
1982
Gazi
1926
ÜNİVERSİTESİ

TEMEL EĞİTİM KURUMLARINDAKİ YÖNETİCİ YER DEĞİŞİKLİĞİ UYGULAMASINA İLİŞKİN YÖNETİCİ GÖRÜŞLERİ

HAKAN MURAT

YÜKSEK LİSANS TEZİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI

GAZİ ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

HAZİRAN, 2016

TELİF HAKKI ve TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU

Bu tezin tüm hakları saklıdır. Kaynak göstermek koşuluyla tezin teslim tarihinden itibaren 12 (oniki) ay sonra tezden fotokopi çekilebilir.

YAZARIN

Adı :Hakan
Soyadı :MURAT
Bölümü :Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı / Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı
İmza :
Teslim tarihi :

TEZİN

Türkçe Adı : Temel Eğitim Kurumlarındaki Yönetici Yer Değişikliği Uygulamasına İlişkin Yönetici Görüşleri

İngilizce Adı : School Admınıstrators' Opınıons Related To The School Rotatıon Practıce In Basıc Educatıon Instıtutıons.

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Tez yazma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyduğumu, yararlandığım tüm kaynakları kaynak gösterme ilkelerine uygun olarak kaynakçada belirttiğimi ve bu bölümler dışındaki tüm ifadelerin şahsıma ait olduğunu beyan ederim.

Yazar Adı Soyadı: Hakan MURAT

İmza: ……

JÜRİ ONAY SAYFASI

Hakan MURAT tarafından hazırlanan "Temel Eğitim Kurumlarındaki Yönetici Yer Değişikliği Uygulamasına İlişkin Yönetici Görüşleri" adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Gazi Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Yard. Doç. Dr. Ayhan URAL
Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve
Ekonomisi Ana Bilim Dalı, Gazi Üniversitesi .....

Başkan: Yard. Doç. Dr. Mehmet ŞEREN
Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve
Ekonomisi Ana Bilim Dalı, Gazi Üniversitesi .....

Üye: Yard. Doç. Dr. Nihan DEMİRKASIMOĞLU
Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve
Ekonomisi Ana Bilim Dalı, Hacettepe Üniversitesi .....

Tez Savunma Tarihi: 27/06/2016

Bu tezin Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans tezi olması için şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Prof. Dr. Tahir ATICI
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü .....

TEŞEKKÜR

Okullar eğitim sistemimizin temelini oluşturmaktadır. Çünkü ülkenin geleceği olan öğrencilerin iyi vatandaş olarak yetiştirilmesi, çağa ayak uydurabilmesi, bilimsel gelişmeleri yakından takip edebilmesi, çok yönlü düşünebilmesi okulların önemli görevleri arasında sayılabilir. Okullar, eğitimin planlı olarak sunulduğu yerlerdir. Bu kurumlarda eğitimin planlı bir şekilde yürütülmesi ve belirlenen amaçları gerçekleştirmek için insan ve madde kaynaklarını etkili ve verimli bir şekilde kullanmak için yöneticiler bulunmaktadır. Okuldaki eğitim-öğretim faaliyetlerinin etkin yürütülmesinde okul yöneticileri önemli görevler üstlenirler.

Bu görevi başarılı bir şekilde yapacak okul yöneticilerinin belirlenmesi ve yer değişikliği de büyük önem taşımaktadır. Okul yöneticilerinin zorunlu yer değişikliği, değişen yönetmeliklerle birlikte farklı uygulamalar ile birlikte yürürlüğe girerek uygulanmıştır ve çok tartışılmıştır.

Eğitim sistemi içinde önemli bir yer tutan okul yöneticilerine uygulanan süre sınırlamasına dayalı yer değişikliği uygulaması okul yöneticilerini doğrudan ilgilendirmektedir. Geçmişten günümüze yönetici yer değişikliğine ilişkin uygulamalarda farklı yöntemler denenmiştir. Yöntemler sürekli değişiklik göstermiş kalıcı bir yönetici yer değişikliği uygulaması ortaya konulamamıştır. Yöntemler belirlenirken de işin uygulama kısmında olan yöneticilerin görüşleri yeterince değerlendirmeye alınmamıştır. Bu çalışma ile eğitim örgütlerinde süre sınırlamasına dayalı yapılan yönetici yer değişikliğinin olumlu ve olumsuz yönlerinin bilinmesi, dolayısıyla konu ile ilgili yönetmelik hazırlayanlara ve alana önemli katkı sağlaması beklenmektedir.

Bu araştırmanın ortaya konmasında bilgilerini, tecrübelerini ve yardımlarını esirgemeyen, beni cesaretlendiren, sabır ve özveriyle bana yol gösteren değerli hocam ve danışmanım Yrd. Doç. Dr. Ayhan URAL'a teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim. Ayrıca bu süreçte bana destek olan Doç. Dr. Süleyman YİĞİTTİR'e, Araştırma Görevlisi Sami PEKTAŞ'a ve İngilizce Öğretmeni Aynur DELİKAYA'ya teşekkürlerimi sunarım. Araştırma için

gerekli verilerin toplanmasında yardımcı olan tüm okul yöneticilerine ayrıca teşekkür ederim. Görüşlerine başvurduğum değerli hocalarım Prof. Dr. Necati CEMALOĞLU' na, Prof. Dr. Nezahat GÜÇLÜ' ye teşekkür ederim. Ayrıca çalışmam boyunca bana destek olan ve yüksek lisans yapmamı teşvik eden eşim Aslıhan MURAT' a teşekkür ederim.

Hakan MURAT

TEMEL EĞİTİM KURUMLARINDAKİ YÖNETİCİ YER DEĞİŞİKLİĞİ UYGULAMASINA İLİŞKİN YÖNETİCİ GÖRÜŞLERİ

Yüksek Lisans Tezi

Hakan MURAT

GAZİ ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Haziran, 2016

ÖZ

Bu araştırmada, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı temel eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin, "süre sınırlamasına dayalı yönetici görevlendirme ve yer değişikliği uygulamasına" ilişkin yönetici algılarını tespit etmek ve yöneticilerin demografik özelliklerine göre algılarını saptamak amaçlanmıştır. Amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu; 2015-2016 eğitim öğretim yılında Ankara ili Keçiören ilçesinde faaliyet gösteren ve temel eğitim kurumlarında görev yapan ve araştırmaya katılmayı gönüllü olarak kabul eden 334 okul yöneticisine uygulanmıştır. Araştırma Keçiören sınırları içerisinde bulunan 112 temel eğitim kurumunda görev yapan 320 okul yöneticisinin yönetici yer değişikliği ile ilgili görüşleri analiz edilerek yapılmıştır. Bu özelliği ile araştırma, betimsel tarama modelindedir. Araştırmada, veri toplama aracı olarak, araştırmacı tarafından geliştirilen "Temel Eğitim Kurumlarındaki Yönetici Yer Değişikliği Uygulamasına İlişkin Yönetici Görüşleri Ölçeği" kullanılmıştır. Anketlerden elde edilen veriler SPSS 21.0 istatistik programı aracılığıyla değerlendirilmiştir. Yöneticilerin demografik özelliklerinin belirlenmesinde frekans ve yüzde, süre sınırlamasına dayalı yönetici görevlendirme ve yer değişikliğine ilişkin görüşlerin belirlenmesinde ortalama ve standart sapma istatistiklerinden yararlanılmıştır. Yöneticilerin demografik özelliklerine göre yönetici yer değişikliğine ilişkin algılarının incelenmesinde ise, bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü anova analizlerinden faydalanılmıştır. Analiz sonucunda verilen yanıtlara göre yönetici yer değişikliğinin kuruma ve yöneticiye katkısı incelenmiştir. Araştırmada yönetici yer değişikliğine ilişkin görev türü ve sendikaya üye olma durumu değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, süre sınırlamasına dayalı yönetici yer değişikliği uygulamasında; "okulun işleyişindeki monotonluğu (tekdüzeliği) önler", "yöneticilerin özel yaşamını olumsuz etkiler", "yöneticilerin çalışma yaşamıyla ilgili gelecek kaygısını arttırır", "okul olanaklarının yeniden değerlendirilmesini sağlar", "okulda değişimin başlaması için bir fırsat sağlar", "yöneticilerin yeni sosyal çevre edinmelerini sağlar", "yöneticilerin yönetsel deneyimlerinin paylaşılmasını sağlar", "yöneticilerin yönetsel açıdan gelişimlerine katkı sağlar", "yöneticilik alanına dinamizm kazandırır", "okuldaki yöneticilik makamının

kişiselleştirilmesini önler" gibi hususlara yöneticilerin yüksek düzeyde katıldıkları tespit edilmiştir. Sonuç olarak yöneticilerin yönetici yer değişikliği uygulaması ile ilgili yönetici görüşlerinin orta ve yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Süre sınırlamasına dayalı yer değişikliğinin yöneticiye ve kuruma katkı sağladığı, yeniliklerin başlaması açısından önemli olduğu ve pek çok sorunu önlediği belirtilebilir. Bu durum bu uygulamanın olumlu olduğunu ve genel kabul gördüğünü göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Okul yöneticisi, Yönetici yer değişikliği, Yönetici görevlendirme ve yer değişikliği yönetmeliği
Sayfa Adedi: xvi + 128
Danışman: Yrd. Doç. Dr. AyhanURAL

SCHOOL ADMINISTRATORS' OPINIONS RELATED TO THE SCHOOL ROTATION PRACTICE IN BASIC EDUCATION INSTITUTIONS

Master Thesis

Hakan MURAT

GAZI UNIVERSİTY

GRADUATE SCHOOL OF EDUCATIONAL SCIENCES

June, 2016

ABSTRACT

In the research, it has been intended to determine the perception of school administrators, working for the institutions in the Ministry of National Education, on time-limit based administrator assignment and rotation application and determine their perception regarding demographic characteristics. The questionnaire prepared for this purpose was applied to 334 school administrators who worked in Keçiören district of Ankara province in 2015-2016 educational year and who accepted to be volunteer to participate in this study. This research has been analyzed with the feedback on rotation taken from 320 school managers working within Keçiören district in 112 basic education ınstitutions. The research with this feature is a descriptive scan model. In this research as a data collection tool "The scale of Manager Feedback on executive rotation in Basic Education Institutions" has been used which was developed by the researcher. The data obtained from the questionnaire has been evaluated thtrough SPSS 21.0 statistical program. In determination of the manager's demographic characteristics, freguency and percentage, ın determination of feedback on time-limit based manager assignment and rotation the mean and standart deviation statistics have been used. Independent sample T test and one-way Anova analysis have been used for the study of perception on the manager rotation according to demographic characteristics. According to the responses at the end of the questionnaires the effects of rotation on both institutions and managers have been examined. In the research, significant differences were found in terms manager rotation and being a member of a Trade Union. The research results on time-limit based manager rotation are as in the following, "ıt prevents monotony in school function", "adversely affects private life of managers", "increases the concern of managers about working life in the future", "ensures the re-evalution of school facilities", "provides opportunity for the new starts at school", "provides managers with a new social environment", "enables managers to share their managerial development", "gives dynamism", "prevents the

personalization of managerial position". As a result, the managers perception about rotation has been seen as middle and high level. We can conclude that rotation contributes to managers, institutions, has positive effect on innovation and prevents many problems. This situation shows this application is positive and has a general acceptance.

Key Words :School manager, manager rotation, manager assignment and rotation regulations.
Page Number :xvi + 128
Supervisor :Asst. Prof. AyhanURAL

İÇİNDEKİLER

TELİF HAKKI ve TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU i
ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI ii
JURİ ONAY SAYFASI iii
TEŞEKKÜR iv
ÖZ vi
ABSTRACT viii
İÇİNDEKİLER x
TABLOLAR LİSTESİ xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ xvi
1.BÖLÜM 1
GİRİŞ 1
1.1.Problem Durumu 1
1.2. Araştırmanın Amacı 8
1.3. Araştırmanın Önemi 9
1.4.Araştırmanın Varsayımları 10
1.5.Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları 10
1.6.Tanımlar 10
2. BÖLÜM 12
KAVRAMSAL ÇERÇEVE 12
2.1. Yönetim 12
2.1.1. Yöneticilik Kavramı 14
2.1.2. Yönetim Süreçleri 15
2.1.2.1. Karar Verme 16
2.2.1.2. Planlama 16
2.1.2.3. Örgütleme 17
2.1.2.4. İletişim 18
2.1.2.5. Etkileme 19

2.1.2.6. Eşgüdümleme (Koordinasyon) 20
2.1.2.7. Değerlendirme 21
2.2. Eğitim Yönetimi 21
2.3. Okul Yönetimi 25
2.3.1. Okulun Örgüt Özellikleri 27
2.3.2. Sosyal Bir Sistem Olan Okulun Temel Öğeleri 28
2.3.2.1. Yapısal Sistem (Bürokratik Beklentiler) 28
2.3.2.2. Bireysel Sistem 28
2.3.2.3. Kültürel Sistem 28
2.3.2.4. Politik Sistem 28
2.3.2.5. Çevre 29
2.3.2.6. Girdiler 29
2.3.2.7. Çıktılar 29
2.3.3. Okul Yönetiminin Önemi 30
2.3.4. Okul Yöneticisinin Sahip Olması Gereken Yeterlikler 31
2.3.5. Okul Yöneticilerinin Görevleri ve Yetkileri 33
2.3.6. Okul Yöneticilerinin Sorumlulukları 37
2.3.7. Okul Yöneticisinin Özellikleri 39
2.4. Rotasyon (Yer Değişikliği) 41
2.4.1. Rotasyon Kavramı 41
2.4.2. Rotasyon Uygulama Türleri 42
2.4.2.1. Kalıcı Rotasyon 43
2.4.2.2. Geçici Rotasyon 43
2.4.2.3. Proje Bazlı Rotasyon 43
2.4.2.4. Yarı Zamanlı Rotasyon 43
2.4.3. Rotasyonunun Önemi 44
2.4.4. Rotasyonun Uygulanma Nedenleri 44
2.4.5. Rotasyonun Olumlu Yönleri 46
2.4.6. Rotasyonun Olumsuz Yönleri 48
2.4.7. Rotasyon Programında Meydana Gelebilecek Sorunlar 49
2.5. Türkiye'de Okul Yöneticiliği ve Rotasyon Uygulaması 49
2.5.1. Türkiye'de Okul Yöneticiliği 49
2.5.2. Türkiye'de Yönetici Rotasyonu Uygulaması 51

2.5.3. Türkiye'de Okul Yöneticisi Yer Değişikliği Uygulaması ve Yasal Dayanak… 53
2.5.4. Yönetici Olarak Görevlendirileceklerde Aranan Genel Şartlar… 53
2.5.5. Yönetici Olarak Görevlendirileceklerde Aranan Özel Şartlar… 54
2.5.6. Yönetici Görevlendirmede İzlenen Yöntem ve Değerlendirme… 54
2.5.7. Yöneticiliğe Görevlendirme.....56
2.5.7.1. Okul Müdür Yardımcılığına Görevlendirme 56
2.5.7.2. Okul Müdürlüğüne Görevlendirme 57
2.5.7. Yönetici Görevlendirmede Esas Alınan Genel Hususlar.....57
2.6. İlgili Araştırmalar 57
3. BÖLÜM 61
YÖNTEM.....61
3.1. Araştırmanın Modeli 61
3.2. Evren ve Örneklem 62
3.3. Veri Toplama Aracı 66
3.3.1. Yönetici Yer Değişikliği Uygulaması İle İlgili Yönetici Algıları Ölçeğinin Açımlayıcı Faktör Analizi 67
3.3.2. Yönetici Yer Değişikliği Uygulaması ile İlgili Yönetici Algıları Ölçeğinin Güvenirlik Çalışması.....70
3.4. Verilerin Toplanması ve Analizi 71
4. BÖLÜM 75
BULGULAR VE YORUM.....75
Araştırmanın Alt Problemlerine İlişkin Bulgular 75
4.1. Araştırmanın Birinci Alt Problemine İlişkin Bulgular.....75
4.2. Araştırmanın İkinci Alt Problemine İlişkin Bulgular 93
4.2.1. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular.....93
4.2.2. Medeni Durum Değişkenine İlişkin Bulgular.....94
4.2.3. Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular.....94
4.2.4. Okul Türü Değişkenine İlişkin Bulgular 95
4.2.5. Görev Türü Değişkenine İlişkin Bulgular.....96

4.2.6. Öğrenim Durumu Değişkenine İlişkin Bulgular.....97
4.2.7. Görev Yerlerinin Değişmesine İlişkin Bulgular.....97
4.2.8. *Yöneticilik Kıdemi Değişkenine İlişkin Bulgular*.....98
4.2.9. *Mesleki Kıdem Durumu Değişkenine İlişkin Bulgular*....99
4.2.10. *Görev Yapılan Kurumun Öğretmen Sayısı Değişkenine İlişkin Bulgular*.....99
4.2.11. *Görev Yapılan Kurumdaki Yöneticilik Süresi Değişkenine İlişkin Bulgular*.....100
4.2.12. *Sendika Üyesi Olma Durumu Değişkenine İlişkin Bulgular*.....101
5. BÖLÜM 103
SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER.....103
5.1. Sonuçlar 103
5.2. Tartışma.....108
5.3. Öneriler 111
5.3.1. Araştırmacılara Öneriler 111
5.3.2. Uygulayıcılara Öneriler.....112
6. KAYNAKÇA 113
7. EKLER 121

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Ek -1 *Yönetici Değerlendirme Formu* 55
Tablo 2. Ek-2 *Sözlü Sınav Formu* 56
Tablo 3. *Yöneticilerin Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları* 63
Tablo 4. *KMO ve Bartlett Testi Sonuçları* 67
Tablo 5. *Faktör Özdeğerleri ve Açıklama Varyansları* 68
Tablo 6. *Maddelere Ait Faktör Yük ve Madde Toplam Korelasyon Sonuçları* 69
Tablo 7. *Faktöre Ait Alfa Güvenirlik Katsayıları* 71
Tablo 8. *Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Yönetici Yer Değişikliği Uygulamasına İlişkin Değerlendirme Düzeylerinin Ortalamaları* 72
Tablo 9. *Kullanılan Ölçekten Elde Edilen Puanlara Ait Normallik Testi* 73
Tablo 10. *Kullanılan Ölçekten Elde Edilen Puanlara Ait Homojenlik Test Sonuçları* 73
Tablo 11. *Yönetici Görevlendirme ve Yer Değişikliği Uygulaması İle İlgili Yönetici Algılarına Yönelik Betimsel İstatistikler* 75
Tablo 12. *Yönetici Yer Değişikliği Uygulaması ile ilgili Yönetici Algıları Ölçeğinin Her Bir Maddesinde Yönetici Algılarının Katılım Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Frekans, Yüzde, Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları* 77
Tablo 13. *Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Görevlendirme ve Yer Değişikliği Uygulaması İle İlgili Yönetici Algıları Arasındaki Farklılığa İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları* 93
Tablo 14. *Yöneticilerin Medeni Durumlarına Göre Görevlendirme ve Yer Değişikliği Uygulaması İle İlgili Yönetici Algıları Arasındaki Farklılığa İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları* 94
Tablo 15. *Yöneticilerin Yaşlarına Göre Görevlendirme ve Yer Değişikliği Uygulaması İle İlgili Yönetici Algıları Arasındaki Farklılığa İlişkin Tek Yönlü Anova Sonuçları* 95
Tablo 16. *Yöneticilerin Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre Görevlendirme ve Yer Değişikliği Uygulaması İle İlgili Yönetici Algıları Arasındaki Farklılığa İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları* 95

Tablo 17. *Yöneticilerin Görev Türüne Göre Görevlendirme ve Yer Değişikliği Uygulaması İle İlgili Yönetici Algıları Arasındaki Farklılığa İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları* 96
Tablo 18. *Yöneticilerin Öğrenim Durumlarına Göre Görevlendirme ve Yer Değişikliği Uygulaması İle İlgili Yönetici Algıları Arasındaki Farklılığa İlişkin Tek Yönlü Anova Sonuçları* 97
Tablo 19. *Yöneticilerin Görev Yerlerinin Değişme Durumlarına Göre Görevlendirme ve Yer Değişikliği Uygulaması İle İlgili Yönetici Algıları Arasındaki Farklılığa İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları* 97
Tablo 20. *Katılımcıların Yöneticilik Kıdemlerine Göre Görevlendirme ve Yer Değişikliği Uygulaması İle İlgili Yönetici Algıları Arasındaki Farklılığa İlişkin Tek Yönlü Anova Sonuçları* 98
Tablo 21. *Yöneticilerin Mesleki Kıdemlerine Göre Görevlendirme ve Yer Değişikliği Uygulaması İle İlgili Yönetici Algıları Arasındaki Farklılığa İlişkin Tek Yönlü Anova Sonuçları* 99
Tablo 22. *Yöneticilerin Görev Yaptıkları Okulların Öğretmen Sayılarına Göre Görevlendirme ve Yer Değişikliği Uygulaması İle İlgili Yönetici Algıları Arasındaki Farklılığa İlişkin Tek Yönlü Anova Sonuçları* 100
Tablo 23. *Yöneticilerin Görev Yaptıkları Okullardaki Yöneticilik Sürelerine Göre Görevlendirme ve Yer Değişikliği Uygulaması İle İlgili Yönetici Algıları Arasındaki Farklılığa İlişkin Tek Yönlü Anova Sonuçları* 101
Tablo 24. *Yöneticilerin Sendika Üyesi Olma Durumlarına Göre Görevlendirme ve Yer Değişikliği Uygulaması İle İlgili Yönetici Algıları Arasındaki Farklılığa İlişkin Bağımsız T-Testi Sonuçları* 101

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Okullar için sosyal sistemler modeli 30
Şekil 2. Faktör öz değerlerine yönelik scree-plot (saçılma) grafiği..... 69
Şekil 3. Yönetici atama ve yer değişikliği uygulaması ile ilgili yönetici algıları ölçeğinin maddelerine ilişkin ortalama değişim düzeylerine ait çizgi grafiği..... 90
Şekil 4. Yönetici atama ve yer değişikliği uygulaması ile ilgili yönetici algıları ölçeğinin kurumu etkileyen maddelere ilişkin ortalama değişim düzeylerine ait çizgi grafiği..... 91
Şekil 5. Yönetici atama ve yer değişikliği uygulaması ile ilgili yönetici algıları ölçeğinin yöneticiyi etkileyen maddelere ilişkin ortalama değişim düzeylerine ait çizgi grafiği..... 92

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde konuyla ilgili literatür özetlenerek, problem durumuna, problem cümlesine, araştırmanın amacına, önemine, varsayımlara, kapsam ve sınırlılıklara ve araştırmada kullanılan tanımlara ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

1. 1. Problem Durumu

Dünyada her alanda inanılmaz bir değişim yaşanmaktadır. Eğitim örgütleri hızla değişen dünyada kendilerini yenileyerek yaşamlarını devam ettirebilirler. Çevrenin değişim hızına yetişemeyen eğitim örgütleri ilerleyemezler, çağın gerisinde kalırlar. Değişimin çok hızlı bir şekilde yaşandığı günümüzde eğitim kurumlarının yönetim anlayışında etkili ve yenilikçi olmaları gerekmektedir. Çünkü geleneksel yönetim anlayışına sahip olan örgütler varlığını devam ettirebilmek için yönetim anlayışlarını değiştirmelidirler. Eğitim örgütleri çağın gerektirdiği bilgi ve tecrübeye sahip olmalıdır. Yeni yönetim anlayışına baktığımızda amaçların ve hedeflerin gerçekleştirilmesinde insan kaynaklarının önemsendiği görülmektedir. İnsan kaynaklarının etkin ve verimli kullanımı örgütlerde verimliliğin ve etkililiğin artmasında önemli bir paya sahip olduğundan önemli görülmektedir. Küreselleşme ve bilişim teknolojilerindeki hızlı gelişmelerin ortaya çıkarttığı yoğun değişim ve rekabet ortamında örgütlerin gereksinim duydukları nitelik ve yeteneklerin farklılaşması, iş yapılarında ve süreçlerinde meydana gelen farklılaşmalar, insan kaynaklarının etkili kullanımının önemini artırmıştır (Arslan, 2012).

