen algılarının belirlenmesi amacıyla yapılmıştır. Yönetici rotasyonunun örgütsel etkileri iş tatmini, örgütsel bağlılık, motivasyon, stres ve bireysel boyutta incelenmiştir.

Çalışma kapsamında Karabük il merkezindeki ilk ve orta dereceli devlet okullarında görev yapan 445 öğretmene anket uygulanmıştır. Elde edilen bilgiler Independent- T ve Anova testleri ile incelenmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin ifadeleriyle aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

Araştırmaya katılan öğretmenler yönetici rotasyonunun işlerin yeniden planlanıp programlanmasını, okulda bulunan araç-gereç ve okulun fiziki şartlarının gelişmesini sağladığı, okulda yeni fikirlerin ortaya çıkmasına imkan verdiği ve okuldaki iş bölümünün yeniden yapılanmasına neden olduğu görüşündedir. Okulda yeni fikirlerin ortaya çıkmasına imkan verir ifadesi, okulda bulunan araç-gereç ve okulun fiziki şartlarının gelişmesini sağlar ifadesi ve okulda yeni fikirlerin ortaya çıkmasına imkan verir ifadeleri ile öğretmen cinsiyetleri birlikte değerlendirildiğinde istatistiksel açıdan anlamlı bir fark vardır. Kadın katılımcılar bu ifadelere daha fazla katılmaktadırlar.

Katılımcılar, yönetici rotasyonunun sorunların farklı bakış açısıyla çözülmesini sağladığı, okuldaki koordinasyonun daha iyi hale getirildiği, olumlu okul iklimini oluşturduğu, okul kültüründe bozulmaya neden olmayacağı görüşündedir.

Katılımcılar, yönetici rotasyonu sonrası öğretmenlerin iş motivasyonlarının arttığı, öğretmenlere okul tarafından sağlanması gereken hizmetlerin arttığı, yeni uygulamalarla öğretmenlerin işe sarıldığı ve öğretmenlerin kararlara katılımının arttığı düşüncesindedirler. Yönetici rotasyonunun öğretmenlerin kararlara katılımını arttırdığı düşüncesine evli katılımcılar daha fazla destek vermiştir.

Katılımcılar yönetici rotasyonunun doğru bir uygulama olduğu, yönetsel körlüğün giderilmesinde etkisinin bulunduğu, yöneticilerin tükenmişliğinin azaltılmasında etkili olduğu ve makamların kişiselleştirilmesini engellediği düşüncesindedirler. Yalnız bu ifadeler ile öğretmenlerin eğitim düzeyleri birlikte değerlendirildiğinde ön lisans düzeyinde eğitime sahip öğretmenler tarafından bu ifadelerin desteklenmediği görülmüştür. Yüksek lisans düzeyinde eğitime sahip öğretmenler rotasyon için belirlenen dört yılın yeterli bir süre olduğu düşüncesini taşırken diğer eğitim düzeylerindeki öğretmenler bu düşüncede değildir. Bu ifadeler öğretmenlerin yaşları ile birlikte değerlendirildiğinde de yine 46 yaş ve üzeri öğretmenlerin belirtilen ifadelere katılmadığı dikkat çekmektedir. Bu ifadeler katılımcıların hizmet yılları ile birlikte değerlendirildiğinde yine anlamlı sonuçlar görülmektedir. Meslekte 26 yıl ve üzeri hizmeti olan öğretmenler bahsi geçen ifadelere katılmamaktadır. Buradan şu sonucu çıkarabiliriz. Ön lisans düzeyinde eğitime sahip öğretmenler yaş olarak 46 yaş ve üzeri ve meslekte 25 yıl ve üzeri hizmet süreleri bulunan öğretmenler olduğundan, rotasyonun doğru bir uygulama olmadığı düşüncesini taşımakta ve rotasyon ile ilgili düşüncelere katılmamaktadır.

Katılımcılar yönetici rotasyonunun öğretmenlerde yeni duruma uyum sıkıntısına neden olacağı görüşündedir. Bu ifadeye bekar katılımcılar evli katılımcılardan daha fazla katılmakta ve bu durum istatistiksel olarak anlam içermektedir. Evli Katılımcılar yönetici rotasyonu öğretmenlerin iş motivasyonunu artırır ifadesine bekarlara göre daha fazla katılmaktadır.