Örgütlerin amacını gerçekleştirmesi için çalışanların örgütün amaçlarına hizmet etmesi beklenir. Örgütsel gelişmenin sağlanabilmesi için de insan kaynaklarının etkili ve verimli kullanılması önemlidir. Eğitim sistemleri içinde önemli bir yer tutan okullarımızın etkililiğinde yöneticiler önemli görevler üstlenirler. Ancak uzun süre aynı kurumda çalışmak bazı problemlere neden olabilmektedir. Milli Eğitim Bakanlığı, okul

yöneticilerinin aynı kurumda uzun süre çalışmalarından kaynaklanan sorunların önüne geçmek ve bu sayede insan kaynaklarını daha etkili kullanmak amacıyla çıkardığı yönetmeliklerle bir takım değişiklikler yapmaktadır. Bu değişiklikler içinde süre sınırlamasına bağlı yönetici rotasyonu uygulaması önemli bir yer tutmaktadır.

En genel anlamıyla rotasyon; düzenli olarak yapılan yer değiştirme durumudur (Webster, 2016). Güleç (2009, s.6) ise rotasyonu çalışanların geçici sürelerle farklı birimlerde görevlendirilmeleri olarak ifade etmiştir. Rotasyon kavramı Türkçe alanyazında doğrudan kullanıldığı gibi yer değişikliği ve/veya iş rotasyonu olarak da kullanılmaktadır (Ay, 2005; Özocak, 2001;Toker, 2006).

Güleç (2009, s.6) iş rotasyonunu: "İş görenin yapmış olduğu işlerinin çeşidini arttırmak ve motivasyonu güçlendirmek amacıyla sistematik olarak çalışanı bir işten başka bir işe transfer etmektir." şeklinde tarif etmiştir. Yılmaz ve Yılmaz'a (2012) göre rotasyon uygulamasıyla hem örgüt içerisindeki çalışanların hem de kurumun gelişmesi ve verimliliğinin artması amaçlanmaktadır. Örgütlerin gelişmesi insan kaynakları açısından rotasyon gibi farklı yöntem ve tekniklerin kullanılmasını zorunlu kılmaktadır. Bu uygulamadaki amaç örgütteki bireylerin ve örgütün gelişmesidir. Güleç'e (2009) göre rotasyon, çalışanları tekdüzelikten kurtararak üretkenliğin artmasını sağlayacaktır.

Pierce (2001, s.48) iş rotasyonunu, "çalışanın belirli bir süre yeni bir konumda çalışması ve daha sonra kendi işine tekrar geri dönmesi" olarak ifade etmiştir. İş rotasyonundan bekleneni "iş görende çalışma arzusunu ve performansı arttırmak, yeni bakış açıları kazandırmaktır" şeklinde açıklamıştır.

Kılıç'a (2008) göre nitelikli iş gücüne sahip olma, çalışanların işletme içinde tutulması ve memnun edilmesi giderek zorlaşmaktadır. Çalışanların iş tatminini arttırmak için çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. İş rotasyonu bu amaçla kullanılabilecek yöntemlerden biridir. Çalışanlar sürekli aynı işi yapmaktan sıkılır ve zamanla iş tatmin düzeyleri azalır. Bu durum iş verimliliğinin azalmasına neden olur. Çalışanlardaki monotonluğun azaltılması ve verimliliğin arttırılması için iş rotasyonu gereklidir.

Çalışır'a (2013) göre iş rotasyonu yöneticilere çalışanlarını tanıma, tecrübe edinme ve kullanmadıkları kabiliyetleri ortaya çıkarma imkânı verir. Bu şekilde rotasyona uğrayan okullar diğer okullara göre önemli bir kazanım elde etmekle birlikte, bu okullarda nitelikli işgücü de artmış olur. İş rotasyonunda okul çalışanlarının bir takım beklentileri bulunmaktadır. Bu özellikler; (i) sıradanlığın kaybolması, (ii) ücret, (iii) terfi, (iv) iş

arkadaşlıklarının güçlenmesi, (v) bilgi artışı, (vi) kariyer gelişimi ve (vii) yönetim desteğinin artması şeklinde sıralanabilir.

Okul yöneticiliği yer değiştirme süreci ile ilgili pek çok internet haber sitesinde ve eğitim sendikalarında tartışmaların olduğu görülmektedir. Bu haberlerde yönetici yer değiştirme uygulamasının olumlu ve olumsuz yönlerinin tartışıldığını görülmektedir. Ülkemizde üç büyük eğitim sendikasının rotasyonla ilgili görüşlerine bakıldığında rotasyonun uygulanması konusunda karar birliğinin olmadığı görülmektedir. Türk Eğitim-Sen (2013), yöneticilerin yaşamlarının etkileneceği, verimliliğin düşeceği, aile bütünlüğünün bozulacağı, yöneticilerin hak kayıplarına uğrayacağı, kurum kültürünün zayıflayacağı, aidiyet duygusunun kaybolacağı, kurum hafızasının yok olacağı gibi düşünceleri ifade etmektedir. Eğitim-Sen (2012), yer değişikliği uygulamasının yeterince tartışılmadığı, okullardaki işleyişin zayıflayacağını, görev güvencesinin olmayacağını, ekonomik ve sosyal açıdan ciddi sorunlara yol açarak mağduriyetlere yol açacağını ifade etmiştir. Eğitim-Bir Sen (2013) ise, bu uygulamanın kurumdaki tekdüzeliği azaltacağı, okulun gelişimine, kültürüne ve çalışanlar arasındaki iletişime katkı sağlayacağı, yeniliklerin ve değişimin önündeki engelleri ortadan kaldıracağını ifade etmektedir. Aynı zamanda bu uygulama ile uzun yıllar aynı okulda çalışmanın okulun gelişimini olumsuz yönde etkileyeceği ve işletme körlüğü oluşacağı ifade edilmektedir.

Yöneticiler örgütsel amaçları gerçekleştirmek için çalışırlar. Ancak aynı kurumda uzun süre yöneticilik yapmak kişide atalet, yönetme körlüğü, metal yorgunluğu ve ego şişmesine neden olmaktadır. Atalet, kurumlarda yaşanan hareketsizlik ve monotonluktur. Bu durum, kurumların sağlıklı çalışmasını engellediği gibi verimin düşmesine de neden olur (Leblebici, 2005) .

Şermet (2008) çalışmasında, rotasyon ile kişilerin farklı işlerde çalışarak farklı sorumluluklar aldıklarını, deneyim ve beceri kazandıklarını ifade etmektedir. Ayrıca rotasyon uygulamalarının çalışanın bilgi, beceri ve yetkinliklerini zenginleştirdiği, monotonluğunu giderdiği, motivasyonu ve iş tatminini sağladığı, çalışanın zihinsel becerilerini geliştirdiği, çözüm üretme kapasitesini arttırdığı, güçlü ve zayıf yönlerini gösterdiği gibi hususlarda da önemli katkılarının olduğunu ifade etmektedir.

Zorunlu yer değişikliği uygulaması olumlu etkilerinin yanında örgüt kültürüne ve çalışanlar arasındaki iletişime de zarar verebilmektedir. Bu uygulama özellikle uyum

sorunlarına neden olarak verimliliğin azalmasına ve tükenmişliğe de yol açmaktadır (Yılmaz, Altınkurt, Karaköse ve Erol 2012).

Torun'a (1995) göre, tükenmişlik sendromunun düzeyi ile ilgili bireyin iş ortamında iletişim kurduğu kişilerle geçirdiği sürenin uzaması, aynı kişilerle sürekli etkileşimde bulunması, hizmet verdiği kişi sayısının artması, hizmet verdiği kişilerin farklı ve ağır sorunları olması ve bu kişilerle kurduğu yüz yüze ilişki, tükenmişlik düzeyini arttırmaktadır.

Tonbul ve Sağıroğlu'na (2012) göre, aynı okulda uzun süre çalışmak durağanlık, rehavet artışı ve sorunlara karşı aynı çözüm yollarında ısrarcı olmaya neden olmaktadır. Ayrıca zorunlu yer değiştirme uygulaması yöneticilerin kişisel ve mesleki gelişimini olumlu yönde etkilemekte, kurumun gelişimi için büyük bir katkı sağlamaktadır. Ancak yöneticiler için uygulanan zorunlu yer değişikliği uygulamasının başarılı olması için yöneticilerin sürece hazırlanması ve eğitimden geçmeleri gereklidir.

Ülsever'e (2008) göre uzun yıllar aynı kurumda çalışma neticesinde metal yorgunluğu oluşur. Bazı başarılı insanlarda zamanla ruh yorgunluğu oluşmaktadır. Buna bağlı olarak bu kişiler eski performanslarını kaybetmektedirler. Önceleri belirli bir iş olağanüstü yetkinlikte yapılırken zamanla ilgi ve beceriler kaybolmaktadır. Ayrıca geçmiş dönemdeki başarıların ve yapılanların arkasına sığınılarak ego şişmesi olarak adlandırdığımız kendini beğenme meydana gelmektedir. Ego şişmesi yaşayan yöneticiler kurumun işleyişinde sorunlar yaşamakta ve çalışanlara karşı hoşgörüsüz davranmaktadırlar. Büyük şirketler ne kadar başarılı olursa olsun üst düzey yöneticilerini belirli zaman dilimlerinde rotasyona tabi tutmaktadır. Yöneticiler hızla değişen dünyada kurumlarının değişime ayak uydurmasını sağlamalıdır. Örgütü tehdit eden tüm çevresel faktörlere karşı tedbir almalıdır. Sorunları doğru anlamalı ve çözüm üretmelidir.

Gordon (1993), kısa süreli rotasyon uygulamasının yöneticilerde 'psikolojik olarak rahatlama, okulun tüm süreçlerinde etkin olarak yer alma ve kendi yeteneklerinin farkına varma gibi hususlarda faydalarının olduğunu ifade etmektedir. Wilbur'a (1993) göre, zorunlu yer değişikliği uygulaması, yöneticilere farklı çözüm yolları bulabilme, karşılaştırma yapma, farklı çalışanlardan yeni bilgiler öğrenme, örgütü bir bütün olarak görüp kurumun yapısını ve işleyişini anlama, kuruma yeni heyecan kazandırma, iş görenleri güdüleme gibi olumlu etkilerinin olduğunu ifade etmektedir.

Göçen ve Kaya'ya (2012) göre, eğitim sisteminin en kritik unsurlarından birisi okul yöneticileridir. Okullarda uygulanan zorunlu yer değiştirme uygulaması büyük değişimlere ve dönüşümlere yol açabilir. Bu uygulama okul sistemini durağanlıktan uzaklaştırarak aktif hale getirir. Böylelikle yönetim süreçleri etkili ve planlı bir hale getirilerek verimlilik artar. Okul ikliminin ve çalışanlar arasındaki iletişimin güçlenmesi sağlanır.

Arabacı ve Sağlam'a (2012) göre; okul yöneticisinin motivasyonu ve verimliliği okulun başarısını arttıracaktır. Okul yöneticilerinin etkililiğinde yönetim ile ilgili farklı uygulamalara gidilmesi çok büyük sonuçlar doğurabilir. Aynı okulda uzun süre çalışmak okula zarar vermektedir. Farklı okullarda görev yapmak ise yöneticiyi aktif ve verimli hale getirmektedir. Çünkü her yönetici gideceği okula bir şeyler katmak için çok çalışacaktır.

Aydın'a (2010, s.178) göre, eğitim yönetimi bir uzmanlık alanıdır. Amaç ve işlev açısından diğer yönetimlerden ayrılır. Eğitim yönetimini diğer yönetimlerden ayıran ise eğitimin kendine özgülüğüdür. Eğitim yöneticiliği görevinin etkili olarak yürütülmesi için eğitim yöneticisi bazı özelliklere sahip olmalıdır. Bunlar:

- ✓ İnsan ilişkilerine özen göstermelidir.
- ✓ Aklın ön plana çıktığı bir iş gücü oluşturmalıdır.
- ✓ İşbirliğine önem vermelidir.
- ✓ Çalışanların davranışlara yön vermelidir.
- ✓ Çalışanların kendilerini gerçekleştirmesi için fırsat sunmalıdır.
- ✓ İnsan kaynağını geliştirmek için gereken tedbirleri almalıdır.

Okullar eğitim sisteminin önemli bir unsurudur. Okulların etkililiğinde ise yöneticiler önemli bir paya sahiptir. Aydın'a (2010, s.199) göre, okulun amacının doğru olarak anlaşılması ve yorumlanmasında yönetici önemli bir rol oynamaktadır. Başaran'a (2006, s.118) göre, okul yönetimi eğitim yönetiminin temeli, aynı zamanda asıl unsuru olarak görülmektedir. Bu yapı içinde ise okul yöneticisi, okulu amaçlarına ulaştırmada önemli bir yere sahiptir. Yönetici örgütün amaçlarını önceden bilir, bu amaçları gerçekleştirmek için örgütteki madde ve insan kaynaklarını yönlendirir, bunları kullanır ve takip eder. Eğitim yöneticisi örgütün üstünde olamaz. Ancak onun içinde ve bir parçası olarak yer alabilir. Okul yöneticisi sorumluluğu kendisinden ziyade, okulunu ön planda tutmalı ve önceden planlanmış amaçlara göre varlığını devam ettirmelidir. Okulun amaçlarını gerçekleştirecek, varlığını devam ettirecek ve havasını koruyacak olan insan kaynaklarının

lideri okul müdürüdür (Bursalıoğlu, 1998). Ülkemizde okulu yönetme yetkisi okul müdürüne aittir. Okul müdürü, insanları etkileme, amaç ve görevlerin yerine getirilmesinde önemli bir rol oynar. Erdoğan (2010) yöneticiyi, belli bir zamanda, değişen şartlar altında, bazı amaçları gerçekleştirmek için insan ve maddi kaynakları uyum içinde yönlendiren kişi olarak tanımlamıştır. Balcı'ya (1993) göre de okul yöneticileri, okulun amaçlarının ve hedeflerinin etkili bir şekilde yerine getirilmesinde önemli rol oynar. Bu nedenle okulların etkililiği, okul yöneticilerinin etkililiğine bağlıdır. Bursalıoğlu'na (1998) göre yöneticinin görevi, örgütü amaçlarına göre yönetmek ve yaşatmaktır. Okulu amaçlarına göre yaşatmak okul yönetiminin en önemli görevidir. Okulu amaçlarına uygun olarak yönetmek, insan ve madde kaynaklarını en verimli bir şekilde kullanmakla olur. Okul yöneticisinin bunları gerçekleştirebilmesi için okul yönetimi kavram ve süreçlerini çok iyi bilmeli ve uygulamalıdır.

Türkiye'de okul yöneticilerinin atama ve yer değiştirmesi *Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik* hükümlerine göre görevlendirme olarak yapılmaktadır. Çünkü 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun (DMK) 88.maddesinde okul yöneticiliği asli bir görevden ziyade öğretmenlik asli görevinin yanında ikinci görev olarak kabul edilmiştir (DMK, 1965) .

Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) 2005 yılında Yönetici Atama Yönetmeliğinde zorunlu yer değiştirme uygulaması ile ilgili düzenleme yapmış ancak uygulanmamıştır. Türkiye'de okul yöneticileri için zorunlu yer değiştirme uygulaması 15.05.2010 tarih ve 27582 sayılı Resmi Gazete ile yürürlüğe giren "Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği'yle" başlamıştır. Aralıksız aynı okulda beş yıl görev yapan okul müdürleri zorunlu yer değişikliğine tabii olmuştur. 09.10.2010 ve 09.08.2011 tarihlerindeki yönetmelikte yapılan değişiklikle okul müdürlerine uygulanan rotasyon okul müdür başyardımcıları ile müdür yardımcıları içinde uygulanmaya başlamıştır. Ancak okul müdür başyardımcıları ve müdür yardımcılarına aynı kurumda aralıksız sekiz yıl çalışma koşuluyla zorunlu yer değiştirme uygulaması gerçekleştirilmiştir. Rotasyon uygulaması önce okul müdürleri daha sonra ise tüm okul müdür yardımcıları için uygulanmıştır (MEB, 2010; MEB, 2011) .

4.8.2013 tarihli ve 28728 sayılı Eğitim Kurumu Yöneticileri Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği'nde ise "çalışma süresine bağlı yer değiştirmeler başlığı altında eğitim kurumlarında yönetici olarak görev yapanlar il içinde bölge hizmeti ve rotasyon esasına göre atamaları yapılır" ifadesi yer almaktadır. Ayrıca müdür, müdür başyardımcısı ve

müdür yardımcısı olarak görev yaptıkları eğitim kurumunda altı yıllık çalışma süresini tamamlayan yöneticilerin görev yerleri Ek-1 Yönetici Değerlendirme Formuna göre puan üstünlüğüne göre değiştirilir. Yöneticilerin her hizmet bölgesi için belirlenen altı yıllık sürelerini aynı eğitim kurumunda tamamlamaları esastır (MEB, 2013a) .

Milli Eğitim Bakanlığı tarafından, 652 sayılı Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararnameye ve 10 Haziran 2014 günlü Resmi Gazetede yayımlanan Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı "Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelikle", yönetici atama yönetmeliği yürürlükten kaldırılmıştır. Böylelikle "atama" yerine "görevlendirme" ifadesi yeni yönetmelikle birlikte kullanılmaya başlanmıştır (MEB, 2014c).

10.6.2014 tarih ve 29026 sayılı Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmeliğin 10. Maddesinde okul müdürlüğünde dört yıllık görev süresini dolduranlar ile görev yaptıkları eğitim kurumunda sekiz yıllık görev süresini dolduran müdürler, EK-1' de yer alan görev süreleri uzatılacak eğitim kurumları müdürleri değerlendirme formu üzerinden yapılmaktadır. Değerlendirme sonucunda görev süresinin uzatılması uygun görülen okul müdürleri il milli eğitim müdürünün teklifi ve valinin onayı ile dört yıllığına görevlendirilmektedir (MEB 2014). Ayrıca 17.04.2015 tarih ve 29329 sayılı Resmi Gazete ile yürürlüğe giren Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği ile tüm öğretmenlere rotasyon getirilmiştir. Bu yönetmelikle birlikte okul yöneticilerinin yanında öğretmenlere de zorunlu yer değişikliği uygulaması getirilmiştir. Aynı eğitim kurumunda azami çalışma süresi sekiz yıl olan tüm öğretmenlerin zorunlu yer değişikliğine tabi tutulması hedeflenmiş ancak 2015 yılında uygulanmamıştır (MEB, 2015).

Okul yöneticileri son olarak 06.10.2015 tarih ve 29494 sayılı Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmeliğe göre yer değişikliğine tâbi olmaktadırlar. Bu yönetmeliğe göre; "okul yöneticileri dört yıllığına görevlendirilir. Aynı unvanla aynı eğitim kurumunda sekiz yıldan fazla süreyle yönetici olarak görev yapılamaz." (MEB, 2015). Görüldüğü üzere okul yöneticilerine aynı yerde belirli bir süre çalışma sınırlaması getirilmiştir. Ayrıca yeterli performansı gösteremeyen yöneticiler öğretmen olarak rotasyona tabi olmaktadır.

Milli Eğitim Bakanlığı tarafından 2009 yılından itibaren çıkarılan yönetmeliklerde eğitim kurumları yöneticilerin yer değişikliği süresinde çeşitli değişiklikler ve düzenlemeler

yapılsa da zorunlu yer değişikliği uygulamasının devam ettiği ve politika haline getirildiği görülmektedir.

Yukarıda ifade edilen açıklamalar doğrultusunda; okullarda eğitim-öğretim sürecinin sağlıklı bir şekilde işlemesinde, okul yöneticilerinin önemli bir rolü vardır. Eğitim sistemimiz içinde önemli bir yer tutan okullarımızın etkililiğinde yöneticiler önemli görevler üstlenirler. Ancak uzun süre aynı kurumda çalışmak bir takım problemlere neden olabilmektedir. Bu problemlerin azaltılabilmesi için Milli Eğitim Bakanlığı, yayımladığı yönetmeliklerle bir takım yenilikler ve değişiklikler yapmıştır. Bu değişikliklerin başında süre sınırlamasına ve performansa bağlı olarak okul yöneticilerine uygulanan yer değişikliği uygulaması gelmektedir. Yönetici yer değişikliği süreci ile pek çok okul yöneticisi okullarından ayrılmakta ve başka okullarda göreve başlamaktadır.

Bu araştırma ile Türk Milli Eğitim Sistemi'nde uygulamaya konulan yönetici yer değişikliği uygulamasına ilişkin yönetici görüşleri analiz edilmiştir. Eğitim sisteminin önemli unsurlarından biri olan okul yöneticilerinin kendilerini doğrudan ilgilendiren bu uygulamaya ilişkin görüşlerinin, politika belirleyicilere önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Yöneticilere yönelik, sürekli ve planlı olarak uygulanan yönetici yer değişikliğinin sağlıklı olarak sürdürülebilmesi için bilimsel araştırmaların sonucunda elde edilen ve alandan gelen kişilerin görüşlerinin dikkate alınması önemlidir. Bu düşünceden hareketle "Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı temel eğitim kurumu yöneticilerinin, yönetici yer değişikliği uygulamasına ilişkin görüşleri" bu araştırmanın konusunu oluşturmaktadır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı temel eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin, "süre sınırlamasına dayalı yönetici görevlendirme ve yer değişikliği uygulamasına" ilişkin görüşlerini bazı değişkenlere göre saptamaktır.

Yukarıda verilen genel amaç çerçevesinde aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı temel eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin "süre sınırlamasına dayalı yönetici görevlendirme ve yer değişikliğine ilişkin görüşleri nasıldır?
2. Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı temel eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin "süre sınırlamasına dayalı yönetici görevlendirme ve yer değişikliği uygulamasına ilişkin" görüşleri arasında;

1. Cinsiyet,
2. Medeni durumu,
3. Yaş,
4. Okul türü,
5. Görev durumu,
6. Öğrenim durumu,
7. Yöneticilik kıdemi,
8. Mesleki kıdem durumu,
9. Okulun öğretmen sayısı,
10. Sendika üyeliği,
11. Görev yerinin değişme durumu,
12. İkametin değişme durumu,
13. Branş durumu,
14. Okuldaki yöneticilik süresi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık var mıdır?

1.3. Araştırmanın Önemi

Bu araştırma ile temel eğitim kurumlarında uygulanmakta olan yönetici görevlendirme ve yer değişikliğine ilişkin yönetici görüşleri belirlenecektir. Eğitim sistemi içinde önemli bir yer tutan okul yöneticilerine uygulanan yer değişikliği uygulaması okul yöneticilerini doğrudan ilgilendirmektedir. Eğitim ve öğretimin niteliğinin arttırılmasında okul yöneticileri önemli bir yere sahiptir. Türkiye'de okul yöneticilerinin etkiliğini ve verimliliğini arttırmak amacıyla yönetici yer değişikliği uygulanması yapılmaktadır. Eğitimde önemli bir konumda bulunan okul yöneticilerinin süre sınırlamasına dayalı olarak yer değişikliğine tabi tutulmasının eğitim sisteminde oluşturduğu etkiyi, en yakından gören kişiler şüphesiz okullarda görevli yöneticilerdir. Okul yöneticileri 14.03.2014 tarih ve 28941 sayılı "Milli Eğitim Temel Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun" ile süre sınırlamasına ve performanslarına bağlı olarak yer değişikliğine tabi olmaktadırlar. Görüldüğü üzere 2014 yılına kadar yapılan çalışmalarda yöneticilerin süre sınırlamasına bağlı olarak farklı kurumlara ataması yapılarak yer değişikliği yapılmaktaydı. Ancak yukarıda tarih ve sayısı belirtilen kanun ile birlikte bu uygulama ile performansı uygun görülmeyen yöneticilerin öğretmenlik asli görevine atandıkları görülmektedir.

Bu uygulama ile uzun yıllar aynı okulda görev yapan yöneticilere uygulanan yer değişikliğinin beklenen düzeyde etkili olup olmadığını görmek, bu uygulamadan etkilenen okul yöneticilerin uygulamaya ilişkin bakış açılarının belirlemek, uygulamanın olumlu ve olumsuz yönlerini tespit etmek, varsa aksayan yönlerine ilişkin öneriler getirmek ve alana katkı sağlamak çalışmanın önemini ortaya koymaktadır.

Bu araştırma, yöneticilerin yer değişikliğine ilişkin mevcut durumu ortaya çıkaracağından durumun iyileştirilmesiyle ilgili politika belirleyicilerine katkı sağlayacağı, ayrıca bu çalışmadan elde edilen verilerin benzer konuda araştırma yapacak kişilere katkı sağlayacak olması araştırmayı önemli kılmaktadır.

1.4. Araştırmanın Varsayımları

1. Araştırma için geliştirilen veri toplama araçları, araştırmanın amacını gerçekleştirmeyi sağlayacak yeterli ve geçerli bilgileri yansıtacak nitelikte olduğu öngörülmektedir.
2. Ankete cevap veren yöneticiler, "süre sınırlamasına dayalı yönetici görevlendirme ve yer değişikliği uygulamasına ilişkin" yönetici görüşleri anketini yansız olarak ve hiçbir tesir altında kalmadan cevaplayacakları varsayılmıştır.

1.5. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları

1. Araştırmanın evrenini, 2015-2016 Eğitim-Öğretim yılı, Ankara ili Keçiören ilçesi eğitim bölgesi sınırları içerisinde bulunan Temel Eğitim Kurumlarında (okul öncesi, ilkokul ve ortaokul) görev yapan yöneticiler oluşturmaktadır.
2. Elde edilecek analiz sonuçları, anket soruları ile sınırlı tutulmuştur.

1.6. Tanımlar

***Eğitim Kurumu*:** Bakanlığa bağlı her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim faaliyetlerinin yürütüldüğü kurumlar ile bu kurumlarda yürütülen eğitim-öğretim etkinlikleri için program hazırlama, eğitim araç-gereci üretme, inceleme, değerlendirme, öğrenci ve öğrenci adaylarına uygulanacak seçme ve/veya yarışma sınavları için gerekli iş ve işlemleri yürütme, rehberlik ve sosyal hizmetler verme yoluyla yardımcı ve destek olan kurumlardır (MEB, 2014a).

***Temel Eğitim Kurumu*:** Okul öncesi, ilkokul, ortaokul olarak eğitim-öğretim faaliyetini sürdüren kurumlardır.

Yönetici: Millî Eğitim Bakanlığına bağlı her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumlarında müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı görevlerini 657 sayılı Kanunun 88 inci ve 652 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin 37' nci maddelerine göre ikinci görev kapsamında yürüten kişidir (MEB, 2014a). "Okulda amaçların yerine getirilmesinde çalışanları örgütleyen, emirler veren, çalışmaları yönlendirip koordine eden ve denetleyen kişidir" (Gürsel, 1997,s.91).

Rotasyon: Yer değiştirme anlamına gelmektedir (TDK, 2015).

Yönetici Yer Değişikliği: Süre sınırlamasına ve performansa bağlı olarak okul yöneticilerinin farklı okullarda ve görevlerde bulunmasıdır.

BÖLÜM 2

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde, araştırmanın amacıyla ilişkili literatür incelenmiştir. Öncelikle eğitim yönetimi ve okul yönetimine vurgu yapılmıştır. Daha sonra rotasyona ilişkin literatüre yer verilmiştir. Bu incelemeler yapılırken, okul yönetici yer değişikliği ile ilgili yasal düzenlemeler ve günümüzdeki uygulamalar dikkate alınmıştır.

2.1. Yönetim

Yönetim ilk insanla başlayıp tarih boyunca değişik oluşumlardan geçerek günümüze kadar ulaşmıştır. Binlerce yıl geçmişe uzanan yönetim faaliyetleri aslında insanların bir arada yaşama zorunluluğuyla ortaya çıkmıştır. İnsanın tüm ihtiyaçlarını tek başına karşılaması çok zordur. İnsan toplumsal bir varlık olarak yaşamını sürdürebilmek için başkalarına ihtiyaç duymuştur. Medeniyetlerin ortaya çıkışı ile farklı coğrafyalarda toplumlar yaşamlarını kolaylaştırmak ve amaçlarına ulaşmak için beli bir düzen kurmaya çalışmışlardır (Genç, 2008, s.16). Bu dönemde korkuya ve zora dayanan, bilinçli olmayan bir yönetim anlayışı görülmektedir. Ancak üretime dayalı büyük kuruluşlar ile birlikte yöneten ve yönetilenlerin belli bir disiplin içinde çalışmalarıyla birlikte yönetim bilimsel bir boyut kazanmaya başlamıştır. Yönetim bilimi özellikle 18. yy.daki Sanayi İnkılâbı ile önem kazanmıştır. Sanayi inkılâbı ile birlikte üretim fabrikalarda yapılmaya başlandı. Bunun sonucu yönetici ve yönetilenlerin arasındaki ilişkileri ve yönetilenlerin örgüt içindeki statüleri değişti. Ayrıca ihtisaslaşma önem kazandı. Ancak sanayi inkılâbı ile ortaya çıkan teknolojik gelişmeler üretimi arttırmak için insanı makine gibi gören bir yapının oluşmasına neden olmuştur. 1880'li yıllar ise yönetimin bilimsel olarak geliştiği dönemdir. Klasik (geleneksel) yaklaşım olarak adlandırılan bu dönemi neoklasik (davranışsal) yönetim yaklaşımı ve modern yönetim yaklaşımı dönemleri takip etmiştir. Birinci dünya savaşından sonra insan ilişkileri ve davranışlar üzerinde çalışmalar önem

kazanmıştır (Dalay, 2013, s.3-7). Klasik yönetim yaklaşımlarında yönetim, başkalarını sevk ve idare etme anlamında kullanılırken; çağdaş yönetim yaklaşımlarında yönetim, çalışanlar yardımıyla iş yapabilme bilimi ve sanatı olarak ifade edilmektedir (Koçel'den aktaran Çalışır, 2003, s.9).

Kurum ve kuruluşlar, daha ilkeli ve verimli olması amacıyla ehil kişiler vasıtasıyla oluşturulan yönetim birimleri vasıtasıyla yürütülür. Baransel (1979, s.25) yönetimi; "örgüt amaçlarının etkili ve verimli olarak gerçekleştirmesi amacıyla planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarına ilişkin kavram, ilke, kuram, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli bir biçimde beceriyle uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin tümü" olarak ifade etmiştir. Gürsel (2003, s.46) ise bu yönleriyle yönetimin hem bir süreç, hem sanat hem de bilim olduğunu ifade etmektedir. Eren'e (1993) göre yönetim belirli amaçlara ulaşmak için örgüt içinde bulunan insanı, maddi kaynakları ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulatma süreçlerinin tamamıdır.

Yönetim, kurumlar için hayati bir öneme sahiptir. Bir toplumun kurumlarındaki yönetim uygulamaları ve anlayışı ile o toplumun gelişmişlik düzeyi arasında yakından bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür. Yönetimin kalitesi önce çalışanları sonra tüm toplumu etkiler. Yönetim, insan ve diğer kaynakları en iyi biçimde bütünleştirerek kurumsal hedeflere başarılı bir biçimde ulaşma süreci ve çabasıdır (Güçlü, 2000, s.63).

Bir kurumda neler yapılacak ve nasıl yapılacak sorularına verilecek cevaplar yönetimi ifade etmektedir. Yönetimin görevi, insan ve madde kaynaklarını etkili ve verimli bir şekilde kullanarak örgütün gelişmesini sağlamaktır (Kaya, 1993, s.41). Yönetim, belirli amaçlara ulaşmak için insan kaynakları ile donanımı, araç, gereci ve zamanı birbiriyle uyumlu ve verimli bir şekilde kullanma sürecidir. Yönetici ise, belli bir zaman dilimi içerisinde belirlenmiş amaçlara ulaşmak için insan, para, hammadde, araç-gereç gibi üretim araçlarını bir araya getiren ve bunlar arasında uyumlaşmayı sağlayan kişidir. Yönetim bilimi ise yönetimin sağlıklı işlemesini sağlayarak, eldeki kaynakların etkili ve verimli olarak kullanılmasına yarayacak ilke, kavram ve teknikleri ortaya çıkarır (İlgar, 1996, s.9-10).

Yönetim, örgüt yapısını işleten bir süreçtir. Yönetim örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için insan ve madde kaynaklarına yön verir, kontrol eder ve kullanır. Örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli araçları temin eder. Ortak amaçları gerçekleştirmek için insan

ve madde kaynakları arasında koordinasyonu sağlayarak işbirliğini gerçekleştirir. (Bursalıoğlu, 1998, s.33).

Taymaz (2003, s.19) yönetim ile ilgili tanımların ortak özelliklerini şu şekilde ifade etmiştir.

1. İnsan ve madde kaynaklarını temin etme ve etkili olarak kullanma.
2. Örgütün amaçlarını gerçekleştirme.
3. Örgüt için belirlenen kararları uygulama ve işlerin yapılmasını sağlama.
4. Örgüt çalışmalarını izleme, denetleme ve iyileştirmedir.

Yönetim, kurumsal amaçların etkili ve verimli biçimde gerçekleştirilmesi için yönetim fonksiyonları olan planlama, koordinasyon, örgütleme, yürütme ve kontrol faaliyetlerinin tamamını kapsar. Yönetim evrensel bir süreç, toplumsal yaşam kadar eski bir sanat ve gelişmekte olan bir bilimdir. Yönetimin amacı, kaynakların planlanması yoluyla, kurumsal amaçların etkin ve verimli bir şekilde yerine getirilmesini sağlamaktır. Buna göre yönetimin temel amacı, belirli örgütsel faaliyetleri yerine getirmektir. Yönetim bu amacına, ilk olarak yönetim fonksiyonunu planlayarak ulaşır. Kurum çalışanlarının temel görevi, planlamayla belirlenen amaçların yerine getirilmesini sağlamaktır. Tüm yönetsel etkinlikler bu amacı gerçekleştirmek içindir. Kurumsal amaçlara ve hedeflere, yönetim sayesinde ulaşılır. Kurumların başarısı, amaca ulaşmada gösterilen kararlılık ve etkinlik düzeyiyle ölçülür (Genç, 2008, s.16).

2.1.1.Yöneticilik Kavramı

Yönetim kavramının devamında yöneticilik kavramını da açıklamak gerekmektedir. Çünkü yönetim ve yöneticilik iç içe geçmiş iki önemli kavramdır. Koçel (1993) yöneticiyi "başkaları vasıtasıyla amaçlara ulaşmaya çalışan kişi" olarak tanımlamıştır. Hatipoğlu' na (1993, s.220) göre; "Bütün organizasyonlara can veren onu başarıya götüren unsur ruhtur. Mekanik bir organizasyona can veren ve onu başarıya götüren ruhu aşılayan kişi, yöneticidir". İlgar'a (1996, s.36) göre yönetici; "Belirli birtakım hedefleri gerçekleştirmek amacıyla kurulan kurumların bu hedeflerine ulaşabilmesi için insan ve insan dışındaki kaynakları yerinde ve zamanında en uygun ve en etkili biçimde koordine eden kişi" olarak tanımlanmaktadır. Eren'e (1993) göre yönetici emrine verilmiş bir grup insanı belirli bazı amaçlara ulaştırmak için uyum ve işbirliği içinde çalıştıran kişidir. Ayrıca örgütün faaliyette bulunduğu çevre koşullarını göz önünde bulundurmak faaliyetlerin olumlu ve olumsuz etkilerini sürekli olarak dikkate almak zorundadır.

> Akat (1994, s.16) yöneticiyi, "kendisini ve ekibini kurum hedeflerine yönelten, sorunların üzerine giden, en iyi çözümler üretmek üzere sürekli düşünen ve düşündüren, işlerini daima zamanında sonuçlandıran, yetki kullanmasını bilen, kaybetmek endişesi ile sorumluluktan kaçmayan, çizgisi ve değeri kabul gören, ekibini ve işlerini iyi tanıyan, seçilerek ilerlemeyi ve ilerletmeyi ilke edinen, bilgi düzeyini sürekli yenileyen, başarılarını ekibine mal edip, başarısızlıkları üstlenebilen, gücünü bilgi, beceri ve deneyimlerinden alan, bilgisini çevresi ile paylaşabilen, astlarını geliştirebilen ve başarıları ile gurur duyan, fikir alan ve aldığı fikrin sahibini açıklayan, iş ahlakı ve normlara uyan, menfaat edinmeyi değil kurumuna hizmeti amaçlayan, gerektiğinde "hayır" diyebilen, ve anlaşıncaya kadar kalabalıklar içinde çoğu kez yalnız kalmayı göze alabilen kimsedir" şeklinde tanımlamıştır.

Eğitim yöneticisi, her türlü eğitim kurumunda ve bunların yönetim basamaklarında, yönetim işlevlerini ve yönetim süreçlerini işletmeye yeterli olacak nitelikte yönetimin kuramsal alanlarında öğrenim görmüş ve uygulama yapmış bir uzmandır (Başaran, 1996, s.118).

Eğitim yöneticisi yönettiği eğitim örgütünde planlama, örgütleme, kadrolama, koordinasyon, yöneltme ve denetim gibi yönetsel görevleri yerine getiren kişidir. Yönetici, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için, var olan kaynakları kullanma yetki ve sorumluluğu olan kişidir. Yönetici yasal yetkisini kullanarak kurumsal yapıyı kurar ve kurumsal amaçları yerine getirmek için çalışanları kurumsal amaçlar doğrultusunda yönlendirir (Genç, 2008, s.20). İyi bir yönetici kurumun amaçlarını yerine getirirken yönetim süreçlerini iyi bilmeli ve uygulamalıdır.

2.1.2. Yönetim Süreçleri

Bir örgütü amaçları doğrultusunda etkili biçimde çalışmasını sağlayarak, insan faaliyetlerine yön ve bütünlük vererek, gerekli kaynakları sağlama ve yönlendirme eylemlerine yönetim denilmektedir. Süreç ise, bir zaman dilimi içinde bir durumdan başka bir duruma geçmeyi, bir oluşumu ifade etmektedir (Taymaz 2003, s.27).

Yönetim bilimi ile ilgili araştırmalarda yönetim süreçlerinin bazı ortak özellikler gösterdiği ifade edilmiştir. Yönetime ilk kez bilimsel olarak yaklaşan yönetim bilimci Henri Fayol'dur. Fayol yönetimsel davranışı planlama, örgütleme, emir verme, eş güdümleme ve kontrol etme olarak bölümlere ayırmıştır. Gregg de yönetim süreçlerini yedi öğeden oluşan bir eylemler bütünü olarak ele almıştır. Bu öğeleri karar verme, planlama, örgütleme, iletişim kurma, etkileme, eş güdümleme ve değerlendirme olarak ifade etmiştir (Fayol'dan aktaran Aydın, 2010, s.121-125). Okulun yöneticiler tarafından

etkili ve verimli olarak yönetilebilmesi için yöneticiler karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, etkileme, eşgüdümleme ve değerlendirme süreçlerini bilmeli ve uygulamalıdır (MEB, 2002). Bu öğelerin her biri kapsamlı olarak tanımlandığında, yapılması gereken işleri kapsadığı görülür. Bu öğeler bir bütün olarak düşünüldüğünde yönetim süreci oluşur. Öğelerin tamamı bir bütün olarak değerlendirildiğinde ve uygulandığında yönetim sürecinin etkililiği artar (Aydın, 2010, s.126). Eğitim yönetiminde yönetim süreçleri okul yöneticisinin sahip olduğu kaynakları amaçları gerçekleştirmek için etkin ve etkili bir şekilde kullanabilmesini ifade eder (Kondakçı ve Zayim,2013,s.9).

Okul yöneticisi, okuldaki insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanabilmek için eğitim yönetimi kavram ve süreçlerini iyi bilmelidir. Bu süreçler aşağıda açıklanmıştır.

2.1.2.1. Karar Verme

Karar, eylemi etkileyen her türlü yargıdır. Karar verme, herhangi bir olay ve sorun ile ilgili bilgileri yorumlayarak ve karşılaştırma yaparak bir yargıya varma sürecidir (Taymaz, 2003, s.28). Yönetim süreçleri temelde karar süreçleridir. Karar süreci kurumda değişiklik yapmak, çatışmayı önlemek veya çözmek, çalışanları etkilemek amacıyla kullanılır. Örgütün varlığını devam ettirmesi alınan kararların doğruluğuna bağlıdır. Aydın'a (2010, s.132) göre yöneticinin çalışanı karara katma konusunda karar verme süreçlerini bilmesi ve dikkate alması, katılımdan beklenen yararı sağlaması bakımından önemlidir. Taymaz'a (2003,s.30) göre amaçların iyi tanımlanamaması, sorunun anlaşılamaması, bilgi eksikliği, önyargılı değerlendirme, duygusallık, zamanın sınırlı olması, taklitçilik gibi unsurlar karar sürecini sınırlandıran etkenlerdir. Bursalıoğlu'na (1998, s.118) göre okul yöneticisinin karar sürecinde yapacağı en önemli görev, okul yönetimini etkileyen öğelerin her birini birer karar organı olarak görebilmek ve kabul edebilmektir. Çalışanlar kararların alınmasına ne kadar çok katılırsa uygulamaya da o kadar katılır. En iyi karar, örgütün ve çalışanların beklentilerini dengede tutan kararlardır.

2.1.2.2. Planlama

Planlama**,** örgütü amaçlarına ulaştırmak amacıyla gerekli insan gücü ve teknoloji kaynaklarını, bunların kullanış biçimlerini kararlaştırma eylemidir. (Başaran, 1982,s.42). Plan önceden verilmiş bir kararın uygulanmasına yönelik olup gelecekte yapılacak etkinlikleri içine alır. Bir örgütte belirli bir zaman içinde tek bir plan hazırlanır ve

uygulanır. Planlar geleceğe yönelik olduğundan her zaman gerçekleşmeyebilir. Hazırlanacak planlar esnek olmalıdır. İyi bir plan herkesin anlayabileceği şekilde açık ve anlaşılır olmalıdır (Kaya, 1993, s.101). Yönetici, çevresindekilere ne yapılması ve nasıl yapılması gerektiğini dikte ettirme yerine, planlama aşamasında etkin olmalarını sağlamak için fırsat sunmalıdır. Yönetici örgütteki her şeyi en iyi yapan bir kişi olmak yerine iyi bir planlamayla çalışanların yeteneklerini harekete geçirmesini bilen biri olmalıdır. Okul yöneticisi okulun eğitim ve öğretim programlarını, uygulamadan önce planlamasını yapmalıdır (Gürsel, 2003, s.61-63). Aydın'a (2010, s.136) göre eğitim planlaması şu özelliklere sahip olmalıdır:

1. Eğitim planlaması uzun bir dönemi kapsamalıdır.
2. Eğitim planlaması, toplumsal ve ekonomik kalkınma planlarlı ile uyum içinde olmalıdır.
3. Eğitim planlaması, eğitim sistemini bir bütün olarak ele almalıdır.
4. Eğitim planlaması, eğitimdeki gelişmelerin hem nitel hem de nicel boyutlarlı ile ilgilenmelidir.
5. Eğitim planlaması, eğitim yönetiminin vazgeçilmez bir unsuru olmalıdır.