Çalışanların içinde buldukları örgütlerin amaçlarının gerçekleşmesi yönünde çalışmalarını ve çaba sarf etmeleri yönetimi benimsemelerine ve örgüt atmosferiyle bütünleşmelerine bağlı olduğunu belirten Kaldırmacı (1987), yönetimin örgütün etkinliğini sağladığı ölçüde başarısının yüksek olacağını ifade etmektedir. Yaptığımız araştırmada yönetici rotasyonun örgütsel bağlılığı etkilemeyeceği

sonucuna varılmıştır. Genel olarak okullarda var olan örgütsel bağlılık yönetici değişikliğinden etkilenmemektedir.

Örgütlerin, değişen çevrelerine uyum sağlayarak hayatta kalmaları, ilerlemek için dönüşüme uğramaları, yöneticilerin sorunları doğru algılayıp doğru çözümleyebilmesi oldukça önem taşımaktadır. Yöneticilerin uzun süre aynı kurumda kalmalarından kaynaklanan yönetme körlüğü, sorunların algılanması ve çözümlenmesinde yetersizliğe neden olmaktadır. Bu bağlamda rotasyon yönetsel körlüğün giderilmesinde, yöneticilerin tükenmişliğinin azaltılmasında etkili olduğu, işlerin yeniden planlanıp programlanmasını, araç-gereç ve okulun fiziki şartlarının gelişmesini ve yeni fikirlerin ortaya çıkmasını sağladığı çalışmamızda ortaya çıkan bir başka sonuçtur.

Araştırmamızda elde ettiğimiz sonuçlara dayanarak yönetici rotasyonu ile ilgili uygulayıcılara şu önerilerde bulunabiliriz:

- a) 4 yıl rotasyon için yeterli bir süre değildir.
- b) Rotasyon devam etmesi gereken bir uygulamadır.
- c) Rotasyon tatil dönemlerinde yapılırsa öğretmenler ve örgüt olarak okullar bu durumdan daha az etkilenir.
- d) Yöneticilerin stres, örgütsel bağlılığın devamı, öğretmen motivasyonu ve öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinin artırılması ile ilgili hizmet içi eğitim almaları sağlanabilir.

Okul yöneticilerinin zorunlu yer değiştirmesini inceleyecek başka araştırmacılara şu öneriler getirilebilir:

- a) Bu çalışmada araştırma grubunu öğretmenler oluşturmuştur. Çalışma grubuna veliler ve öğrenciler de dâhil edilebilir.
- b) Yöneticisi rotasyona uğrayan okullar belirlenip bu okulların imkânları, öğrenci başarısına etkileri açısından değerlendirme yapılabilir.
- c) Yönetici rotasyonun örgütsel etkileri farklı boyutlarda da incelenebilir. Örneğin vizyon, misyon, iş akışı vb.
- d) Araştırma kapsamı merkez okulların dışına çıkılarak genişletilebilir.
- e) Yapılacak çalışmalarda uygulanacak anket veya görüşme teknikleri için zaman olarak öğretmenlerin mesleki çalışma dönemleri tercih edilirse daha fazla öğretmenle rahat bir ortamda görüşmek mümkün olabilir.