2.1.2.3. Örgütleme

Örgütlenme, belirli bir iş için gerekli ve yararlı olan örgütün insan ve medde boyutuna ilişkin her şeyin sağlanmasıdır. Örgütlenme, kimin ve neyin nerede bulunması gerektiği ile ilgili kararlar vermeyi sağlar (Kaya, 1991, s.102). Başaran'a (2006, s.305) göre örgütlenme: "Örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için örgütsel yapı değişmelerini uygulamak, örgütsel yapıyı kurmak, iç güçlerini birleştirmek ve bütünleştirmektir." Örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi için yapacağı işleri belirlemesi ve bu işler için gerekli olan insan ve madde kaynaklarını temin etmek zorundadır. Bir başka tanıma göre örgütlenme, amaca ulaşmak için gerekli olan araç ve imkânları bir düzene göre birleştirmektir (Tortop ve Anahtar 1976, s.71). Bir örgüt yapısını oluşturabilmek için, örgütteki basamakların, bunların yetki ve sorumluluk derecelerinin ve aralarındaki ilişkilerin açıklanması gerekir. Eğitim örgütlerimizin yapı, kadro ve donatım imkanları bakanlık tarafından belirlendiği için okul yöneticilerinin örgütlenme yetkileri çok sınırlıdır. Bu nedenle okul yöneticileri yaratıcı olmaktan çok, kalıplaşmış kararları takip eder. Okul yöneticilerinin yeni fikirler üretmeleri bekleniyorsa örgütlenme yetkilerinin arttırılması gereklidir. (Bursalıoğlu, 1998,s.109). Kurulmuş bir örgütün yapısını, değişen

koşullara uydurmak gereklidir. Eğitim sisteminde okul önemli bir örgüttür. Okulun yapısında en az beş özellik olmalıdır. Okulun yapısı üst sistemlerin alacağı kararlara, çevre değişmelerine, eğitim teknolojilerine, çalışanların yeterlik seviyelerine ve değişen ihtiyaçlarına, büyüklüğüne ve büyümesine uygun olmalıdır. (Schermerhorn'dan aktaran Başaran, 2006,s.306). Örgütlenmenin sağlıklı işleyebilmesi için okul yöneticilerine büyük sorumluluklar düşmektedir. Düzensizlikler ancak sağlıklı bir örgütlenme ile önlenebilir. Örgütlenme süreci sonunda oluşan yapı, iş ve sorumluluk konularında çalışanlar arasındaki çatışmayı azaltır ve ortak bir çaba için ortam oluşturur. Bu düzenlemede insan unsuru önemsenmelidir. İşler planlanırken, insan unsuru güçlü ve zayıf yönleri ile dikkate alınmalıdır (Aydın, 2010, s.142).

İlköğretimde okullar, Milli Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği'ne göre örgütlenip yönetilmektedir. Bu yönetmelikte okula ilişkin genel hükümler, öğrenci işleri, öğretmen ve yöneticilerin görevleri, insan ve madde kaynaklarının yönetimi detaylı bir şekilde ifade edilmiş olup okulun nasıl yönetileceği ayrıntılı olarak gösterilmektedir (Başaran, 2006, s.306).

2.1.2.4. İletişim Kurma

İletişim, toplumsal birimler arasında bilgi, anlam, duygu ve düşünce alışverişidir. İletişim süreci, insan davranışını değiştirmek, kişiler ve gruplar arasındaki ilişkileri geliştirmek, örgütte bir haberleşme ağı kurmak ve etkili bir koordinasyon oluşturmak için kullanılır (Taymaz, 2003, s.42). İletişim, yönetim sürecinin önemli bir unsurudur. İletişimsiz örgütsel bir çaba fayda sağlamaz. İletişim sistemi örgütte her açıdan haber ve bilgi akışını sağlayıcı özellikte olmalıdır (Aydın, 2010, s.162). Kaya'ya (1991, s.106-107) göre: "İletişim olmadan, herhangi bir örgütsel eylemin ya da yönetim sürecinin devamı mümkün değildir. Etkili bir iletişime dayanan eşgüdümleme yoluyla, ortak bir anlayış geliştirilerek, örgütteki birimler birbirine bağlanır." Karar yönetim açısından ne kadar önemliyse iletişim de örgüt açısından o derecede önemlidir. Eğitim kurumlarında yöneticiler formal olmaktan çok informal iletişim sürecini kullanmalıdır. Örgüt içinde etkili bir iletişim sağlanabilmesi ve sürdürülebilmesi için yönetici kendisini çevresindekilere kabul ettirebilmeli, yeterince iletişim kanalları kurmalı ve bu kanalları her zaman açık tutmalıdır (Bursalıoğlu, 1998, s.119). Eğitim yöneticisi kişi ve gruplar arasındaki iletişimi iyi tahlil etmelidir. Doğal iletişim kanallarını kullanarak iletişim sürecini örgütün amaçlarına göre koordine etmelidir. İletişim akımlarına yabancı kalan yönetici, diğer yönetim süreçlerini yönetmede

başarısız olur. Eğitim yöneticisi kurumunda sağlıklı bir iletişim sağlayabilmesi iletişim özelliklerini dikkate almalıdır. (Kaya, 1991, s.110). Eğitim yöneticisinde olması gereken iletişim özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz (Bursalıoğlu, 1998, s.119).

1. Başkalarından önce girişimi başlatmak,
2. İletişime yapıcı fikirlerle başlamak,
3. Çevresindekilerin katılımını sağlayarak işbirliğini gerçekleştirmek,
4. Çevresindeki liderleri çalışmalara katmak,
5. Çalışanların motivasyonunu sağlamak,
6. Başarılan işleri ön planda yer vermek,
7. Dedikodulara gerçeklerle engel olmak,
8. İletişim engellerini bilmek ve tedbir almak,
9. Başkalarının fikirlerine saygılı göstermek,
10. Önemli haberleri tekrarlamak,
11. Her iletişim aracından faydalanmak,
12. Destek ve karşıt güçleri bilmek,
13. İletişim aralıksız sürdürmek,

2.1.2.5. Etkileme

Üst kademedeki yöneticilerin alt kademedekilerin kararlarına tesir etmeyi öngören tutum ve davranışlarına etkileme denir (Gürsel, 2003, s.73). Taymaz'a (2003, s.45) göre ise; " alınan kararların uygulanması için insanların yönlendirilmesi eylemine " "etkileme" denir. Bir örgütte çalışanların alınan kararları uygulamaları, görevlerini yerine getirmeleri için kendilerine ne yapmaları gerektiği, nasıl ve ne zaman yapacakları bildirilir. Yönetici çalışanları örgüt amaçları ve verilen kararlar doğrultusunda etkiler, onlara emir ve talimatlar verir. Örgütte gerekli düzeni koruyabilmek için en son çare olarak güce başvurulabilir (Aydın, 2010, s.165). Bir yönetici mecbur kalmadıkça örgütte çalışanları etkilemek için yetkiye başvurmamalıdır. Bir yönetici çeşitli etki yollarını deneyip, istenilen sonucu alamazsa, son çare olarak yetki gücünü kullanmalıdır. Örgütte çalışanları etkilemenin diğer yolları ise teşvik ve çalışanların kararlara katılmasını sağlamaktır. Kararlara katılmayı sağlama örgüt üyelerini etkileme açısından önemlidir. Kararlara katılma, bireylerin tavır ve alışkanlıklarının değiştirilmesi ve motivasyonu sağlamada etkin bir araçtır (Gürsel, 2003, s.74). Karar vermede ve planlamada birlikte hareket etmek önemli bir etkileme yaklaşımıdır. Ortak etkinliklere katılım, çalışanların örgüt amaçlarını

gerçekleştirmek için daha çok gayret göstermelerine, yeteneklerini geliştirmelerine yol açar. Böyle olunca etkileme konusunda otoriteye fazla ihtiyaç duyulmaz (Aydın, 2010, s.171).

2.1.2.6. Eşgüdümleme (Koordinasyon)

Belli bir amacı gerçekleştirme doğrultusunda eldeki insan ve madde kaynaklarının katkılarını bütünleştirme sürecini eşgüdümleme olarak ifade edilebilir. Yönetim sürecinin her unsuru etkili bir eşgüdümlemeye katkıda bulunur. İşlevsel bir planlamanın, etkili bir iletişimin ve sağlıklı bir örgütlenmenin, etkili bir eşgüdümün gerçekleştirilmesinde büyük katkısı vardır. Eşgüdümün gerçekleştirilmesinde yöneticilerin sorumluluğu büyüktür. Uygun bir örgüt yapısı oluşturma, yetenekli çalışanların seçilmesi ve eğitilmesi, etkili bir denetim uygulama, çalışanların uygulayabileceği plan ve programlar hazırlama ve takibi yöneticin izleyeceği yollardır (Aydın, 2010, s.163). Örgütü oluşturan tüm bölüm ve birimlerin, örgüt amacını en az para, zaman ve enerji kaybıyla gerçekleştirmesinin yolu iyi bir eşgüdümlemenin sağlanması ile mümkün olabilir. Örgütlerde iş bölümünün gerekli olduğu durumlarda eşgüdümleme zorunlu olarak ortaya çıkar. Yöneticiler bu süreçte işbölümünün sağlanmasında koordinatör olarak da adlandırılır (Kaya,1991, s.105). Eğitim örgütlerinde amaçların gerçekleştirilmesinde çalışanlar arasında koordinasyonun sağlanması önemlidir. Çünkü eğitim örgütlerine katılan gruplar hem çok değişik hem de çok hareketlidir. Çevredeki halk, meslek kuruluşları, veliler, yöneticiler, öğretmenler ve öğrenciler farklı beklenti içinde olabilir. Okul yöneticisinin görevi, bu beklentileri karşılamak, bilgi ve değerleri okulun amaçlarını gerçekleştirmek için kullanmaktır (Gürsel, 2003, s.77). Bursalıoğlu (1998, s.125), bir eğitim örgütünde koordinasyonu sağlamaya yarayacak koşulları şu şekilde sıralamıştır.

1. Görevsel bir yönetim yapısı,
2. Görevleri ve ilişkileri açıkça belirten bir örgüt şeması,
3. Yazılı politika ve tüzükler,
4. Etkili bir iletişim sistemi,
5. Koordinasyon birimi ve uzman personel,
6. Yazılı plan ve programlar,
7. Düzenli raporlar ve kayıtlar,
8. Moral eğitimi,

2.1.2.7. Değerlendirme

Denetim sonunda elde edilen bilgilerin birbiriyle karşılaştırılması sonucunda varılan bir yargılama sürecidir. Değerlendirmede en önemli unsur, değerlendirmeyi yapan kişidir. Yönetim süreci ve yönetim işleri, denetimsiz geliştirilemez. Denetlenen işi yargılamanın sağlam olabilmesi için, elde edilen bilgilerin doğru, güvenilir, nesnel ve geçerli olması gerekir. Yönetim planında ve öğretmenlerin eğitim planlarında belirlenen amaçlara ne ölçüde ulaşıldığının bilinmesi çok önemlidir (Başaran, 2006, s.326). Yapılan işlerin ölçülmesi, belirlenmiş uygunluğu açısından karşılaştırılması ve yanlışların düzeltilmesi değerlendirmenin üç önemli aşamasıdır. Eğitim örgütlerinde, etkililiği ve verimliliği arttırmaya yönelik değerlendirme çalışmalarında rehberlik ve geliştiricilik önemli bir yer tutar (Kaya, 1993, s.126). Değerlendirmenin amacı uygulamanın başarı derecesini tarafsız olarak belirleyebilmektir. Değerlendirme eyleminden önce araştırma sonra düzenleme yapılır. Değerlendirme, değerlendirilen ile değerlendiren arasında ortak bir etkileşimdir (Bursalıoğlu, 1998, s.125). Değerlendirmenin amacı, örgütün amaçlarının gerçekleştirilme derecesini belirlemek daha iyi sonuç alabilmek için gerekli tedbirleri almak ve süreci iyileştirmektir (Aydın, 2010, s.172).Yönetici, değerlendirme sonunda yapılamayan işlerin nedenlerini araştırır ve daha sonraki çalışmalarda hataların tekrar edilmemesi için gereken önlemleri alır. Aksayan yönlerin düzeltilmesi ve hedeflere zamanında ulaşılması için yapılması gerekenleri kararlaştırır (Gürsel, 2003, s.78). Eğitim örgütlerinde değerlendirme süreci, değerlendirilen konu ile ilgili bireylerin tamamını kapsar. Değerlendirmenin etkililiği, sadece ulaşılan sonuçlara değil aynı zamanda değerlendirme sürecinde geliştirilen insan davranışlarının niteliğine de bağlıdır. Eğitimde ulaşılması gereken hedeflerinin gerçekleştirilmesi ve çalışanların sürekli geliştirilmesi değerlendirmenin amacını oluşturur. Başarılı olmak isteyen yöneticiler değerlendirme sürecinin önemini bilmeli ve gerekli bilgi ve beceriyi kazanmalıdır (Aydın, 2010, s.176).

2.2. Eğitim Yönetimi

Örgütün devamlılığında ve insan kaynaklarının etkili kullanılmasında eğitim önemli bir yere sahiptir. İnsan kaynaklarının etkili kullanılması örgütün devamlılığı açısından son derece önemlidir. Alkan'a (1977, s.24) göre eğitim insan ile yaşam arasında bir köprü görevi gördüğünden, toplumdaki değişme ve gelişme hızına göre, insanın eğitilmesi önem kazanmaktadır. Çevrede meydana gelen değişimlerin sonucunda bazı gelişmeler yaşanır. Bu değişimlerin sonucunda olumlu davranış ancak eğitimle kazandırılabilir. Eğitimin sağlıklı olarak sürdürülmesinde eğitim yönetimi alanı önem kazanmıştır.

Eğitim yönetiminin amacı, toplumun eğitim ihtiyaçlarını karşılamak için kurulan eğitim örgütünü, önceden belirlenen amaçlarını gerçekleştirmek için etkili yönetmek ve yenileştirmektir (Başaran, 1996, s.10).

Eğitim yönetimi, yönetsel teoriyi, eğitim pratiğini, eğitimcileri ve eğitim kurumlarını inceleyen bir disiplindir. Eğitim yönetimi, eğitimsel amaçların başarılması sürecinde insan ve fiziksel kaynakların etkili ve verimli bir şekilde planlanması, örgütlenmesi, eş güdümlenmesi ve denetlenmesinin bilgisini üreten bir bilimdir. Toplumsal değişimden en çok etkilenen ve onu en çok etkileyen dinamik bir eylem alanıdır. Bir eylem ve araştırma alanı olan eğitim yönetiminin çözümlenmesi, daha etkili okul yapılarının oluşturulması açısından büyük önem taşımaktadır (Lunenburg ve Ornstein, 2013).

Eğitim yönetiminin en önemli konusu insandır. Eğitim yönetimi, insan ve içinde yaşadığı toplumu her yönden geliştirip, zenginleştirmeyi amaçlar (Bursalıoğlu, 1982, s.3). Eğitim yönetimi, "eğitim örgütlerini saptanan amaçlara ulaştırmak üzere insan ve madde kaynaklarını sağlayarak ve etkili biçimde kullanarak, belirlenen politikaları ve anılan kararları uygulamaktır." (Taymaz, 2003, s.20).

Eğitim yönetimi, eğitim bilimlerinin bir dalıdır. Aynı zamanda bir meslektir. Bu meslek alanında kişisel deneyimlerle elde edilemeyecek kadar çok bilgi ve beceri vardır. Çünkü bir alanda ortaya çıkan bilgi birikimi uzun yılların soncunda oluşur. Eğitim yöneticileri bu bilgi birikimini ancak uzmanlaşarak kazanabilir. (Başaran, 2006, s.263).

Eğitim yönetimi, eğitimle ilgili örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri için insan, para ve araç-gereçlerin etkili ve verimli bir şekilde kullanılmasını inceleyen bir bilim dalıdır. Eğitim yönetimi bir toplumun eğitim ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla oluşturulan eğitim sistemi içinde yer alan bütün kurumların yönetimini kapsamaktadır. Okul yönetimi, eğitim yönetiminin sınırlı bir alanda uygulanmasıdır. Eğitim sisteminin temelinde okullar bulunmaktadır. Okul yöneticiliğinin temel görevi okulu eğitim amaçları doğrultusunda yaşatmaktır. Okulu amaçları doğrultusunda yaşatacak kişiler okul müdürleridir (İlgar, 1996, s.10).

Eğitim yönetimi kamu yönetiminin özel bir alanıdır. Okul yönetimi de eğitim yönetim sınırlı bir alanıdır. Onun bir alt dalı da sınıf yönetimidir. En alt sistemden başlayan başarı eğitim yönetimini de olumlu yönde etkilemektedir (Başar, 1994, s.13).) Eğitim sistemi okulları da içine alan bir üst sistemdir. Amaçları ve ilkeleri ile açık sistem özelliği gösterir. (Taymaz, 2003, s.20). Ural (2012, s.5) 'eğitim sistemini', 'eğitim düzeneği'

olarak kullanmıştır. Eğitim düzeneğini, kendiliğinden oluşmayan, belirli bir amacı gerçekleştirmeye yönelik tasarlanıp somutlaştırılan bir yapı olarak ifade etmiştir. Eğitim düzeneğinin başarısı, düzeneğin neleri nasıl etkileyeceği ve nelerden nasıl etkileneceğinin öngörülmesiyle doğrudan ilgilidir. Eğitim düzeneğinin etkili hale getirilebilmesi için herkesin desteği ile yoğun bir çaba gereklidir. Düzeneğin sağlıklı işleyebilmesi ancak bilim temeline dayandırılması ile mümkündür.

Tüm sistemlerde yöneticiler kurumlarını nasıl amaçlarına uygun olarak yaşatıyorlarsa eğitim yöneticileri de kurumlarını amaca uygun olarak yaşatmak durumundadır. Kurumun başarısı ve devamı belirlenen amaçlara ulaşma derecesine bağlıdır. Bu başarıyı gerçekleştirebilmek için bazı yönetim esaslarını önemsemek gerekir: (Reeder, 1964, s.28).

1. Yöneticilerin sorumluluğu açık ve kesin olarak önceden belirlenmelidir. Yöneticiye sorumluluk ile birlikte yetki de verilmelidir.
2. Görev ve sorumlulukta bir takım değişiklikler yapılırsa diğer çalışanlar bilgilendirilmelidir.
3. Kurum içinde çalışanlar arasında uyum sağlanmalıdır.
4. Yönetici çalışanların nasıl denetleneceğini bilmelidir.
5. Yönetici ve memurlar arasındaki görevlerin ne olduğu açık olarak bilinmelidir. Çıkan anlaşmazlıklar kısa bir sürede karara bağlanmalıdır.

Taymaz'a (2003) göre, eğitim yönetimi genel yönetim ve kamu yönetiminde meydana gelen gelişmelerden etkilenmektedir. İnsan ile uğraşan eğitim yöneticilerinin kendilerini geliştirebilmeleri için hizmet öncesi ve hizmet sırasında yönetim alanında yetiştirilmeleri gerekir.

Eğitim yönetiminin özellikleri, eğitimin amaç ve işlevlerinden kaynaklanır. Eğitim yönetimi kendine özgüdür. Onu diğer sistemlerden ayıran özellikler şunlardır: (Kaya, 1993, s.45).

1. Eğitim yönetimi insanı temel alır. İşlediği varlık ve çıktısı insandır. İnsan davranışlarında meydana gelen değişiklikler toplum beklentisiyle uyum sağlamazsa çatışmalar yaşanır.
2. Eğitim çevrenin gereksinimlerini karşılamak durumundadır.
3. Toplumun eğitim sisteminden beklentisi dengeli değildir. Toplum ile eğitim yönetimi arasındaki işbirliği yeterli değildir.

4. Eğitim yönetimi çeşitli kademelerde öğrenim yapan tüm kurumların verimli şekilde yönetilmesinden sorumludur.
5. Eğitimle ilgilenenlerin ve sorgulayanların sayısı çoktur. Okul yönetiminden beklentiler farklı ve yüksek olduğundan baskılar yoğun olarak hissedilir.
6. Okul yöneticileri öğretmenler arasından seçilerek atanmaktadır. Yönetim alanında gerekli eğitim ve deneyimi olmayan yöneticilerin işbaşına gelmesi teknik yetkinin kullanılmasını zorlaştırmaktadır.
7. Eğitim yönetiminin temeli insandır. İnsan davranışlarının değerlendirilmesi, amaca ulaşma derecesini ve dolayısıyla sonucu tespit etmek zordur.

Eğitim yönetimi bir toplumun eğitim ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla oluşturulan eğitim sisteminin ve eğitim sisteminde yer alan bütün örgütlerin yönetimini kapsamaktadır. Eğitim yönetimi ile eğitim kurumlarında yer alan eğitim programlarının verimli bir şekilde uygulanması, personel yönetimi, öğretim hizmetleri, bütçe, bina, araç ve gereçlerin verimli bir şekilde kullanılması için çeşitli yöntemler geliştirilir (İlgar, 1996, s. 14).

Eğitim yönetimi için göreve getirilenlerin deneme, yanılma yoluyla yönetimin ne olduğunu ve nasıl yapılacağını bulmalarını istemek haksızlıktır. Çünkü insanlığın elinde en az yüzlerce yıllık yönetim deneyimi bulunmaktadır. Bu deneyim yönetim alanında çokça bilimsel bilgi üretmiştir. Bu bilgiler eğitim yoluyla yöneticilere kazandırılmadan onların yöneticiliğe getirilmeleri, onlara başa çıkamayacakları bir yük yüklemektir. Bundan dolayı eğitim yönetiminde büyük hatalar yapılmaktadır (Başaran, 2006, s.193).

Pehlivan'a (2001, s.158) göre, eğitim yöneticisi aşağıdaki davranışları göstererek başarılı olabilir;

1. Personel arasında ayırım yapmamak,
2. Eğitim felsefesine uygun bir vizyon oluşturmak,
3. Güçlü bir etik liderlik yaparak örnek olmak ,ve bu konuda cesaretli davranmak,
4. Etkili öğretimi gerçekleştirmek için planlama yapmak,
5. Çevre ile iyi bir iletişim kurmak,
6. Bütün gruplar arasında dengeyi korumak,
7. Sorunlar yaşandığında sorunları çözecek kararları zamanında vermek,
8. Karar verirken sistemin amacını gerçekleştirdiğini dikkate almak,

Eğitim yönetiminin sınırlı bir alana uygulaması okul yönetiminde görülür. Eğitim yönetimi nasıl yönetimin eğitime uygulanmasından oluşuyorsa, okul yönetimi de eğitim yönetiminin okula uygulanmasından oluşur. (Gürsel, 2003, s.50).

2.3. Okul Yönetimi

Eğitim, bireyin bilgi ya da davranışında istikrarlı bir değişme olduğunda gerçekleşir. Eğitimin önemli kısmı okullarda yapılır. Okullarda öğretme-öğrenme süreci örgütün en önemli kısmıdır. Okuldaki diğer etkinlikler ise bu sürecin destekleyicisidir ve ikinci planda gelir (Wayne ve Cecil, 2010, s.33). Okul yönetimi eğitim yönetiminin en önemli ve temel parçasıdır (Başaran, 1982, s.12).

Okul, eğitim sisteminin birinci aşamasıdır ve üretim amaçlı somut bir örgütlenmedir. Eğitim sisteminin en işlevsel parçası olan okul iş birliği esasına dayalı faaliyetlerin olduğu ve karşılıklı etkileşime dayalı toplumsal bir örgüttür (Açıkalın, 1998; Sezgin, 2013, s.124). Okul, her türlü eğitim ve öğretimin toplu olarak yapıldığı yerdir. (TDK, 2015). Bursalıoğlu'na (1998) göre: "Okul denilen sosyal sistemin birey ve kurum boyutlarını dengede tutabilmesi müdürün bir örgüt mühendisi kadar sosyal mühendis olmasını gerektirmektedir."

Okul yöneticiliği, eğitim yöneticiliği içinde yer alır ve okulların amaca en uygun ve etkili bir biçimde nasıl çalıştırılabileceği ile ilgili ilke ve teknikleri inceler. Okul yöneticiliği de kendi içinde kısımlara ayrılmaktadır. İlkokul yöneticiliği, ortaokul yöneticiliği gibi adlar almaktadır (Binbaşıoğlu, 1988, s.3).

Eğitim bir toplumun sahip olduğu insanı yeniden biçimlendirerek geleceğini kontrol etme girişimidir. Sosyal bir kurum olan eğitimin formal örgütü okuldur. Okulun etkili bir şekilde çalışabilmesi, toplumun tüm işlevlerinin ve sorunlarının eğitimsel yönünü dikkate alması ile olanaklıdır. Bu noktada okul yönetimlerine önemli görevler ve sorumluluklar düşmektedir (Aydın, 2010, s.179).

Okullar belirli amaçları gerçekleştirmek için insan kaynaklarını etkili olarak kullanmak zorundadır. Okullardaki insan kaynakları yönetici, öğretmen, öğrenci, memur ve diğer personelden oluşur. Okul yöneticisi okulu amaçlarına uygun olarak yönetir. İnsan ve diğer maddi kaynakları etkili ve verimli kullanmaktan birinci derecede sorumludur.

Reeder'e (1964, s.85) göre, bir okulun veya okul sisteminin idaresinde tecrübe önemli bir paya sahiptir. Okul, öğrencilere arzuya uygun eğitim tecrübeleri kazandırmak üzere vardır.

Reeder okul idareciliğinin esaslarını; öğrenci okula devamının sağlanması, öğrencilerin takibi ve yetiştirilmesi, öğrenci rehberliğinin güçlendirilmesi, eğitimde verimin arttırılması, öğretim programının uygulanması, ders dışı faaliyetlerin arttırılması, okul kayıt ve muhasebe işleri, okul ile çevre ilişkilerinin güçlendirilmesi, okulun tanıtımı ve büro işleri olarak ifade etmiştir.

Eleştirel düşünce, davranış kazandırma okuldan beklenen bir görevdir. Okul yönetimi, eğitim yönetiminin sınırlı bir alanda uygulanmasıdır. Okul yönetimi, eğitim yönetiminin okula uygulanmasından oluşur. (Bursalıoğlu, 1998, s.5).

Eğitim yönetimi, bir eğitim sistemini bütün olarak çözümleme ve birleştirmeyi amaçlar. Eğitim sisteminde bazı alt sistemler bulunur. Bu alt sistemler birbirleriyle uyumlu olarak çalıştığı zaman işlemeye başlar ve başarılı olabilir. Eğitim sistemi içindeki önemli alt sistemlerden biri ve en etkili olanı okuldur (Bursalıoğlu, 1998, s.33).

Bir toplumun varlığını devam ettirmesi ve geliştirmesinde en önemli unsur amaçlarına uygun olarak yetiştirdiği insanlardır. Eğitim sitemi içerisinde önemli bir yer tutan okulun, toplumu oluşturan insanın bütün yeteneklerinin geliştirilmesindeki başarısızlığı ülke ve insanlık için büyük bir kayıptır. Bu kayıpların önüne geçebilmek için okula ve okulu yönetenlere büyük görevler düşmektedir. İnsan kaynaklarının etkili ve verimli olmasında okul toplum için çok önemlidir. Görevin yerine getirilebilmesi için okuldan beklenen çalışanların rollerini çok bilmesi ve uygulaması gerekir. Okul yöneticisin başarılı olabilmesi için yönetim alanında yetişmiş olması gerekir (Venn'den aktaran Taymaz, 1969, s.105). Eğitim insanları dolaysız olarak ele alan bir girişim, okul ise insanlar için olduğu kadar insanlara etki yapan bir örgüttür (Bursalıoğlu, 1998, s.5). Taymaz'a (2003, s.8) göre, okulu diğer eğitim kurumlarından ayıran en önemli özellik insan kaynaklı olmasıdır.

Okul yönetiminin görevi, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Bunun için okuldaki insan ve madde kaynaklarını etkili ve verimli kullanmak gerekir. Bu noktada yöneticiye büyük görevler düşmektedir. Okul yönetimi kavram ve süreçleri yönetici tarafından iyi bilinmelidir. Okul yöneticisi bu kavram ve süreçleri davranışa dönüştürebilmesi için yönetim alanında iyi bir akademik eğitim almalıdır. İyi bir akademik eğitim alan okul yöneticisi sorunları deneme, yanılma yöntemi yerine bilim yoluyla çözecektir (Bursalıoğlu, 1998, s.39).

2.3.1. Okulun Örgüt Özellikleri

Ada ve Ünal'a göre (1999, s.67) okul, önceden belirlenmiş eğitim amaçlarına ulaşabilmek için mesleğinde ve alanında uzmanlaşmış kadrolar aracılığı ile eğitmek istediği öğrencilere programlı ve sistematik olarak bilgi beceri aktarımının sağlandığı kamu gözetimi altında işleyen bir sistemdir. Bursalıoğlu (1998, s.33) okulun örgüt özelliklerini şu şekilde ifade etmiştir:

1. Okul sürekli müşteri bulan bir kurumdur. Amacı sadece eğitim-öğretim olmayan çok amaçlı bir yapıdır.
2. Okulun en önemli özelliği üzerinde çalıştığı hammaddenin toplumdan gelen ve topluma giden insan olmasıdır. Okul ortamında insan ilişkileri büyük önem taşır. Okul yöneticisi yetkisini baskı unsuru olarak değil, insan davranışlarını olumlu yönde etkilemek için kullanmalıdır.
3. Okulda çeşitli değerler vardır ve bunlar birbiriyle çatışır. Okulun görevi bu çatışmayı uzlaştırmaktır. Okul bireyin topluma uyum sağlamasını gerçekleştiren bir yapı olduğundan beklentilerini bireye açıklamak durumundadır. Bu noktada yönetici tarafsız olmalıdır.
4. Okul örgütünün ürününü değerlendirme zordur. Okulun amaçları diğer örgütler gibi açık değildir. Daha karmaşıktır. İnsan davranışlarındaki değişiklikler uzun yılar sonrasında sonra ortaya çıktığı için amaçların ne derece gerçekleştiğini kısa zaman dilimlerinde kestirmek zordur. Okulun üretim hataları hemen fark edilmez. Burada birinci derecede sorumlu okul yöneticisidir. Okul yöneticisi iyi bir değerlendirici ve kontrol edici olmalıdır.
5. Okul özel bir çevredir. Okul yöneticisine düşen görev okul ile çevre arasında uyumu sağlamaktır. Okulun iyi etkileri çevreye taşınmalıdır. Birbirlerini desteklemelidirler.
6. Okul ve çevre arasında kuvvetli bir etkileşim vardır. Okul yöneticisi okulun geleceğine yön verecek insan kaynaklarının geliştirilmesini takip etmelidir.
7. Okul kültür değişmesini sağlar.
8. Okulun bürokratik bir yapısı vardır.

Okulun kendine özgü bir kişiliği vardır. Bu kişilik okulun ikliminde görülür. Okulda insan ilişkileri ve insanların çalışma isteği olumlu ise iklimi de olumlu demektir.

2.3.2. Sosyal Bir Sistem Olan Okulun Temel Öğeleri

Okul birbirlerine bağlı parçalardan ve amacı açık bir şekilde tanımlanmış insanlardan oluşan, çevresinden farklı olan, karmaşık bir sosyal ilişkiler ağı ve kendine özgü bir kültürü olan açık bir sosyal sistemdir. Çevre ile etkileşim halindedir. Yapı, birey, kültür ve politika sosyal sistemlerin önemli unsurlarıdır. Örgütsel davranış bu unsurların ortak etkileşiminin bir sonucudur. Sistemin iç öğeleri şu şekilde ifade edilebilir (Wayne ve Cecil 2010, s.23-32).

2.3.2.1. Yapısal Sistem (Bürokratik Beklentiler)

Bürokratik beklentiler olan biçimsel istekler ve yükümlülükler örgütsel yapının temel taşlarıdır. Okulun bürokratik roller ve beklentilerden oluşan bir yapısı vardır. Bürokratik beklentiler örgütte pozisyon ve makamlara dönüştürülür. Okuldaki kadrolar müdür, müdür yardımcıları, öğretmen, yardımcı hizmetler ve öğrenciler önemli olanlardır. Bunlar pozisyon için uygun davranışları beklerler. Bazı yapılar örgütün çalışmasını kolaylaştırırken bazıları ise engeller. Bir okul örgütünde davranış yapısal düzenlemelerle belirlenir.

2.3.2.2. Bireysel Sistem (Biliş ve Motivasyon)

Bireysel sistemin en önemli yönü; kişisel ihtiyaçlar, inançlar ve işe yönelik bilişsel yönelimleridir. Çalışanlar işlerin karmaşık olduğuna bakmaksızın işleri hakkında anlamlı ve tutarlı betimlemeler yaparlar. Motivasyon ve bilişsel algı düzeyi bireyin etkililiği ve verimliği için çok önemlidir.

2.3.2.3. Kültürel Sistem (Paylaşılan Yönelimler)

Bir okulda öğretmenler arasında paylaşılan inançlar ve normlar davranış üzerinde önemli bir etki oluşturur. Örgüt bireyleri etkileşimde bulundukça ortak değerler, inançlar, tutumlar, düşünme biçimleri oluşur. Bu paylaşılan değerlerin tamamı kültürü oluşturur. Kültür güçlü olduğu zaman, bireylerin örgüt ile bağı ve örgütün etkisi daha da güçlenir.

2.3.2.4. Politik Sistem (Güç İlişkileri)

Örgüsel yaşam için politika önemlidir. Örgütte her zaman gücü ele geçirmek ve kendi çıkarları doğrultusunda kullanmak isteyenler bulunur. Politika genellikle bireyleri ve grupları ayırır, böler ve çatışmalara yol açar.

2.3.2.5. Çevre

Çevre örgütün dışındaki her şeydir. Çevre sistemin enerji kaynağıdır. Kaynaklar, değerler, teknoloji, tarih vs. gibi çevresel etkenler örgütsel davranış oluştururlar. Okullar dış güçlerden etkilenen açık oluşumlardır. Okullar bir sosyal sistem olarak çevresini etkilemeye ve kontrol etmeye çalışır.

2.3.2.6. Girdiler

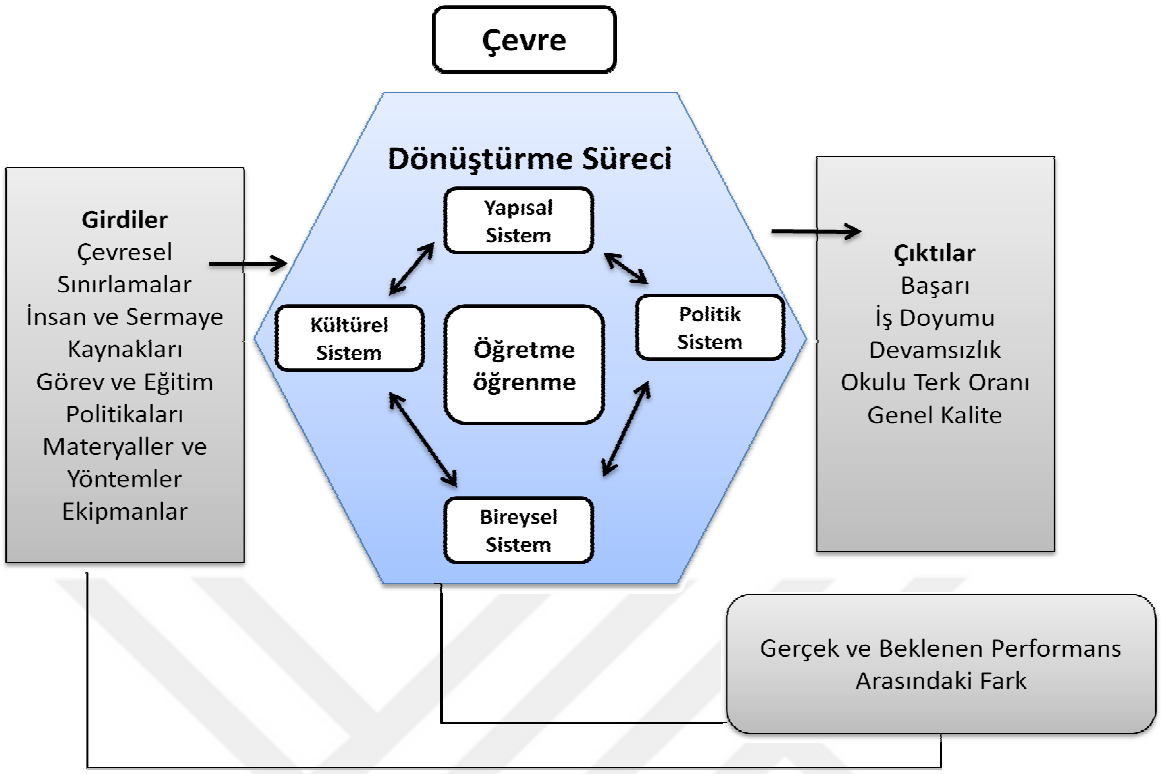
Evrendeki en küçük sistemden en büyük sisteme kadar, bütün sistemlerin arasında ilişki vardır. Her sistemin girdisi, amacına uygun nitelik ve nicelikte olmalıdır. Sistem her türlü girdiye açık değildir. (Sönmez 1985, s.14). İnsan ve sermaye kaynakları, materyaller ve yöntemler, çeşitli ekipmanlar, görev ve eğitim politikaları ile çevresel etmenler okul örgütünün girdileridir. Okulun en önemli girdisi ise öğrencidir.

2.3.2.7. Çıktılar

Sistemin girdiyi işleyerek elde ettiği ürüne çıktı denir. Okullar belirli amaçları gerçekleştirmek için çalışır. Bu amaçları gerçekleştirmek için de yeterli performansı göstermelidir. Çıktılar amacı gerçekleştirmenin göstergeleridir. Başarı, iş doyumu, devamsızlık ve okulun genel niteliği çıktıyı oluşturur. Aynı zamanda çıktı bir sonuçtur. Burada amaçlara ne düzeyde ulaşıldığı da ortaya çıkmış olur. Örgütsel etkililikte ve verimlilikte gerçek ile beklenen performans arasında fark tutarlı olmalıdır.

Görüldüğü üzere bir sosyal sistem olan okul örgütü, girdisi insan olan çıktısı da yine insan olan çevresiyle etkileşim içinde olan açık bir sistem özelliği göstermektedir. Okulun önceliği öğretme ve öğrenme hizmetidir.

Wayne ve Cecil'e (2010, s.33) göre, okulun nihai amacı öğrencilerin öğrenmesidir. Okulların amaçlarını gerçekleştirebilmesi için; öğrenme ve öğretme sürekli desteklenmeli, örgütsel uyum güçlendirilmelidir. Okullar, işbirliğine dayalı olmalı, kendine güvenen, etkili ve değişime açık bireyleri çekebilmelidir. Ancak bu şekilde okulların etkililiği sağlanabilir.



Şekil 1. Okullar için sosyal sistemler modeli (Wayne K.H. ve Cecil G.M. (2010). *Eğitim yönetimi. Teori, araştırma ve uygulama* (S. Turan, Çev. Ed.). Ankara: Nobel.

2.3.3. Okul Yönetiminin Önemi

Okulun eğitim sistemi içindeki yeri gerek sayıca fazla oluşundan gerekse görev ve özelliğinden dolayı önemlidir. Okul yönetiminin önemi yönetimin görevinden doğmaktadır. Yönetimin görevi, örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul yönetiminin görevi, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmak, örgütteki insan ve madde kaynaklarını en verimli şekilde kullanmakla gerçekleşir. Okul yöneticisinin okulu etkili ve verimli bir şekilde yönetebilmesi okul yönetimi kavram ve süreçlerini iyi bilmesiyle olanaklıdır (Bursalıoğlu, 1998, s.11).

Okul eğitim siteminin en stratejik parçası aynı zamanda topluma açık ve toplum ile ilişkisi en fazla olan sosyal bir örgüttür. Okul yöneticisinin öğretim programının gerçekleşmesinde ve geliştirilmesinde kritik bir rolü ve sorumluluğu vardır. Okullara yön veren eğitim yöneticilerinin okulların etkililiğinde önemli rolleri vardır. İyi bir okulun koşulu iyi bir yöneticidir gerçeğinden hareketle okul yöneticisi, okulun öğretim programlarlarının uygulanmasında, okulun geliştirilmesinde ve etkiliğinde, gelecek planlamasında önemli liderlik davranışları göstermek zorundadır. Okul yöneticisi

yetkilerini kullanabilmesi, sorumluluklarını ve görevlerini yerine getirebilmesi için bu alanda gerekli bilgi ve becerilere sahip olmalıdır. (İlgar, 1996, s.83).

2.3.4. Okul Yöneticisinin Sahip Olması Gereken Yeterlikler

Okulu çalışanlarla birlikte okul müdürü yönetir. Kaya'ya (1993) göre, yönetsel kararların verilmesini sağlayan ve bu kararlar doğrultusunda örgütü harekete geçiren okul yöneticisinin güvenilir, dinamik, yenilikleri takip eden, ülke çıkarlarını düşünen, insan ve madde kaynaklarını verimli kullanan kişi olmalıdır. Arabacı ve Sağlam'a göre (2012), okul müdürünün motivasyonu ve verimliliği okulun başarısı ve etkililiğinde önemli bir yere sahiptir.

Okuldaki eğitim ve öğretim faaliyetlerinin amacı bir ülkenin geleceği olan çocukların bilgi, beceri ve davranış olarak sağlıklı ve verimli şekilde yetişmelerini sağlamaktır. Okuldaki eğitim-öğretim faaliyetlerinin başında okul yöneticileri bulunmaktadır. Okul yöneticilerinin bilgi, beceri ve davranışları başta öğrenci ve öğretmenler olmak üzere eğitici olmayan personel ve öğrenci velileri üzerinde etkili olmaktadır. Yine eğitim sisteminin temelini okullar oluşturmaktadır. Bu yüzden bu kadar önemli olan okul yöneticilerinin belirli yeterliklere sahip olması gerekmektedir (Töremen ve Kolay, 2003).

1. Okulda katılımcı ve demokratik bir yönetim anlayışı benimsemelidir.
2. Okulun çevreyle bütünleşmesi için gerekli tedbirleri almalıdır.
3. Okulu için misyon ve vizyon geliştirmelidir.
4. Eğitim-öğretim ve yönetimin verimliliğini artırıp, eğitim kalitesini yükseltmek ve bu konuda sürekli gelişimi sağlamak için gerekli araştırmaları yapmalıdır. Bunun için sürekli kendini geliştirmeli, yeniliklere açık olmalıdır. Kendisini geliştirmeyen bir yöneticinin personelini geliştirmesi mümkün değildir.
5. Okulda öğrenen birey ve öğrenen organizasyon felsefesini yerleştirmelidir. Bu şekilde okulunu öğrenen okula çevirmelidir. Öğrenen okulda başta öğretmenler kendini geliştirecek sonra da bu davranışlar öğrenciye de yansıyacak dolayısıyla öğrencilerin başarısı da artacaktır.
6. Okulunda ekip çalışması ruhunun yerleşmesini sağlamalıdır. Bu şekilde okulunda birlikte hareket edilmesini sağlayarak personelin bütünleşmesini sağlar.
7. Gerektiğinde astlarına yetki devrederek işlerin daha hızlı yürütülmesini sağlamalıdır.

8. Yeni teknolojik gelişmeleri okula kazandırmalıdır. Bunları kazandırdıktan sonra personelin bunlardan rahatlıkla yararlanabilmesi için gerekli tedbirleri almalıdır.
9. Okul yöneticileri okul örgütlerini amaçlarına ulaştırabilmek için yöneticiden çok lider özellikleri taşımalıdırlar.

Yeterlik, insanın bir davranışı yapmak için gereken bilgiyi ve deneyimi kazanmasıdır. Yeterlik kavramı, görevdeki kişinin genel performansının niteliği veya uygunluğuna işaret eden genel bir değerlendirmedir (Güçlü, 1996, s.55).

Kaya (1993, s.134) okul yöneticilerinin bazı yeterliklere sahip olması gerektiğini ifade etmiştir. Bunlar; okulun amaçlarını ve felsefesini açıklamak, okulda katılımcı ve demokratik yönetimi geliştirmek, okul etkinlikleri için ihtiyaçları karşılamak, okul içi ve dışı öğelerle iletişim ve eşgüdüm sağlamak, etkili bir işletme yönetimi geliştirmek ve uygulamak, yapılan çalışmaları sürekli izlemek ve değerlendirmek okulun politikasını belirlemek ve tanıtmak, okulda kişiler ve gruplar arası ilişkiler kurmak, öğretim ve eğitim etkinliklerini planlamak, çevre değerlerini incelemek ve çevrenin desteğini kazanmaktır.

İlgar (2005, s.93-94) okul yöneticilerinde bulunması gereken yeterlikleri ve özellikleri aşağıdaki gibi sıralamıştır.

- ✓ Her fırsatta çalışanların morallerini yükseltmeye çalışır, onları övmekten çekinmez.
- ✓ Yetkilerini ve görevlerini başkalarına devretmeyi bilir.
- ✓ Makamının verdiği güç yerine geniş bilgi ve pozitif enerjiye sahiptir.
- ✓ Yetkilerini akıllıca kullanmasını bilir.
- ✓ Herkese anlayışlı ve eşit davranır.
- ✓ Yapacaklarını dikkatle planlar, uygular ve uygulatır.
- ✓ Bir öneriyi savunabilir, ya da bir öneriye yapılacak itirazları dikkatlice cevaplayabilir.
- ✓ Okul yöneticiliğinde demokrasiye inanır ve onu uygular.
- ✓ Bütün tartışma ve kararlarında içten, tarafsız ve dürüsttür, iş arkadaşlarını da bu şekilde davranmaya teşvik eder.
- ✓ İş arkadaşlarının çabalarını düzene koymayı (eşgüdüm sağlamayı) bilir.
- ✓ Okul ile toplumun işbirliği yapmasını sağlar, okulu topluma, toplumu da okula yaklaştırmaya çalışır.
- ✓ Tutumuna ve giyimine dikkat eder.