## KAYNAKÇA

- Acar, H. (2002) “21. Yüzyıla Giderken Milli Eğitim Bakanlığı'nda Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi ve Geliştirilmesinde Yeni Yaklaşımlar,” *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*, Ankara, 16-17 Mayıs, 179-193
- Açıkalın, A. (1997) *Toplumsal ve Kuramsal Yönleriyle Okul Yöneticiliği*. Pegem, Ankara.
- Akarsu, Ö. (2013) *Resmi Okul Yöneticilerinin Zorunlu Yer Değiştirme Yoluyla Atanmasına Yönelik Yönetici ve Öğretmen Görüşleri*, İstanbul: Yeditepe Ü. Sosyal B. Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı
- Aksoy, N. ve Polat, C. (2013) “Akdeniz Bölgesindeki Bir İlde Üç Farklı Hastanenin Cerrahi Birimlerinde Çalışan Hemşirelerin İş Doyumu ve Etkileyen Faktörler,” *Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi*, 10 (2), 45-53
- Aksu, G., Acuner, A. M. ve Tabak, R. S. (2002) “Sağlık Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı Yöneticilerinin İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma (Ankara Örneği)” *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası*, 55 (4), 271-282
- Aksu, B. M. (2004) “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Yöneticilik Eğilimleri,” *XII. Eğitim Bilimleri Kongresi Bildiriler (Cilt-I)*, Ankara, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 709-727.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Yıldırım, E. ve Bayraktaroğlu, S. (2005). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Sakarya Yayıncılık
- Arabacı, İ. B. ve Sağlam, H. (2012) “Zorunlu Rotasyon Uygulamaları Konusunda Okul Yöneticilerinin Görüşleri/Headmasters' Opinion About Obligatory Rotation Applications,” *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (20), 293-312.
- Ataman, A. (1987) “Çağdaş Gelişmeler Işığında Eğitim Bilimleri Bölümlerinin Dünü, Bugünü ve Geleceği,” <http://www.Efdergi.Hacettepe.Edu.Tr> (22 Mart 2015).
- Aydın, M. (1986) *Çağdaş Eğitim Denetim*, Ankara, İm Eğitim Araştırma Yayın Danışmanlık A.Ş., S:94.

- Aytaç, T. (2002) "Post-Modern Eğitim Yöneticisi," *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*, 16-17 Mayıs, 59-64.
- Babaoğlu, E. (2007) "İlköğretim Okulu Yöneticilerinde Tükenmişliğin Bazı Değişkenlere Göre Araştırılması," *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8 (14), 55-67.
- Barlı, Ö. (2012) *Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış*, Erzurum: Aktif Yayınevi, 261.
- Bayram, L. (2005) "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık," *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-139.
- Benligiray, S. (2005) "Büro Yönetimi," *T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları*, 1640, 73.
- Buluç, B. (2009) "Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki," *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15 (1), 5-34.
- Cemil, C. "Yönetim Biçimleri," *Amme İdaresi Dergisi*, <http://www.TodaieGov.Tr> (10 Mayıs 2015).
- Campion, M. A. (1994) *Career Related Antecedents & Outcomes Of Job Rotatio*  
Aktaran: Kayıkçı, K., Özdemir, İ. ve Yörük, T. (2014) "İl ve İlçe Eğitim Yöneticilerinin Zorunlu Yer Değiştirme Uygulamasını Düzenleyen Yönetmeliğe İlişkin Görüşleri," *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13 (51), 124-149.
- Day, A.R. (2000) *Bilimsel Bir Makale Nasıl Yazılır ve Yayımlanır?* Çev.: Aşkar, G. ve Aralık, A. Ankara: Tübitak Yayınları
- Demir, S.B. ve Pınar, M.A. (2013) "2011 Yılı Yönetici Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeği'nin İçeriğine ve Puanlama Ölçütlerine İlişkin Yönetici Görüşlerinin İncelenmesi," *Electronic Turkish Studies*, 8 (6), 123-143.
- Ergül, H. F. (2005) "Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri," *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14 (14).
- Gökkaya, N. (2013) Okul Müdürlerine Uygulanan Rotasyona İlişkin İlkokul ve Ortaokul Müdür, Müdür Yardımcısı ve Öğretmenlerin Görüşleri, Burdur: Doktora Tezi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- Güleç, D. (2009) Rotasyon ile Çalışan Hemşirelerde İş Doyumunun Belirlenmesi, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2014) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Izgar, H. (2000) "Okul Yöneticilerinde İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık," *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25, 317 -334.
- Kalaycı, Şeref (2009) SPSS Uygulamalı ve Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Asil Yayın, Ankara, 79,
- Kaldırımcı, N. (1987) "Motivasyon için Anahtar Bir Kavram; Psikolojik Sözleşme," *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 113-128.
- Karadağ, E., Başaran, A. ve Korkmaz, T. (2009) "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Liderlik Biçimleri ile İş Doyumları Arasındaki İlişki," *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (21), 32-45.
- Karakaya, A. ve Ay. F. A. (2007) "Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma" *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 31 (1), 55-67.
- Karaköse, T. ve Kocabaş, İ. (2006) "Özel ve Devlet Okullarında Öğretmenlerin Beklentilerinin İş Doyumu ve Motivasyon Üzerine Etkileri," *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 2, 13-14.
- Karip, E. ve Köksal, K. (1999) "Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi," *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 5 (2), 193-207.
- Kaya, A. ve Göçen, A. (2012) "Okul Yöneticilerinin Rotasyonu Üzerine Nitel Bir İnceleme," *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13 (3), 149-165.
- Kayır, S. (2013) "Rotasyona Tabi Tutulan İlköğretim Okulu Müdürlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyi Üzerine Bir Araştırma," *Hasan Âli Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10 (1), 105-123.
- Kreitner, R. (2009) *Management*, 11th Ed., Boston, Houghton Miffling Harcourt Publishing.
- Kurtuluş, K. (2004). *Araştırma Yöntemleri*, Literatür Yayıncılık, İstanbul