- ✓ Düşünerek konuşur ve görüşlerini inandırıcı bir üslupla düzgün ifade eder.
- ✓ Olayları, adları ve çehreleri hatırlayabilir.
- ✓ Kurumu ve amaçlarını iyi tanır, günlük işlerin dışında çıkarak yürürlükteki yasa, plan, program ve tüzüklere göre örgütün politikasını iyi belirler.
- ✓ Çevresindeki kişilerle, öğrencilerle iyi ilişkiler kurar.
- ✓ Sorunların kendine gelmesini beklemez, sorunları kendisi arar ve çözüm bulur.
- ✓ Cesurdur, üzerine aldığı işleri sorumluluk duygusuyla yerine getirir.
- ✓ Çalıştığı örgütü tanır ve örgüt ile ilgili doğru bilgi verir.
- ✓ Eğitime inanır ve eğitim ile ilgili yapılanları her şeyin üstünde tutar.

Schlechty'e (2011, s.16) göre, günümüzde değişimin hızı okulların değişim kapasitesini çoktan aşmıştır. Okullar değişime ayak uyduramazlarsa çağın gerisinde kalırlar. Bu durum okullar için bir tehdit unsurudur. Bu tehdidin önüne geçebilmek için tehditleri fırsata dönüştürecek yöneticilere ihtiyaç vardır. Okulların zayıf yönleri ancak bu şekilde; çağın gerisinde kalmayan, kendini yetiştirmiş, çok yönlü, çevreyle iletişim içinde olan etkili yöneticilerle aşılabilir.

2.3.5. Okul Yöneticilerinin Görevleri ve Yetkileri

Okulun amaçlarını uygulayacak, varlığını devam ettirecek ve iklimini koruyacak kişi okul müdürüdür. Müdür, resmi yetkilerinden güç alan bir üsttür. Ancak okuldaki diğer çalışanlar tarafından kabul edilir ve benimsenirse lider olur (Argyris'ten aktaran Bursalıoğulu, 1998, s.39).

Eğitim yöneticisi, örgütün üstünde değil, onun içindedir ve bir parçasıdır. Bu görüşü benimseyen okul yöneticisi kendisini değil okulunu ön planda tutmalı ve okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmalıdır. Okul yöneticisinin mesleki bir değer sistemi olmalıdır ve yönetim görevini yaparken özverili hareket etmelidir (Bursalıoğlu, 1998, s.5-16).

Yöneticinin görevi, kurumun amaçlarını belirlemek ve kurumu maddi ve insani bütün imkânlarıyla bu amaçlara yönlendirmektir. Yöneticilerin örgüt etkinliğini sağlayabilmek için ve kurumun başarı düzeyini yükseltebilmek için bir takım becerilere sahip olmaları gerekir. Bu beceriler hızla değişen ve gelişen dünyada sürekli geliştirilmelidir. Bu beceriler idarecilik becerisi, insan ilişkileri becerisi, teknik beceri ve karar verme becerisi şeklinde açıklanabilir. Yönetici amaçlara ulaşabilmek için karar alır, aldığı kararları

uygular. Üretim faktörleri olan işgücü, sermaye, doğal kaynak, teknoloji imkânlarını sağlar, düzenler ve örgütler (Doğan, 1998, s.8).

Milli Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği'nde (MEB, 2014) okul müdürünün görev, yetki ve sorumluluğu şu şekilde ifade edilmiştir: "Okul, demokratik eğitim-öğretim ortamında diğer çalışanlarla birlikte müdür tarafından yönetilir. Okul müdürü; ders okutmanın yanında kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, program ve emirlere uygun olarak görevlerini yürütmeye, okulu düzene koymaya ve denetlemeye yetkilidir. Müdür, okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden ve geliştirilmesinden sorumludur."

Okul yöneticisi görevini yaparken iletişim içinde olduğu farklı kişi ve kurumlar vardır. Okul yöneticisinin ilişkili olduğu birimler şunlardır: "Okul içinde; idari personel, öğretmenler, öğrenciler ve diğer okul personeli. Okul dışında ise; öğrenci velileri, okul aile birliği, diğer okul ve kurum müdürlükleri, il ve ilçe milli eğitim müdürlüğü, Milli Eğitim Bakanlığı, yerel yönetimler, gönüllü kuruluşlar, öğrenci taşımacılığı, okul kantin işletmeciliği, okul çevresi, diğer resmi ve özel kuruluşlar." (MEB, 2000, s.65).

Yönetici kurumdaki örgütlemeyi oluştururken amaçlara ulaşabilmek için hazırlanan planı uygulayacak yapıyı da oluşturur. Bu yapı içinde çalışanlar belirlendikten sonra görev ve yetkiler saptanmaktadır. Taymaz (2003, s.32) eğitim yöneticilerinin görevlerini şu şekilde ifade etmiştir.

1. Toplumun eğitim istemini gerçekleştirmek.
2. Ekonominin nitelikli insan gücü gereksinimini temin etmek.
3. Öğrencilerin nitel ve nicel olarak gelişmesini sağlamak.
4. Öğrencilerin eğitim maliyetini hesaplamak, kaynakları bulmak.
5. Öğrencilerin gelecek ile ilgili kariyer planlamasını yapmak.
6. İnsan kaynaklarını etkili ve verimli olarak kullanmak.

On birinci Milli Eğitim Şurasında eğitim yöneticisi; değişik sistem, kurum ve kademelerde eğitim ve öğretim faaliyetlerini yönetmeye yeterli olan ve kuramsal olarak yetişmiş uzman olarak ifade edilmiştir (MEB, 1982). Bu şurada yöneticinin görevleri şu şekilde açıklanmıştır:

1. Eğitim yöneticisi, eğitim kurumlarında eğitim programlarını, öğrenci hizmetlerini, personel hizmetlerini, bütçe işlerini, eğitim-öğretim hizmetlerini, bina, eğitim araç ve gereç sağlama hizmetlerini yönetir.

2. Kurumun eğitsel amaçlarını gerçekleştirmek için yönetim süreçlerini bilir ve uygular.
3. Yönettiği örgütü bir bütün olarak örgütsel amaçları gerçekleştirecek biçimde çalışmasını sağlar.

Milli Eğitim Bakanlığı ise (2000, s. 67-70) okul müdürünün görevlerini şu şekilde sıralamıştır:

1.Eğitim lideri olarak okuldaki eğitim-öğretim ve yönetim görevlerini kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge, emir ve çalışma plân ve programlarına uygun olarak yürütür.
2. Okulu için vizyon ve misyon geliştirir.
3. Millî Eğitim Temel Kanunu'nda belirlenen temel ilke ve amaçların yanında okulun özel amaçlarını gerçekleştirebilmek için çalışma plânlarını yapar, uygular ve denetler. Okuldaki eğitim-öğretim ve yönetimin bir disiplin içerisinde yürütülmesini sağlar.
4. Eğitim-öğretim ve yönetimin verimliliğini artırmak, eğitimin kalitesini yükseltmek ve bu konuda sürekli gelişimi sağlamak için gerekli araştırmaları yapar, araştırmalara dayalı iyileştirme projeleri hazırlayarak amirlerinin onayına sunar, onaylanan projelen uygular ve sonuçlarını değerlendirir. Okulun gelişim hedeflerini ortaya koyan stratejik plânlar hazırlar ve buna dayalı olarak okulun gelişim plânını hazırlar ve bu plânını uygulamaya geçirilmesini sağlar.
5. Okulda öğrenen birey ve öğrenen organizasyon felsefesinin yerleşmesini sağlayıcı önlemleri alır.
6. Okulda ahenkli çalışma düzenini kurar.
7. Okuldaki bütün çalışmaları ilgililerle iş birliği yaparak öğretim yılı başlamadan önce plânlar ve düzenler.
8. Eğitim ve öğretim plânlarının eğitim programlarına göre hazırlanmasında ve diğer çalışmalarda öğretmenlere rehberlik eder, öğretmenlerin çalışmalarını denetler.
9. Okuldaki personelin görev ve sorumluluk alanlarında yapılan iş bölümü çerçevesinde okuldaki iş ve işlemlerin sağlıklı yürütülmesi ile ilgili koordinasyon, rehberlik ve değerlendirme faaliyetlerini yürütür.
10. Öğretmenlerin meslekleri ile ilgili alanlarda yetişmelerini teşvik eder ve bu konuda gerekli tedbirleri alır. Ders yılının çeşitli zamanlarında öğretmenlerin derslerini ve diğer faaliyetlerini yalandan izler.
11. Ekip çalışması ruhunun yerleşmesini sağlar.
12. Gerektiğinde astlarına yetki devri yaparak, işlerin daha süratli yürütülmesini sağlar.
13. Personele güven verici, demokratik kurallar içerisinde sevgi ve saygı esasları doğrultusunda örnek davranış ve tutum ile etkili bir kişilik sergiler. Personel arasında iş birliğinin tesisini, uyumunu sağlar ve yol gösterici bir rol oynar.
14. Personelin görev ve sorumluluklarını verimli ve kaliteli olarak yerine getirmelerini sağlayıcı tedbirler alır.
15. Personelin performansını sürekli gözetip değerlendirerek, verim düşüklüğü varsa bunun sebeplerini araştırır, personelin yeteneklerini göz önünde bulundurarak istihdam eder, onlara rehberlik eder, iş başında yetişmelerini sağlar, daha üst kademeye hazırlanmalarına yardımcı olur.
16. Okuldaki her düzeydeki personelin eğitim ihtiyaçlarını tespit eder ve bu tespitler çerçevesinde personelin yetişmesi ile ilgili gerekli tedbirleri alır.
17. Görevini başarı ile yürütenleri ödüllendirerek motive eder.
18. Görevlerin gereği gibi yapılmaması durumunda kanunî yetkisini kullanır.
19. Özürleri sebebiyle görevlerine gelmeyen yönetici, öğretmen ve diğer personelin yerine hizmetlerin aksamaması için uygun görevlendirme ile gerekli önlemleri alır.
20. Öğretmenlere eğitim ve öğretimle ilgili ek görevler verir.
21. Öğrencilere istendik davranışları kazandırıcı ve disiplin kuruluna havale edilecek disiplin olaylarını önleyici her türlü tedbirleri alır.

22. İnsan, zaman, para, malzeme ve yer unsurlarının en etkin ve verimli kullanımı amacıyla okulun derslik, laboratuar, kütüphane ve diğer tesisleri ile ilgili araç ve gereci hizmete hazır bulundurur. Yeni teknolojik gelişmeleri okula kazandırarak zenginleştirir.
23. Eğitim ve öğretim faaliyetlerini plânlarken çevre imkân ve ihtiyaçlarım göz önünde bulundurur.
24. Okulun kültürel gelişim ve eğitim merkezi olduğu ilkesinden hareketle yakın çevre ile ilişki kurulmasına ve velilerle sıkı bir iş birliğinin sağlanmasına önem verir. Okulun imkânlarını çevreye açarak okulun bulunduğu bölgenin bilim ve kültür merkezi hâline gelmesini sağlar. Çevre imkânlarından okulun, okulun imkânlarında da çevrenin eğitim amaçlı olarak yararlanmasını sağlar.
25. Okulun iç (idarî personel, öğretmen, öğrenci, yardımcı personel ve diğer personel) ve dış öğeleriyle (Okul Aile Birliği vb. gibi) iş birliği içinde çalışır.

26. İlgili mevzuatta okul yönetimine ilişkin belirtilen diğer görevleri yapar.

Yönetici görevlerini sağlıklı bir şekilde yerine getirebilmesi için yetkisinin olması ve o gücü yerinde kullanıyor olması gereklidir. Yetki, yöneticinin emrinde çalışan insanların davranışlarını yönlendiren kararları verme gücüdür. Kurumda görevlerin yerine getirilmesi için sorumlu kişiye verilen güçtür. Yöneticinin karar verme ve itaat etme hakkıdır. Kurum üyelerini kurumun amaçlarını yerine getirecek davranışlar gösterecek biçimde yönetme gücüdür (Taymaz, 2003, s.58).

> Yöneticiye yetki iki yaklaşımla verilir. Birincisi hiyerarşik yetkidir. Bu yetki örgütteki basamaklar esas alınarak verilir. Okul müdürü örgütün en üst düzeyindeki yöneticisi olarak yetkilerini en üst düzeyde kullanır. İkincisi görev bakımından verilen işlevsel yetkidir. Yöneticinin uzmanlık alan ve derecesi esas alınır. Hiyerarşik yetkisi olan yönetici teknik bakımdan yetersiz olursa, gerçek yetki ile beklenen yetki arasında boşluk meydana gelir. Yönetici yetkisini demokratik yollarla, karşılıklı anlaşma ve işbirliği yolu ile veya otokratik olarak çalışanları zorunlu kılma yoluyla kullanabilir. Sosyal bir örgüt olan okullarda demokratik yollarla kullanılması önerilir (Taymaz, 2003, s.58).

Yetkinin üç önemli görevi vardır. Önce, yetki ile birlikte sorumluluk gelir. Hangi yöneticiye yetki verilmişse o yönetici sorumluluk altına girmiş olur. İkinci olarak, karar verme sürecinde uzmanlık vardır. Uzmanlaşabilmek için de teknik yeterlilikler gösterilmelidir. Son olarak da yetki, kurumdaki koordinasyonu sağlar (Bursalıoğlu, 1998, s.184)

İyi bir yönetici elindeki yetkileri en iyi biçimde kullanarak kurumun amaçlarını yerine getirebilecek şekilde iş görenlerin çalışmalarını sağlar. İşi yapan değil, yaptırabilendir (Gürsel, 2003, s.94). Yetki örgüte yön verir, ancak önce örgütün üyeleri tarafından kabul edilmesi gerekir. Yetki olmadan ne örgütü ne de yönetimi kurabilmek olanaklıdır. Eğitim örgütlerinde demokratik bir tavır ile yetkiyi kullanmak örgütün verimliliği ve etkililiği için gereklidir. Yetki yöneticilere sorumluluk da yüklemektedir. (Bursalıoğlu, 1998, s.182).

Özdemir (2013, s.7-8) dünyanın pek çok yerinde olduğu gibi Türkiye'de de değişimin ve dönüşümün hızlı yaşanması nedeniyle okul yöneticisinin rolünün değiştiğini ifade

etmektedir. Okul, tüm insan kaynaklarını harekete geçirebildiği zaman etkili olabilmektedir. Okulda karar sürecinin başında okul müdürü bulunmaktadır. Okul müdürü yetkin bir lider olabilirse insan ve madde kaynaklarını daha kolay harekete geçirebilir. Bilinçli, atak, yenilikçi, sorunlardan korkmayan, insan ilişkilerinde sorumluluk sahibi okul yöneticilerine ihtiyaç vardır. Özdemir değişimin hızlı yaşandığı günümüzde okul yöneticilerinin yeni görevlerinin oluştuğunu ifade etmektedir. Bunlar;

1. Öğretmenlerin ve kendi mesleki gelişimlerini geliştirmek. Lisansüstü öğrenim görmek isteyen öğretmenleri teşvik etmek, destek olmak.
2. Temel eğitimde yenilenmiş eğitim programlarını uygularken öğretmenlere ve merkez örgütüne destek sağlamak.
3. Değişime öncülük etmek. Yapılan küçük yenileşmeler büyük yenileşmelerin temelini oluşturacağı için sistemi tamamen değiştirmek yerine küçük adımlar atılmalıdır. Küçük işler başarmak hem okul müdürüne hem de çalışanlara moral desteği olur.
4. Okul yöneticileri veli desteğini almalıdır. Veli memnuniyetini sağlamak okulun başarısını arttıracaktır.
5. Okul yöneticisi öğrencilerin okulda mutlu olabilecekleri bir ortamı oluşturmalıdır. Öğrenci okula heyecanla gelmeli, okulda ders dışı etkinliklerde görev almalıdır.

2.3.6. Okul Yöneticilerinin Sorumlulukları

Örgütlerde belirlenmiş amaçların gerçekleştirilmesi için yapılması zorunlu olan görevleri yerine getirmek için verilmiş yetkilerin kullanılması zorunludur. Bu durum görevlerin yerine getirilmesinde yöneticilere bazı sorumluluklar yüklemektedir. Bunlar; insanlarla etkili biçimde çalışma, etkili bir işletme yönetimi oluşturma, yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama, eğitim programlarının uygulanması ve geliştirilmesidir (Aydın, 2010, s.189). Okullar, demokratik eğitim-öğretim ortamında diğer çalışanlarla birlikte müdür tarafından yönetilir. Okul müdürü; ders okutmanın yanında kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, program ve emirlere uygun olarak görevlerini yürütmeye, okulu düzene koymaya ve denetlemeye yetkilidir. Müdür, okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden ve geliştirmesinden sorumludur (MEB, 2000).

Milli Eğitim Bakanlığı (2014)' nın yayımladığı Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumlar Yönetmeliğinde okul müdürünün görev, yetki ve sorumluğu: "Okul öncesi eğitim ve ilköğretim kurumları, diğer çalışanlarla birlikte müdür tarafından yönetilir.

Müdür; okulun öğrenci, her türlü eğitim ve öğretim, yönetim, personel, tahakkuk, taşınır mal, yazışma, eğitici ve sosyal etkinlikler, yatılılık, bursluluk, taşımalı eğitim, güvenlik, beslenme, bakım, koruma, temizlik, düzen, nöbet, halkla ilişkiler ve benzeri görevler ile Bakanlık ve il/ilçe millî eğitim müdürlüklerince verilen görevler ile görev tanımında belirtilen diğer görevlerin yerine getirilmesini sağlar." şeklinde ifade edilmiştir (MEB, 2014a).

Başaran (2006, s.196) okul yöneticisinin sorumluluklarını şu şekilde sıralamıştır:

1. Toplumsal gelişme ve değişimlerle başa çıkabilmek için okulu yeniden yapılandırabilmelidir.
2. Toplumun eğitim ihtiyaçlarını karşılamak için okulun işlevlerini sağlıklı olarak yerine getirebilmelidir.
3. Örgütsel etkiliği güçlendirerek okulun bütünsel niteliğini arttırmalıdır.
4. Okul ortamını geliştirmelidir.
5. Çevreyle okulun etkileşimini yönetebilmelidir.

> Eğitim politikalarının uygulanmasından sorumlu olan eğitim yöneticileri, eğitim sürecinin ülke çıkarları doğrultusunda ve çağdaş eğitim anlayışına uygun olarak yürütülmesine gerekli katkılarda bulunabilmek için başarılı yönetimsel eylemlerde bulunmak zorundadırlar. Başarılı yönetimsel eylemlerde bulunabilmek, örgütteki insan ve madde kaynaklarının etkili bir biçimde kullanılmasını gerektirir. Bu da eğitim yöneticisinin her şeyden önce bazı yeteneklere, niteliklere ve yönetim kuram ve süreçleri konusunda en azından temel bilgilere, yöneticilik yeterliklerine sahip olmasına dayanır (Kaya, 1991, s,132).

Okul yöneticisi eğitim politikalarının, ilgili yasaların ve çağdaş eğitim anlayışının beklentileri doğrultusunda okulu amaçlarına ulaştırmak görevi ile yükümlü ve sorumludur. Okul müdürünün sorumlulukları, görevlerinde olduğu gibi içinde bulunduğu zamana ve ortama göre değişiklik göstermektedir. Kaya (1993, s.135), eğitim yöneticilerinin sorumluluklarını şu şekilde sıralamıştır.

1. Sistemin gereksinimlerini yerine getirmek.
2. Kurum ve çalışan arasında ilişkileri güçlendirmek.
3. Öğretmen sorunlarını ve öğrenci uyum problemlerini çözümünde etkili olmak.
4. Öğretmenlerin ve müdür yardımcılarının mesleki gelişimlerine katkıda bulunmak.
5. Okulda katılımcı ve demokratik yönetimi sağlamak.
6. Eğitim ve öğretim etkinliklerini planlamak.
7. Çevre ile etkileşim içinde olmak ve çevrenin desteğini kazanmak.

8. Öğretmenlerin çalışmalarına ilgi göstermek.
9. Eğitim ve öğretim programlarını düzenli olarak değerlendirmek.
10. Yönetim süreçlerinden faydalanmak.
11. Eğitim kurullarında danışman olarak hizmet vermek.
12. Kurumdaki herkes için olumlu bir iklim oluşturmak.
13. Hak ve adalet ilkesine uymak.
14. Sağlık karar vermek.
15. Çalışanlar arasında güven duygusunu ve dayanışmayı güçlendirmek.
16. Etkili bir işletme yönetimi geliştirmek ve uygulamak.
17. Yapılan çalışmaları sürekli takip etmek ve değerlendirmek.

2.3.7. Okul Yöneticisinin Özellikleri

Görev yaptıkları okulda, her bir öğrencinin sorumlu ve önemli bireyler olarak yetişmesi, yeteneklerinin mümkün olabilecek en üst seviyede geliştirilmesi ve güdülenmesi yönünde okuldaki tüm çalışanları ve etkinlikleri yönetmek ve onlara gerekli rehberliği sağlamak okul yöneticisinin en önemli amacıdır (Lunenburg ve Ornstein, 2013, s.449). Okul yöneticisi, okulun amacının doğru olarak anlaşılması ve yorumlanmasında etkilidir. Okul yöneticiliğinin etkin olarak yürütülmesinde eğitim liderliğine ihtiyaç duyulmaktadır. Böyle bir liderlik, insan ilişkilerine önem verir. Aklın egemen olduğu bir iş gücü oluşturur. Sağlıklı bir işbirliği sağlar. Davranışlara yön veren bir düşünce sistemi oluşturur. Çalışanların kendilerini geliştirmeleri için bir fırsat sunar. İnsan kaynağını geliştirmek için gereken tedbirleri alır, düzenlemeler yapar (Aydın, 2010, s.204). Okul yöneticisi okulun en üst düzeydeki yetkilisidir. Okulun belirlenen amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını sürdürecek, havasını koruyacak, nitelikleri geliştirecek olan okul yöneticisidir (Ünal, 2009, s.1).

Okul yöneticisi okulu; kanun, yönetmelik, yönerge, genelge, plan, program ve emirler doğrultusunda planlar, organizasyon, koordinasyon görevlerini yerine getirir. Uygulama ve denetim yapar. Personelin performansını değerlendirerek, yüksek verim elde etmek için tedbirler alır. Okulu ile ilgili iyileştirme önerilerini amirlerine sunar. Astlarına yetki ve sorumluluk devrederek, işlerin daha rasyonel yürümesini ve astların ihtiyaç duyulan alanlarda yetişmelerini sağlar. Ödüllendirilecek personeli tespit eder. Kendisine bağlı personelin sicil raporlarını doldurur. Amirleri tarafından istenildiğinde okulu ile ilgili

faaliyetleri bir rapor halinde sunar, astlarından gelen önerileri değerlendirir (MEB, 2000, s.65).