- Leblebici, D. N. (2005) "Küresel Değişim Baskısına Karşı Türk Bürokrasisindeki Yapısal Uyum Çabalarının Yapısal Atalet Kavramı Açısından Değerlendirilmesi," *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6 (1), 1.
- Memisoğlu, S. P., Sipahioğlu, M. ve Çelik, M. (2013) "Lise Müdürlerinin Zorunlu Yer Değişikliği Uygulamasına İlişkin Görüşleri," *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19 (3), 447-466.
- Nural, E. ve Çıtak, Ş. (2012) "Ordu İlindeki Resmi Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Zorunlu Yer Değiştirme Uygulamasına İlişkin Görüş ve Önerileri," Malatya: VII. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi.
- Ölçer, F. (2005) "Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma," *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25.
- Özdemir, S., Yalın, H. İ. ve Sezgin, F. (2004) *Öğretmenlik Mesleğine Giriş*, Yenilenmiş 5.Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Özdemir, S. ve Muradova, T. (2008) "Örgütlerde Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi," *Journal of Qafqaz University*, 24.
- Özdemir, T. Y. ve Özan, M. B. (2013), "İlköğretim Müfettişlerinin Unvanlarında Yapılan Değişikliğin İş Doyumu ve Motivasyonlarına Etkisi," *Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(2), 147-158.
- Özer, M. A. (2008) *21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Yayınları.
- Özalp, İ. , Paşaoğlu, D., Tokgöz, N. Şakar, N. ve Ergun Özler, N. (2013) *Yönetim ve Organizasyon*, Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını, Yayın No: 1457, S: 4
- Özkalp, E ve Kirel, Ç. (2004) *Örgütsel Davranış*, Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını, Yayın No: 1468, S: 12
- Özkaya, M. O., Kocakoç, İ. D. ve Kara, E. (2006) "Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması, Yönetim ve Ekonomi," *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (2), 77-96.
- Recepoğlu, E. ve Kılınç, A. Ç (2014) "Türkiye'de Okul Yöneticilerinin Seçilmesi ve Yetiştirilmesi, Mevcut Sorunlar ve Çözüm Önerileri," *Turkish Studies*, 9 (2), 1817-1845.

- Şişman, M. (2002) *Öğretim Liderliği*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Taş, A.ve Önder, E. (2010) “Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisi,” *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 32 (32), 17-30
- Tonbul, Y. ve Sağıroğlu, S. (2012) “Okul Müdürlerinin Zorunlu Yer Değiştirme Uygulamasına İlişkin Bir Araştırma,” *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2 (2), 313-339.
- Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlük, (2009), Ankara.
- Yılmaz, A. ve Boğa-Ceylan, Ç. (2011) "İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisi," *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17 (2), 277-394.
- Yılmaz, K., Altınkurt, Y., Karaköse, T. ve Erol, E. (2012). “Okul Yöneticilerine Uygulanan Zorunlu Yer Değiştirme Uygulaması Hakkında Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri,” *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 3 (3), 65-83.
- [http://www.Yayin.Todaie.Gov.Tr/Resimler/Ekler/5011c3dd012318e\\_Ek.Pdf?Dergi=Amme%20%Dddaresi%20dergisi](http://www.Yayin.Todaie.Gov.Tr/Resimler/Ekler/5011c3dd012318e_Ek.Pdf?Dergi=Amme%20%Dddaresi%20dergisi)
- [http://www.Meb.Gov.Tr/Duyurular/Duyurular2010/Ttkb/18sura\\_Kararlari\\_Tamami.Pdf](http://www.Meb.Gov.Tr/Duyurular/Duyurular2010/Ttkb/18sura_Kararlari_Tamami.Pdf)
- [http://www.Mevzuat.Meb.Gov.Tr/Html/Egikuryon\\_1/Egikuryon\\_1.Html](http://www.Mevzuat.Meb.Gov.Tr/Html/Egikuryon_1/Egikuryon_1.Html)
- [http://www.Mevzuat.Meb.Gov.Tr/Html/27318\\_0.Html](http://www.Mevzuat.Meb.Gov.Tr/Html/27318_0.Html)
- <http://www.Basarmevzuat.Com/Dustur/Yonet/5/0657/A/Yondegyon.Htm>
- [http://www.mevzuat.Meb.Gov.Tr/Html/25343\\_0.Html](http://www.mevzuat.Meb.Gov.Tr/Html/25343_0.Html)
- [http://www.Dhgm.Meb.Gov.Tr/Yayimlar/Dergiler/Milli\\_Egitim\\_Dergisi/148/11.Htm](http://www.Dhgm.Meb.Gov.Tr/Yayimlar/Dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/148/11.Htm)
- <http://www.Altugaytacoglu.Blogspot.Com.Tr/2012/03/Tevhid-İ-Tedrisat-Kanunu-Ogretim.Html>
- <http://www.Resmigazete.Gov.Tr/Eskiler/2013/08/20130804-11.Htm>
- [http://www.Mevzuat.Meb.Gov.Tr/Html/27318\\_0.Html](http://www.Mevzuat.Meb.Gov.Tr/Html/27318_0.Html)
- [http://www.Mevzuat.Meb.Gov.Tr/Html/25343\\_0.Html](http://www.Mevzuat.Meb.Gov.Tr/Html/25343_0.Html)
- <http://www.Resmigazete.Gov.Tr/Eskiler/2014/07/20140726-4.Htm>
- <http://www.karabukkulturturizm.gov.tr/TR,63710/tarihce.html>
- <http://www.meb.gov.tr/baglantililar/okullar>
- <http://www.ekonomianaliz.com/guvenilirlik-analizi-reliability-analysis/>



## EKLER

### EK 1: OKUL YÖNETİCİLERİNİN ROTASYONUNA YÖNELİK ÖĞRETMEN ALGILARI ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket; Karabük İlindeki okul yöneticilerinin rotasyonuna yönelik öğretmen algılarının belirlenmesini amaçlamaktadır. Elde edilen bilgiler yalnızca bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Katkılarınız için teşekkür ederiz.

Doç. Dr. Abdullah KARAKAYA

Karabük Üniversitesi

Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Enstitüsü

[akarakaya@karabuk.edu.tr](mailto:akarakaya@karabuk.edu.tr)

F. Tülay SOYSAL

Karabük

Sosyal Bilimler

Yüksek Lisans Öğrencisi

[tulaysoysal@gmail.com](mailto:tulaysoysal@gmail.com)

#### A- Tanımlayıcı Bilgiler (Lütfen size uygun olan seçeneği işaretleyiniz)

1- Cinsiyet	<input type="checkbox"/> Kadın	4-Yaşınız	<input type="checkbox"/> 35 yaş ve altı
	<input type="checkbox"/> Erkek		<input type="checkbox"/> 36-45 yaş arası
2-Medeni Durum	<input type="checkbox"/> Evli	5-	<input type="checkbox"/> 46 yaş ve üstü
	<input type="checkbox"/> Bekar		<input type="checkbox"/> 5 yıl ve altı
3- Eğitim Durumu	<input type="checkbox"/> Ön Lisans	Meslekteki Hizmet Yılıınız	<input type="checkbox"/> 6-15 yıl arası
	<input type="checkbox"/> Lisans		<input type="checkbox"/> 16- 25 yıl
	<input type="checkbox"/> Lisansüstü		<input type="checkbox"/> 26 yıl ve üzeri

#### B- Fonksiyonel Değişkenler (Lütfen aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı, uygun rakamla belirtiniz.)