Okul yöneticisi, öğretmen, personel, öğrenci, veli, çevre liderleri, yerel yöneticiler, merkez örgütü ve politikacılar gibi farklı eğitim ve kültür düzeyinde bulunan, değişik beklentileri olan unsurlarla ilişkiler kurmak, onların beklentilerini karşılayarak demokratik yönetimi devam ettirmek zorundadır. Okul yöneticisi personel, öğrenci ve okul ile ilgili işleri yaparken aynı zamanda kişi ve gruplar arasındaki çatışmalarda uzlaştırıcı olmak ve morali yüksek tutmak zorundadır. Yöneticilerin okulun gelişmesi için insan ilişkilerinde ve motivasyonu arttırmada bilgili ve becerili olması gerekmektedir. Ancak bu şekilde okulun etkililiği ve verimliliği artabilir. Etkili yönetim için okul yöneticileri, politikalar saptamak, plan ve programlar yapmak, kararlar almak, emirler vermek, eşgüdüm sağlamak, değerlendirme ve denetleme yapmak durumundadırlar. Yöneticiler sağlıklı kararlar alabilmesi için, okulda iyi bir iletişim kurmalıdır. Ayrıca sağlıklı iletişimi önleyen önyargıları, dedikoduları, ideolojik görüşlerin zararlı etkilerini önlemek için doğal gruplarla işbirliğini geliştirmek zorundadır (Kaya, 1991, s.132).

Milli Eğitim Bakanlığı, okul yöneticisinin özelliklerini, "Türkçe'yi açık anlaşılır ve yalın bir şekilde kullanabilen, misyon ve vizyon sahibi, temsil yeteneği olan, liderlik, işletmecilik ve bilgi ve yeteneklerine sahip, sevk ve idare yeteneği olan, dinamik, ekip çalışması anlayışına sahip, kaynakları etkili ve verimli bir şekilde kullanabilen, güvenilir, adil, sabırlı, dürüst ve anlayışlı olan, objektif değerlendirmeler yapabilen, problem çözebilen, muhakeme becerisine sahip, kendisi ile barışık, eleştiriye açık, astları ile uyumlu çalışabilen, yeniliklere açık ve kendini sürekli geliştirebilen, yetişkin psikolojisini bilen ve buna göre davranan, bakanlığın il ve ilçe yönetiminin teşkilat yapısı ile çalışma sistemini iyi bilen, bütçe uygulamaları, inceleme, soruşturma, değerlendirme ve alanındaki konularda bilgili tecrübeli ve yönetim bilgisine sahip, yönetim fonksiyonlarını bilen ve uygulayan kişiler" olarak ifade etmiştir (MEB, 2000, s.66).

Binbaşıoğlu (1988, s.129) iyi bir eğitim yöneticisinde aranan nitelikleri şu şekilde sıralamıştır:

1. Makamının verdiği gücü kullanmak yerine, geniş bilgi ve çalışma azmine sahiptir.
2. Yetkilerini, bilgece kullanır.
3. Herkese karşı anlayışlı ve adi davranır.

4. Örgütü ve amaçlarını iyi bilir, günlük işlerin dışına çıkarak örgütü amaçlarına ulaştırmak için gayret gösterir.
5. Çevresindeki kişilerle ve çalışanlarla iyi ilişkiler kurar.
6. Sorunların kendisine gelmesini beklemez, sorunları kendisi arar ve sorunlara çözüm bulur.
7. Cesurdur, üzerine aldığı işleri sorumluluk duygusuyla yerine getirir.
8. Önerilerini ve programlarını özenle planlar, uygular ve uygulatır.
9. Okul yöneticiliğinde demokrasiye inanır ve onu yaşantıya dönüştürür.
10. Tartışma ve kararlarında içten, tarafsız ve dürüsttür. İş arkadaşlarını da bu şekilde davranmaya teşvik eder.
11. Eğitime inanır ve öğrencilerin yararını her şeyin üstünde tutar.
12. Tutum ve giyimine özen gösterir.
13. İletişimi iyidir, düşüncelerini düzgün bir biçimde açıklar.
14. Her fırsatta çalışanların moralini yüksek tutmaya çalışır.
15. İş arkadaşlarının çalışmalarını düzene koymayı bilir.
16. Okulla toplumun iş birliği yapmasını sağlar, okul ve toplum arasında sıkı bir bağ kurar.
17. Gerektiğinde yetki ve görevlerini başkalarına bırakmayı bilir.

2.4. Rotasyon

Bu bölümde rotasyonun tanımı, rotasyonun çeşitleri, rotasyonun uygulanma nedenleri, rotasyon uygulamasının olumlu ve olumsuz yönleri ele alınmıştır.

2.4.1. Rotasyon Kavramı

Rotasyon kavramı, literatürde iş rotasyonu olarak geçmektedir (Ay, 2005, s.36; Kaymaz, 2010; Kayır, 2012; Kılıç, 2008, s.25). Huang (1999, s.75) iş rotasyonunu; "Çalışanların değişik yetenekler ve sorumluluklar içeren değişik görevlerde belli aralıklarla çalıştırılması" olarak ifade etmiştir. İş rotasyonu, çalışanın belirli görevleri önceden belirlenmiş bir plana göre yerine getirme sürecidir. Sistematik olarak personeli bir işten başka bir işe yani bir görevden başka bir göreve geçirmektir. Çalışan bu şekilde değişik görevleri yerine getirmiş olur. Çalışan yeni işini ilginç bulabilir ve daha fazla iş doyumu sağlayabilir. İş rotasyonu uygulaması ile çalışan farklı görevlerde bulunduğundan bu yöntem iş tatminini de arttırmaktadır (Kılıç, 2008, s.25). İş rotasyonu, çeşitli hiyerarşik seviyelerde uygulanan yaygın bir iş dizaynı sürecidir. Rotasyon yöneticilerin beşeri

kaynağı, teknik süreçler ile uyumlaştırma yaklaşımıdır. Rotasyon çalışan performansını arttırma amacına hizmet etmektedir. Bu amaca ulaşabilmek için iş rotasyonu uygulamasının çalışan motivasyonunda beklenen etkiyi oluşturmasını sağlamak gerekir. Bu açıdan bakıldığında rotasyon; verimliliği arttırma, monotonluğu azaltma, çalışanları yöneticiliğe hazırlama, sosyal iletişimi güçlendirme, bilgi-beceri seviyesini geliştirme gibi özelliklere sahiptir. İş rotasyonu uygulamaları, çalışanın motivasyonu ve performansı üzerinde de etkilidir (Kaymaz, 2010).

İş yükünü azaltmanın etkili bir yolu iyi düşünülmüş bir iş rotasyonu programıdır. İş rotasyon programları yalnızca işyerindeki yükü azaltmakla kalmaz aynı zamanda öğrenmeyi de arttırarak kurumun gelişimine katkı sağlar. Rotasyon programları yöneticilerin gelişmesinde çok yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu programları etkili kullanmak için teknik imkânların geliştirilmesi ve yeni işe alımların sağlıklı olarak yürütülmesi gerekir (Sullivan ve Au, t.y).

En önemli insan kaynakları yönetim unsurlarından biri olan iş rotasyonu bir kurum içinde çalışanların işten işe veya projeden projeye sistemli olarak yer değiştirmesidir. Rotasyon, İnsan kaynakları hedeflerinden birçoğunun başarılması için etkili bir yoldur. Bu hedefler şu şekilde sıralanmıştır (Ay, 2005, s.36).

1. Yeni çalışanların uyumunu sağlama
2. İşten sıkılmaları azaltma
3. Çalışanların eğitimi
4. Çalışanları ödüllendirme
5. Kariyer gelişiminin desteklenmesi
6. Yöneticilerin eğitim sürecine dâhil edilmesi
7. Çalışanların işe bağlılığını sağlama

Nural ve Çıtak (2012) ise, rotasyonu iş görenleri monotonluktan kurtaran, motivasyonu arttıran ve değişik iş deneyimleri kazandıran, personel istihdamında ve eğitiminde yararlanılan bir iş tasarım tekniği olarak tanımlamaktadır.

2.4.2. Rotasyonu Uygulama Türleri

Rotasyon, örgütlerin çalışan ve yapılarına göre çeşitlendirilebilir. Örgütler kendi yönetim anlayışları, stratejileri ve hedefleri doğrultusunda rotasyon planı uygulayabilirler. Her rotasyon çeşidinin kendine özgü olumlu ve olumsuz yönleri bulunmaktadır (Aydoğan,

2014, s.52). Örgütler; çalışanlarda oluşabilecek etkileri göze alarak uygun bir plan çerçevesinde rotasyon uygulamasına gitmelidir.

2.4.2.1. Kalıcı Rotasyon

Çalışanın içinde bulunduğu bölümdeki işini değiştirerek süresiz olarak farklı bir bölümde görev yapmasıdır. Bu rotasyona dâhil olacak kişinin yeni işinde daha yüksek performansa sahip olması ve o işe ait tüm sorumlulukları yerine getirmesi beklenir (Ay, 2005, s.39).

2.4.2.2. Geçici Rotasyon

Çalışanın değişik bakış açıları kazanmak için, farklı bölümlerde ve yerlerde daha önceden belirlenen bir süre boyunca çalışmasıdır. Bu sayede çalışanlar kurumun çalışma anlayışını ve sistemini bütün boyutları ile görebilmektedir. Bu rotasyona tabi olan çalışanların uyum kabiliyeti yüksek, öğrenmeye açık, farklı bilgileri sentezleyebilen kişiler olmaları şarttır. İşe girişin sonrasında belli aralıklarla işler arasında sık sık yapılan rotasyon, uyum ve yerleştirme amaçlı kullanılmaktadır (Ay, 2005, s.39).

2.4.2.3. Proje Bazlı Rotasyon

Şirketler proje geliştirmek için farklı bölümlerdeki çalışanların yardımlarına ihtiyaç duymaktadır. Çalışanlar işlerine devam ederken çeşitli projelerde görev alırlar. Bu tür rotasyonda bir çalışan kendi iş konumunu ya da unvanını bırakmadan projeler arası geçiş yapabilir. Farklı bölümlerden bir araya gelen çalışanlar belli bir proje üzerinde yoğunlaşacaklardır Rotasyonun süresi o projenin bitmesine bağlıdır. Bu rotasyona tabii olacak çalışanların dikkatli seçilmesi gerekmektedir. Bu rotasyona tabi olacak çalışanlar; takım ruhu içinde çalışabilen, kolay adapte olabilen ve iletişim becerisi yüksek olan, değişik bakış açıları geliştirebilen ve artan sorumluluğu taşıyabilme gibi özelliklere sahip olan kişiler olmalıdır (Ay, 2005, s.39). Proje bazlı iş rotasyonu uygulamasında, çalışanlar değişik projelerin hayata geçirilmesi amacıyla rotasyona tabi olmaktadırlar. Bu çalışanlar için her zaman bölüm, mekan ya da çalışma arkadaşı değişikliği olmamakta; ancak, farklı özel projeler sayesinde kişiler kendilerini eğitme, becerilerini geliştirme imkanına sahip olmaktadır (Özocak, 2001, s.69).

2.4.2.4. Yarı Zamanlı Rotasyon

Yarı zamanlı rotasyon programında çalışanlar günün belli saatlerinde veya haftanın belli günlerinde başka görevlerde ya da projelerde görev yapabilirler. Bu rotasyon süre planlamasına göre yapılmaktadır. Örneğin çalışanlar haftanın dört günü kendi işini yapar,

diğer bir günü ise farklı bölümde çalışabilir. Çalışanlardaki bitkinliğin ve sıkılmanın önüne geçmek amacıyla bu tüt rotasyon kullanılmaktadır (Ay, 2005, s.40).

2.4.3. Rotasyonun Önemi

Tortop ve Anahtar (1976, s.147), yer değiştirme kavramının rotasyon kavramı ile aynı anlama geldiğini ifade ederek yer değiştirmeyi diğer adıyla rotasyonu; " Eşit sorumluluklar altında personelin çeşitli yerlerde çalışmalarına olanak vermek suretiyle yarışma ortamı oluşturmaktır." şeklinde ifade etmişlerdir.

Rotasyon kariyer gelişimi açısından önemlidir. Rotasyon, çalışanlara farklı tecrübeler sunan, öğrenmeyi kolaylaştıran, motivasyonu arttıran önemli bir unsurdur. Terfi imkânı bulunmayan çalışanların işlerine teşvik etmesi bakımından ve farklı bölümlerde ve işlerde çalışanların sosyalleşmesi bakımından da önemlidir. Ay (2005, s.38), iş rotasyonunun faydalarını şu şekilde ifade etmiştir:

1. Rotasyon çalışanların öğrenme isteğini arttırır.
2. Üretkenlik açısından rotasyon teorik bilgilere göre daha büyük etki yapar.
3. Çalışanlar öğrenmelerinin sonuçlarını anında gördükleri için bu durum onlarda daha çok öğrenme isteği oluşturur.
4. Rotasyona katılan çalışanların gelişimi ile yöneticiler kendilerinde de öğrenme ve öğretme azmi oluşur. Yöneticilerin niteliğinin artması daha hızlı ilerlemeye ve kurumu daha başarılı hale getirmeye yarar.
5. Rotasyona katılanlar rotasyon programları süresince birçok kişiyle çalışırlar. Böylece daha esnek ve daha çevik olurlar. Bu durum her ortamda daha rahat çalışma imkânı sağlar.

2.4.4. Rotasyonun Uygulanma Nedenleri

Kayır (2012), rotasyon uygulamasının nedenlerini iki kısımda ele almıştır. Birincisi rotasyonun kurum açısından önemli olduğu dolayısıyla kurumsal verimlilik ve etkinlik açısından faydalı olduğu yönündedir. İkicisi ise yönetici açısından faydalı olduğu yönündedir. Kayır yönetici açısından rotasyonun uygulanma nedenlerini; "örgütsel bağlılığı sağlama, yönetici eskimişliğini önleme, yarışma ortamı oluşturma, kariyer geliştirme, yüksek moral sağlama, iş doyumu sağlama, motivasyonu arttırma, göreve bağlılık sağlama, yöneticilik bilgi formasyonu sağlama" olarak sıralamıştır.

İş rotasyonu uygulaması çaba isteyen bir uygulamadır. Uygulamanın doğru bir şekilde planlanması, yürütülmesi ve sonuçlandırılması gerekmektedir. Örgütler ve çalışanlar bu uygulamanın karşılığını almak isterler. İş rotasyonu ile ilgili bazı beklentiler vardır. Bu beklentilerinin sonucunda iş tatminlerinde ve verimliliğinde bir artış beklenir. Önemli insan kaynakları yönetim araçlarından biri olan rotasyon programlarının uygulanması ile kurumlarda önemli gelişimler yaşanmaktadır. Rotasyon programları çalışanların kişisel ve kariyer gelişimi açışından, organizasyonel açıdan, iş açısından çeşitli faydaları vardır. Bu faydalar şu şekilde ifade edilebilir:

- ✓ Kariyer gelişimi açısından önemlidir.
- ✓ Çalışanların örgüte bağlılığını arttırır.
- ✓ Çalışanların motivasyonunu ve memnuniyetini arttırır.
- ✓ Yöneticiler her farklı çalışandan yeni şeyler öğrenir bu sayede yöneticilik becerileri gelişir.
- ✓ Birimler arasındaki ilişkileri anlamaya yardımcı olur.
- ✓ Örgütü bir bütün olarak görüp, anlama imkânı sağlar.
- ✓ İş rotasyonu çalışanların organizasyon hakkında bilgilerini arttırırken, liderlik kapasitelerini güçlendirir.(Orr'dan aktaran Kılıç, 2008,s.30).
- ✓ Yüksek performans gösteren çalışanları ödüllendirme imkânı sağlarken, düşük performanslı çalışanları belirlemek ve sistem dışına çıkarılmasını sağlar.
- ✓ Eğitim olarak kullanılarak, kişiler arası takım kurma ve bireysel becerilerini geliştirir
- ✓ Çalışanlara ilerleme ve gelişim olanakları verirken daha çok çalışmalarını sağlar.
- ✓ Rotasyon, çalışanları daha esnek, daha çabuk adapte olan, yenilikçi ve iç motivasyonu yüksek, öğrenmeye açık ve etkili iletişim sağlar hale getirir (Urbanik'tan aktaran Kılıç, 2008, s.31).
- ✓ Kurum içi iletişim ve ilişkiler artar.
- ✓ Farklı iş arkadaşları ile çalışma olanağı verdiğinden, kişinin işten sıkılmasının önüne geçilmiş olur.
- ✓ Çalışanlara kurum içindeki bütün uygulamaları kıyaslama olanağı sağlar. Böylece en iyi uygulamaya daha kısa sürede ulaşılmış olur, kurumun öğrenme hızı da artmış olur (Wilbur'dan aktaran Kılıç, 2008, s.32).
- ✓ Esnek iş gücü yaratır, izinler ve işe gelmeme gibi durumlarda başka Çalışanların işi yapabilmesini sağlar. Kimse vazgeçilmez eleman pozisyonunda kalmaz.

- ✓ Rotasyona katılan çalışanlar diğer işlerde de deneyimli olduklarından çalışma hızlarında bir artış olur.
- ✓ İşi geliştirmeye katkı sağlar, her yeni gelen çalışan işin gelişmesi için kendinden de bir şeyler katar.
- ✓ İş ile ilgili sorunlara yeni ve farklı çözümler getirme olanağı sağlar.(Kılıç, 2008, s.33).

Eriksson ve Ortega'nın (2006, s.653) çalışması incelendiğinde rotasyonun; çalışanların ve işverenin öğrenmesine katkı sağladığı ancak çalışanların motivasyonları üzerinde ise olumsuz etkiye sahip olduğu görülmektedir. Rotasyon çalışanların çok yönlü olmasını sağlar. Rotasyon yoluyla işverenler çalışanlar hakkında daha fazla bilgiye sahip olurlar.

Birçok kurum rotasyon uygulamasını teşvik eder. Özellikle insan kaynağını geliştirme amacıyla yararlanılmaktadır. Çalışanların bir organizasyon içerisinde işten işe ya da projeden projeye sistematik hareketliliğini sağlayan rotasyon faydalarını şu şekilde ifade edilebilir (Sullivan ve Au, t.y).

- ✓ Personel işlerini basitleştirir.
- ✓ Bir cazibe ve personeli işe bağlama aracı olarak kullanılır.
- ✓ Yeni çalışanların uyumunu sağlar.
- ✓ İş bıkkınlığının yâda tükenmişliğinin önüne geçer.
- ✓ Çalışanların eğitilmesini sağlar.
- ✓ Eğitim sürecinde yöneticilerin yer alması sağlanır.
- ✓ Çalışanların ödüllendirilmesi sağlanır.
- ✓ Kariyer gelişimini hızlandırır.
- ✓ Çalışanlara farklı çevrelerin tanıtılmasını sağlar.

2.4.5. Rotasyonunun Olumlu Yönleri

Yapılan araştırmalarda rotasyonun olumlu yönlerinin olduğu görülmüştür. Rotasyonun kullanılmasıyla birlikte yöneticiler öğrenme ve başkalarına öğretme konusunda bir amaca yöneleceklerdir. Yöneticilerin bu tutumu da kurumun daha hızlı gelişmesine katkı sağlayacaktır. Ayrıca rotasyon programları süresince birçok farklı insanla çalışılmaktadır. Bu da onları daha esnek ve becerikli hale getirmektedir. Bu durum onların yeteneklerinin diğer alanlara uyarlamalarını sağlamasına fırsat vermektedir (Sullivan ve Au, t.y). Bahron, Dousın ve Sanalı (1996), tarafından yapılan bir çalışmada iş rotasyonunun çalışanlar üzerinde sıkıntıyı azalttığı ve motivasyonu arttırdığı, kurumun sürekliliğini sağlayarak

kuruma fayda sağladığı görülmektedir. Ayrıca Adomi (2006) tarafından yapılan bir çalışmaya göre; rotasyon çalışanların örgütsel etkililik ve verimliliğini arttırdığı gibi monotonluk ve sıkıntıyı da azaltmaktadır. Eriksson ve Ortega (2006) ise çalışmalarında rotasyona uğrayan çalışanların daha çok deneyim kazandığını ifade etmektedir. Akarsu, (2013) yöneticilerin zorunlu yer değiştirme uygulamasının yöneticilerin kişisel ve mesleki gelişimine, okulların da kurumsal gelişimine katkı sağladığı ve çalışma hayatına dinamizm getirdiğini ifade etmektedir.

Tonbul ve Sağıroğlu (2012), rotasyonun kurum ve kişi açısından olumlu yönlerini şu şekilde ifade etmiştir. Rotasyonun kişisel ve mesleki gelişim imkânı sunması, başarıyı arttırması, heyecan oluşturması, değişim fırsatı ve olumlu okul iklimi oluşturması, okulun gelişimini ve etkililiğini güçlendirmesi, kurumda ekip ruhu oluşturması, tekdüzeliği azaltması, okul ve çevre ilişkilerini güçlendirmesi bakımından olumlu yönleri vardır.

Okul müdürleri zorunlu yer değişikliğinin yararlı olduğunu düşünmektedir. Zorunlu yer değişikliği uygulamasının; liderlik kabiliyetini geliştirme, farklı iş görenle çalışarak geniş perspektife sahip olma, problemin çözümünde yeni yöntemler geliştirme, farklı öğretmenlerle çalışarak uzmanlaşma, yönetim alanında karşılaşılan yeni durumlarla durgunluğun önüne geçilmesi, çevrenin ihtiyaç duyduğu öğretim ortamının sağlanmasında etkisinin olduğu tespit edilmiştir (Lortz'dan aktaran Kayıkçı, Özdemir ve Yörük, 2015).

Çalışanlara farklı görevler vererek yetkinliklerini, bilgilerini arttırmak, resmin bütününe hâkim olmalarını sağlamak amacıyla yapılan iş rotasyonları, eğer kurum kültürünün bir parçası olarak, profesyonelce yapılırsa kişiye de kuruma da katkı sağlar. Uzun yıllar aynı pozisyonda çalışmak mesleki körlük oluşturabilir. Kurumlar rotasyon uygulayarak çalışanların farklı işleri, sorumlulukları ve görev alanlarını görmelerini sağlayabilirler. Rotasyon çalışanların kendilerini ve yeteneklerini daha iyi keşfetmelerine yardımcı olur. Farklı bakış açıları ve uzmanlıklar sağlar. Kişi tükenmişlik sendromundan ve iş doyumsuzluğundan kurtulur (Sözer, 2014).

Rotasyon uygulaması okul sistemini canlandırdığı ve dirik hale getirdiği, yönetim süreçlerinin etkili ve verimli bir şekilde kullanılabilmesine olanak tanıdığı, işlerin yeniden etkili bir şekilde planlanabilmesine ve programlanabilmesine yardımcı olduğu, olumlu okul ikliminin oluşmasına katkı sağladığı, iletişim engellerinin ortadan kalkabileceğine ve okuldaki işlerin daha sistemli ve işler hale gelebileceğine etki ettiği söylenebilir (Göçen ve Kaya, 2012).