[Tamamen Katılıyorum (5), Katılıyorum (4), Kararsızım (3), Katılmıyorum (2), Hiç Katılmıyorum (1) ]

1	İşlerin yeniden planlanıp programlanmasını sağlar.	5	4	3	2	1
2	Okulda bulunan araç-gereç ve okulun fiziki şartlarının gelişmesini sağlar	5	4	3	2	1
3	Okulda yeni fikirlerin ortaya çıkmasına imkan verir.	5	4	3	2	1
4	Okuldaki iş bölümünün yeniden yapılanmasına neden olur.	5	4	3	2	1
5	Sorunların farklı bakış açılarıyla yeniden ele alınarak çözülmesini sağlar.	5	4	3	2	1
6	Okuldaki koordinasyonu daha iyi hale getirir.	5	4	3	2	1
7	Olumlu okul iklimini oluşturur.	5	4	3	2	1
8	Okul kültürünün bozulmasına neden olur.	5	4	3	2	1
9	Öğretmenlerde kaygı düzeyinin artmasına neden olur.	5	4	3	2	1
10	Okuldaki çatışmaları ortadan kaldırır.	5	4	3	2	1
11	Okuldaki stres kaynaklarının ortadan kalkmasını sağlar.	5	4	3	2	1
12	Öğretmenlerde yeni duruma uyum sıkıntısına neden olur.	5	4	3	2	1
13	Öğretmenlerin iş motivasyonunu artırır.	5	4	3	2	1
14	Öğretmenlere okul tarafından sağlanması gereken hizmetleri artırır	5	4	3	2	1
15	Yeni uygulamalarla öğretmenlerin işe sarılmasını sağlar.	5	4	3	2	1
16	Öğretmenlerin kararlara katılımını artırır.	5	4	3	2	1
17	Rotasyon yönetsel körlüğün giderilmesinde etkilidir.	5	4	3	2	1
18	Rotasyon yöneticilerin tükenmişliğinin azaltılmasında etkilidir.	5	4	3	2	1
19	Rotasyon makamların kişiselleştirilmesini engellemektedir.	5	4	3	2	1
20	Rotasyon ile yöneticilerin yer değiştirmeye zorlanması doğru bir uygulamadır.	5	4	3	2	1
21	Rotasyon için belirlenen dört yıl yeterli bir süredir	5	4	3	2	1

## ÖZET

Bireylerin, bilgi, beceri ve davranışlarında kendi yaşantıları yoluyla istendik değişiklikleri oluşturma süreci olarak tanımlanabilen eğitim, her dönemde toplumların gelişmişlik düzeylerinin bir ölçütü olmuştur. Eğitim sisteminde üretim işi okullarda gerçekleştiğinden okul sistemin stratejik ögesi konumundadır. Okul yönetici, öğretmen ve öğrenci olarak üç bileşenden oluşmaktadır. Eğitim sisteminin temel taşlarından birisi de okul yöneticileridir.

Milli Eğitim Bakanlığı, okul yöneticilerinin aynı kurumda uzun süre çalışmalarından kaynaklanan sorunları gidermek amacıyla, 2006 yılında ilk kez uygulanan, pek çok değişikliğe uğradıktan sonra son olarak 10 Haziran 2014 tarih ve 29026 sayılı Resmi Gazete’ de yayınlanarak yürürlüğe giren “Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik” ile kamuoyunda “rotasyon” adıyla bilinen zorunlu yer değiştirme uygulamasını başlatmıştır.

Okul yöneticilerinin zorunlu olarak yer değiştirmeleri, örgütsel anlamda okullarda değişikliklere yol açabilir. Yöneticilerin zorunlu olarak yer değiştirme uygulamasına tabii tutulması ile okullarda oluşan etkiler hakkındaki öğretmen algılarının belirlenmesi amacıyla yapılan bu çalışmada; konu ile ilgili kuramsal bilgiler ve Karabük İli Devlet okullarında çalışan öğretmenlere uygulanan alan araştırması bilgileri sunulmuştur. Anket sorularının güvenilirliği Cronbach’s Alpha yöntemi ile ölçülmüştür. Öğretmenlerin demografik özellikleri ile fonksiyonel değişkenler arasında ilişki olup olmadığı İndependet- T ve Anova testleri kullanılarak analiz edilmiştir.

Araştırma sonuçları, zorunlu yer değiştirme uygulamasının örgütsel etkilerini ortaya çıkabileceği için yöneticilerin zorunlu yer değiştirmesi uygulamasının sonuçlarına ışık tutabilmesi açısından önemlidir. Araştırma bulgularına göre, öğretmenler yöneticilerin rotasyonuna olumlu bakarken ve 4 yıllık süreyi rotasyon için yetersiz bulmaktadır.

**ARŞİV Kayıt Bilgileri:**

**Tezin Adı** : Okul Yöneticilerinin Zorunlu Yer Değişirmesine  
Yönelik Öğretmen Algıları

**Tezin Yazarı** : Fatma Tülay SOYSAL

**Tezin Danışmanı** : Doç. Dr. Abdullah KARAKAYA

**Tezin Konumu** : Yüksek Lisans

**Tezin Tarihi** : 25.06.2015

**Tezin Alanı** : İşletme

**Tezin Yeri** : KBÜSBE – KARABÜK

**Anahtar Sözcükler** : Rotasyon, Zorunlu Yer Değişirme, Okul Yöneticisi,  
Motivasyon, Stres, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık

## ABSTRACT

Education which can be defined as the process of creating the desired changes through their life skills and behavior in society, has been some refinement in every period. Because production takes place in the schools in the education system, it works as a strategic element of the system. School administrators, teachers and students consists of three components. One of the pillars of the education system are the school administrators.

Ministry of Education, in order to resolve issues arising from long-term working in the same school, implemented for the first time in 2006, after undergoing many changes last June 10, 2014 date and 29026 numbered Official Gazete published enacted "Connected Education Institutions Ministry of National Education Regulations regarding the posting of managers which is called "the rotation" in public. began the practice known as compulsory displacement

Compulsory displacement of school managers may lead to changes in the organisations of schools. in this subject teachers' perceptions are aimed to understand. in The subject, theoretical knowledge which acquired from teachers working at State schools in Karabük is presented. The reliability of the questionnaire was measured by Cronbach's Alpha method. Data related to the functional variable, analyzes One-Sample T test and effects were analyzed using Chi-square test.

The results of the compulsory relocation is important to shed light on the consequences of compulsory displacement applications of manager. According to the findings, teachers look positively to the rotation of the institution but this four years period is found insufficient by the teachers.



**ARCHIVE Information:**

**Name** : Perception of the teachers for the compulsory assignation of the administrators

**Writer** : Fatma Tülay SOYSAL

**Advisor** : Ass. Prof. Abdullah KARAKAYA

**Position** : Masters

**Date** : 25.06.2015

**Subject** : Management

**Place** : KBÜSBE-KARABÜK

**Key Words** : Compulsory assignation, rotation, school administrator, motivation, stress, job satisfaction, vision, organizational commitment

## ÖZGEÇMİŞ

1976 Doğumlu olan Fatma Tülay SOYSAL, ilk ve orta öğrenimini Osmaniye’de tamamlamıştır. Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Kimya Öğretmenliği Bölümünü 1997 yılında bitirmiştir. 1998 Yılında öğretmen olarak Karabük İline atanmıştır. 2012 yılında idari göreve başlamış olup halen Merkez Anayasa Ortaokulu müdür yardımcısı olarak görevine devam etmektedir. Fatma Tülay Soysal evli ve bir çocuk annesidir.