Örgüt içerisinde karar verme ve uygulamaya geçme aşamasında belirli bir disiplinin olması gerekir. Örgüt rotasyon uygulama aşamasında amaçlarını iyi belirlemelidir. Bu amaçlar; bilgi paylaşımını arttırmak, personel bağlılığını güçlendirmek, verimliliği ve işten duyulan tatmini arttırmak, örgütün öğrenme potansiyelini ve hızını arttırmak, liderlik özelliklerini güçlendirmek ve örgütün rotasyona uygun olup olmadığını belirlemek şeklinde sıralanabilir (Aydoğan, 2014, s. 38).

2.4.6. Rotasyonunun Olumsuz Yönleri

Yapılan araştırmalarda rotasyon uygulamasının olumsuz yönlerinin de olduğu görülmektedir. Rotasyon uygulandıktan sonra bazı riskler taşıyabilir. Eğer çalışan değişime ve yeniliklere açık değilse yeni işine uyum sağlaması kolay olmayabilir. İyi planlanmayan zamansız rotasyon uygulaması bazı kişilerde motivasyonun azalmasına, verimsizliğe, kararsızlığa ve uyum sorunu yaşamasına neden olabilir (Sözer, 2014).

Yönetici rotasyonu özellikle personelde ve yöneticide yeni duruma karşı uyum problemi yaşamasına, yeni yöneticilerin istenen özelliklere sahip olamaması ve beklentileri karşılayamaması bazı tepkilerin oluşmasına da neden olabilir. Ayrıca yönetim değişikliklerinin kurumdaki kararlara katılım düzeyini azaltabileceği endişesi rotasyonun en olumsuz yönü olarak ifade edilebilir (Göçen ve Kaya, 2012).

Yöneticinin uyum problemleri yaşaması, aile ve sosyal yaşantısının bozulması, motivasyonun zayıflaması, kişisel ve kurumsal başarının düşmesi, maddi-manevi kayıplar, uzun vadeli planlamanın ve projelerin yapılamaması, uzmanlaşmayı önlemesi, kurum kültürüne sahip çıkılamaması bakımlarından olumsuz yönleri de bulunmaktadır (Tonbul ve Sağıroğlu,2012).

Parçalanmış ailelerin ortaya çıkması, yeni çevre edinilmesinin güçlüğü, değişen kadroların birbirleri ve çevre ile uyumunun zaman alacağı gibi hususlar yönetici rotasyonu uygulamasının olumsuz yönleridir (Kayıkçı vd. 2015).

Aydoğan (2014, s.41), rotasyonun olumsuz yönlerini şu şekilde ifade etmiştir:

- ✓ Rotasyon sonucunda işi öğrenen çalışan sık hata yapabilir. Maddi açıdan maliyet artabilir.
- ✓ Hatalı rotasyon uygulaması çalışanda tatminsizliğe neden olabilir.
- ✓ Rotasyon uygulama aşamasında zaman ve verimlilik kaybı yaşanabilir.
- ✓ İşgören tarafından istenmeyen rotasyon motivasyonu düşürebilir.

- ✓ Rotasyon uygulamaları çalışanların iş yükünü arttırıp üretkenliğin azalmasına yol açabilir.
- ✓ Rotasyon sonucunda farklı işleri öğrenen ve tecrübe kazanan çalışanlar işten ayrılabilir.

2.4.7. Rotasyon Programında Meydana Gelebilecek Sorunlar

Rotasyon programında meydana gelebilecek sorunlar şu şekilde ifade edilebilir.

- ✓ Çalışanlar yeni işi öğrenirken hatalar yapabilir, bu da maliyeti arttırır.
- ✓ Rotasyona katılanlar rotasyon sonunda terfi etmezlerse ya da istedikleri ücret artışını elde edemezlerse işten ayrılabilirler.
- ✓ Yanlış uygulanan rotasyon programları iş tatminini azaltır.
- ✓ Çalışanların iş yükünü arttırırken üretkenliğini düşürebilir,
- ✓ Rotasyona tabi çalışanlar alışma süresinde zaman ve verim kaybına neden olabilir.
- ✓ Rotasyon programını oluşturmak, zaman ve maliyet gerektirir.
- ✓ Rotasyon programına katılacak kişilerin seçiminde dikkatli davranılması gerekir, bu yüzden insan kaynaklarının daha fazla zaman harcaması gerekmektedir (Ellis'ten aktaran Kılıç, 2008, s.33).

2.5. Türkiye'de Okul Yöneticiliği ve Rotasyon Uygulaması

2.5.1 Türkiye'de Okul Yöneticiliği

Okul yöneticiliği alanının uzmanlık gerektirdiğinin bilinmesi, eğitim yöneticiliğinin bir meslek haline getirilmesini gerektirmektedir. Bu sebeple, okul yöneticilerinin objektif olarak belirlenmesi, okul yöneticilerinin lisansüstü ve hizmet içi eğitim programlarıyla yetiştirilmesi, özlük haklarının eğitim düzeylerine göre düzenlenmesi, yetkilerinin ve sorumluluklarının belirlenmesi gibi hususlar önem kazanmaktadır (Taymaz, 2011, s.26).

Türkiye'de okul yöneticiliğine atanmada "öğretmenlikte başarılı olanların okul yöneticiliğinde de başarılı olacağı inancı" hâkimdir (Ağaoğlu, Altınkurt, Yılmaz ve Karaköse, 2012). Türkiye'de yöneticiliğin profesyonel bir meslek olarak kabul edilmemesi, yöneticilerin yönetsel etkiliğini azalttığı gibi, yönetici başarısını rastlantısal bir hale getirmektedir (Kayıkçı, 2001).

Eğitim örgütlerini amaçlarına ulaştırmak için insan ve maddi kaynakların etkili ve verimli bir şekilde kullanılması eğitim yöneticilerinin önemli bir işlevi olarak kabul edilmektedir.

Bu nedenledir ki ülkemizde eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ve yöneticiliğin profesyonel bir meslek olarak kabul edilmesi gerekmektedir (Kayıkçı, 2001). Profesyonel bir yönetici diğer yöneticilere göre şu avantajlara sahiptir:

1. Yönetimin tarihsel gelişimini bilir ve daha bilinçli bir yönetsel politika takip eder.
2. Yönetici, değişik yönetsel davranış ve kuramı inceleyerek kendisi için en uygun olanı seçer.
3. Hangi yönetsel davranışın hangi sonuçlara sebep olduğunu bilir ve zaman harcamasına gerek kalmadan veya kurumu deneme yeri haline getirmeden ve daha fazla enerji kaybetmeden çeşitli yönetsel stratejiler geliştirir.
4. Yönetim alanında kendini geliştiren yönetici yönetim bilimi literatürünü bilir, takip eder ve ondan yararlanır (Kayıkçı, 2001).

Yönetim alanındaki uzmanlarımızın, yöneticiliğin meslekleşmesi ve başarılı adayların seçilip yetiştirilmesi için gösterdikleri çabaya ve yönetmelikler üzerinde yapılan bu değişikliklere karşın ülkemizde, yönetici seçme ve yetiştirme sistemi belli bir standartta oturtulamamıştır. Zaman zaman yapılan yeni düzenlemelerle, nesnel ölçütler göz ardı edilmiş, yönetmelikler sürekli değiştirilmiş, nitelikten ödünler verilmiştir. Bunun en iyi göstergesi, yönetici seçme ve yetiştirmede yapılan uygulamalardır (Taş ve Önder, 2010 s.178). Türk eğitim tarihinde, yönetici yetiştirme uygulamasına ilişkin önemli uygulamalara karşın, okul yöneticisi seçme ve atama ile ilgili olarak kayda değer bir uygulama bulunmamaktadır. Okul yöneticilerinin, öğretmenler arasından seçilmesi ve atanması uygulaması biçim değiştirerek devam etmektedir (Cemaloğlu, 2005, s.267).

Ülkemizde okul yöneticiliği bir meslek olarak görülmemekte ve profesyonel olarak yapılmamaktadır. 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 88.maddesinde okul yöneticiliği öğretmenlik asli görevinin yanında ikinci görev olarak kabul edilmiştir (DMK, 1965).

Türkiye'de okul yöneticisi atamaları "657 sayılı Devlet Memurları Kanununa" ,"652 sayılı Kanun Hükmünde Kararname" ve 14 Mart 2014 tarihli ve 28941 sayılı "Milli Eğitim Temel Kanunu ile Bazı Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun" hükümlerine göre "Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine Dair Yönetmelik" çerçevesinde gerçekleşmektedir.

2.5.2. Türkiye'de Yönetici Rotasyonu Uygulaması

Rotasyon; çalışanları durağanlıktan kurtarmak ve farklı iş deneyimleri kazandırmak amacıyla personelin istihdamında ve eğitiminde kullanılan bir iş tasarım tekniğidir. 21.yy'da tüm örgütler tarafından kabul görmüş ve özellikle insan kaynakları yönetiminde kullanılmaya başlanmıştır (Nural ve Çıtak, 2012). Türkiye'de de son yıllarda okul yöneticileri için rotasyon uygulanmaktadır.

Okul müdürlerinin uzun yıllar aynı okulda çalışmasından kaynaklanan bir takım sorunların önüne geçmek amacıyla uygulanan rotasyon ülkemizde ilk olarak 2006 yılındaki Milli Eğitim Bakanlığı Yönetici Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği'ne göre sadece okul müdürleri için uygulanmıştır (MEB, 2006). 13.08.2009 tarihindeki yönetmeliğe göre ise okul müdürleri bulundukları eğitim kurumundaki görev sürelerine göre yer değiştirmelerine karar verilmiştir. Ancak yöneticilerin zorunlu yer değişikliği fiilen 15.05.2010 tarih ve 27582 sayılı Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelikle aralıksız ve asaleten beş yıl aynı okulda çalışma süresini tamamlayan okul müdürlerine uygulanmıştır. 2011 yılında ise aynı yönetmelikte yapılan değişikliklerle birlikte aynı okulda aralıksız ve asaleten sekiz yıl çalışan okul müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı olanlar için de rotasyon uygulanmıştır.

Rotasyon uygulaması önce okul müdürlerine daha sonra ise tüm müdür yardımcıları için uygulanmıştır. 28.02.2013 tarih ve 28573 sayılı eğitim kurumları atama ve yer değiştirme yönetmelik hükümlerine göre ise tüm eğitim kurumu yöneticileri görev yaptıkları eğitim kurumunda aralıksız sekiz yıllık çalışma süresini tamamladıklarında görev yerleri değiştirilmiştir. Bu yönetmeliğe göre yöneticilerin görev yerleri hizmet puanlarının % 70'i ile Ek 1 Yönetici Değerlendirme Formuna göre hesaplanan puanın % 30'u alınarak puan üstünlüğüne göre yer değiştirmeleri yapılmış olur. Tercihte bulunmayan yöneticilerin yer değişiklikleri ise boş eğitim kurumlarına kurayla belirlenmiştir. 4.8.2013 tarihli ve 28728 sayılı Eğitim Kurumu Yöneticileri Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği'nde ise "çalışma süresine bağlı yer değiştirmeler başlığı altında eğitim kurumlarında yönetici olarak görev yapanlar il içinde bölge hizmeti ve rotasyon esasına atamaları yapılır." denilmektedir. Ayrıca müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı olarak görev yaptıkları eğitim kurumunda altı yıllık çalışma süresini tamamlayan yöneticilerin görev yerleri Ek-1 Yönetici Değerlendirme Formuna göre puan üstünlüğüne göre değiştirilir.

Yöneticilerin her hizmet bölgesi için belirlenen altı yıllık sürelerini aynı eğitim kurumunda tamamlamaları esastır.

28941 sayılı ve 6528 no'lu Milli Eğitim Temel Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanunun 37.maddesinde: " Okul ve kurum müdürü, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı olarak görev yapanların hizmet sürelerine ve/veya isteğe bağlı yer değiştirmelerine ilişkin usul ve esaslar yönetmelikle belirlenir. Aynı kanunun devamında ise okul ve kurum müdürleri, İl Millî Eğitim Müdürü'nün teklifi üzerine, müdür başyardımcısı ve yardımcıları ise okul veya kurum müdürünün inhası ve İl Millî Eğitim Müdürü'nün teklifi üzerine vali tarafından dört yıllığına görevlendirilir. Bu görevlendirmelerin süre tamamlanmadan sonlandırılması, süresi dolanların yeniden görevlendirilmesi ile bu fıkranın uygulanmasına ilişkin diğer usul ve esaslar yönetmelikle düzenlenir. Bu fıkra kapsamındaki görevlendirmeler özlük hakları, atama ve terfi yönünden kazanılmış hak doğurmaz." denilmektedir (MEB, 2014). Görüldüğü üzere okul yöneticisi okullarda 4 yıllığına görevlendirilmektedir. Süresi dolan okul yöneticilerinin yeniden görevlendirilmeleri yönetmelikle belirlenmiştir.

10.6.2014 tarih ve 29026 sayılı Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmeliğin 10. maddesinde yöneticilerin görevlendirilmelerinde esas alınacak şartlar şu şekilde belirlenmiştir:

1. Yöneticiler dört yıllığına görevlendirilir.
2. Aynı unvanla aynı eğitim kurumunda sekiz yıldan fazla görev yapılamaz.
3. Bulundukları eğitim kurumunda aynı unvanla dört yıldan fazla sekiz yıldan az görev yapanlardan aynı eğitim kurumuna yönetici olarak görevlendirilenlerin görevleri sekiz yılın sonunda sonlandırılır.

Okul müdürlüğünde dört yıllık görev süresini dolduranlar ile görev yaptıkları eğitim kurumunda sekiz yıllık görev süresini dolduran müdürler, Ek-1' de yer alan görev süreleri uzatılacak eğitim kurumları müdürleri değerlendirme formu üzerinden yapılmaktadır. Değerlendirme sonucunda görev süresinin uzatılması uygun görülen okul müdürleri il milli eğitim müdürünün teklifi ve valinin onayı ile dört yıllığına görevlendirilmesi yapılmaktadır (MEB, 2014c).

Görüldüğü üzere Milli Eğitim Bakanlığı tarafından 2010 yılından itibaren çıkarılan yönetmeliklerde eğitim kurumları yöneticilerinin rotasyon süresinde çeşitli değişiklikler ve düzenlemeler yapılsa da rotasyonun devam ettiği görülmektedir. 2014 yılında

yayınlanan yönetmelik ile birlikte yazılı sınav şartı tamamen kaldırılmış olup, Ek-1, Ek-2 Yönetici Değerlendirme Formu ile Sözlü Sınav Değerlendirme Formu ile yönetici yer değiştirme ve atama yöntemi getirilmiştir. Böylelikle üç aşamalı değerlendirme yapılmaktadır. Birincisi görev süreleri uzatılacak eğitim kurumu müdürleri için değerlendirme, ikincisi eğitim kurumu müdürlüğüne ilk defa ve yeniden görevlendirileceklere ilişkin değerlendirme, üçüncüsü ise sözlü sınav değerlendirmesidir. Ayrıca bu yönetmelikte dikkat çeken bir husus da 'yönetici yer değiştirme ve atama' yerine 'yönetici görevlendirme' ifadesinin kullanılmasıdır.

Son olarak 6.10.2015 tarihli ve 29494 sayılı "Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine Dair Yönetmelik" ile Bakanlığa bağlı okul yöneticilerinin belirlenmesine yönelik usul ve esaslar düzenlenmiştir. İlgili yönetmelikte eğitim kurumu yönetici atamalarında rotasyonun devam ettiği görülmektedir. Ayrıca müdür yardımcılığı ve müdür başyardımcılığı için sınav şartı getirilmiş olup, okul müdürlüğü için ise sınav şartı aranmamaktadır. Bu yönetmeliğe ilişkin ayrıntılı bilgiler bir sonraki bölümde incelenecektir.

2.5.3. Türkiye'de Okul Yöneticisi Yer Değişikliği Uygulaması ve Yasal Dayanak

Bu başlık altında Türkiye'de okul yöneticisi atamalarını, okul yöneticisi olarak görevlendirileceklerde aranan genel ve özel şartlar, yönetici görevlendirmede izlenen yöntem ve değerlendirme, okul yöneticiliğine görevlendirmeler ile yönetici görevlendirmede esas alınan genel hususlar olmak üzere incelemek mümkündür. Bu başlıklara ilişkin bilgiler "Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine Dair Yönetmelik" ile düzenlenmiştir. Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı eğitim kurumlarındaki müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı olarak görev yapanların süre sınırlamasına bağlı yer değiştirmeleri ve görevlendirilmeleri 06.10.2014 tarihli ve 29494 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan yönetmeliğe göre yapılmaktadır (MEB, 2014c).

2.5.4. Yönetici Olarak Görevlendirileceklerde Aranan Genel Şartlar

Millî Eğitim Bakanlığı "Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine Dair Yönetmelik'in 5. maddesinde yönetici olarak görevlendirileceklerde aranacak genel şartlar açıklanmıştır. Buna göre; yükseköğretim mezunu olmak, başvuruların son günü itibariyle bakanlık kadrolarında öğretmen olarak görev yapıyor olmak, görevlendirileceği eğitim

kurumuna öğretmen olarak atanabilecek özellikte olmak ve aynı kurumda aylık karşılığı okutabileceği dersi bulunmak, son dört yıl içinde adli veya idari soruşturma sonucu yöneticilik görevi üzerinden alınmamış olmak, zorunlu çalışma yükümlülüğü bitmiş olmak şartları aranmaktadır.

Okul müdürü olarak atanabilmek için Milli Eğitim Bakanlığı'nca yönetici değerlendirme formu üzerinden değerlendirmeler yapılmakta ve sözlü sınavlar düzenlenmektedir. Ayrıca müdür yardımcısı olabilmek için ise yazılı sınav şartı vardır. Yönetici olmak için bu sınavlara girmek ve söz konusu sınavlardan başarılı olunmalıdır. Bu sınavlara katılabilmek için yönetici adaylarının yukarıda açıklanan Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine Dair Yönetmelik'te belirtilen şartları taşıması gereklidir (MEB, 2014c).

2.5.5.Yönetici Olarak Görevlendirileceklerde Aranan Özel Şartlar

Millî Eğitim Bakanlığı "Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine Dair Yönetmelik'in 6. ve 7. maddelerinde aranan özel şartlar şu şekilde belirlenmiştir. *Müdür olabilmek için; daha önce müdür olarak görev yapmış olmak, müdür başyardımcısı olarak en az iki yıl görev yapmış olmak, bakanlığın şube müdürü veya üst unvanlı kadrolarında görev yapmış olmak, kurucu müdür, müdür yardımcısı ve müdür yetkili öğretmen olarak üç yıl görev yapmış olmak* şartları aranmaktadır.

Müdür yardımcısı ve müdür başyardımcısı olabilmek için; *bakanlık kadrolarında adaylık dâhil en az dört yıl öğretmen olarak görev yapmış olmak, bakanlığın şube müdürü veya üst unvanlı kadrolarında görev yapmış olmak, müdür, kurucu müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yetkili öğretmen olarak görev yapmış olmak* şartları aranmaktadır. (MEB 2014c).

2.5.6. Yönetici Görevlendirmede İzlenen Yöntem ve Değerlendirme

Müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığına görevlendirme yazılı sınav sonucuna göre, müdürlüğe görevlendirme ise Ek 1 yönetici değerlendirme formuna göre ve sözlü sınav sonucuna göre gerçekleşmektedir (MEB, 2014c).

Tablo 1

Ek-1 Yönetici Değerlendirme Formu

YÖNETİCİ DEĞERLENDİRME FORMU		
Kişisel Bilgiler Bölümü		
		Puan Değeri
EĞİTİMLER	Ön lisans veya lisans eğitiminin her bir yılı için,	1
	Diğer alanlarda yüksek lisans	2
	Yönetim alanında yüksek lisans	3
	Diğer alanlarda doktora	4
	Yönetim alanında doktora	5
ÖDÜLLER	Teşekkür belgesi veya başarı belgesi	1
	Takdir belgesi veya üstün başarı belgesi	2
	Aylıkla ödül	3
	Ödül	4
CEZALAR	Her bir kınama cezası için,	-1
	Her bir aylıktan kesme veya maaş kesilmesi cezası için,	-3
	Her bir kademe ilerlemesinin durdurulması, kıdem ve derece indirilmesi cezası için,	-5
HİZMET	Öğretmenlikte geçen her bir yıl için	0,36
	Kurucu müdür, müdür yardımcılığı ve müdür yetkili öğretmenlikte geçen her bir yıl için,	0,48
	Müdür başyardımcılığında geçen her bir yıl için,	0,60
	Müdürlükte ve Bakanlığın merkez ve taşra teşkilatında şube müdürü veya daha üstü kadrolarda geçen her bir yıl için,	0,72
	Toplam Puan	-

Müdür yardımcılığında dört yıllık veya aynı eğitim kurumu müdür yardımcılığında toplam sekiz yıllık görev süresi dolanlar ile ilgili yönetmeliğin 5. ve 7. maddelerde belirtilen şartları taşıyanlar arasından müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı olarak görevlendirilecekleri belirlemek amacıyla yazılı sınav yapılır.

Okul müdürlüğünde ise dört yıllık veya aynı eğitim kurumu müdürlüğünde toplam sekiz yıllık görev süresi dolanlar ile ilgili yönetmeliğin 5. ve 6. maddelerde belirtilen şartları taşıyanlar arasından müdür olarak görevlendirilmek üzere başvuruda bulunanlar Ek 1' de yer alan form üzerinden değerlendirme komisyonu tarafından değerlendirilir. Değerlendirme sonucunda oluşan puan sıralamasına göre müdürlük sayısının üç katı aday sözlü sınava çağırılır. Sözlü sınava katılan müdür adayları Ek 2' de yer alan form üzerinden sözlü sınav komisyonu tarafından değerlendirilir.

Tablo 2

Ek-2 Sözlü Sınav Formu

SÖZLÜ SINAV FORMU						
BÖLÜM - DEĞERLENDİRME (SÖZLÜ SINAV)						
SÖZLÜ SINAV KONULARI	Puan Değeri	Değerlendirme Puanı				
		Başkan	1.Üye	2.Üye	3.Üye	4.Üye
Mevzuat	50	-	-	-	-	-
Analitik Düşünme ve analiz yapabilme kabiliyeti	10	-	-	-	-	-
Temsil kabiliyeti ve liyakat düzeyi	10	-	-	-	-	-
Muhakeme gücü ve kavrayış düzeyi	10	-	-	-	-	-
İletişim becerileri, özgüveni ve ikna kabiliyeti	10	-	-	-	-	-
Genel kültür	10	-	-	-	-	-
Toplam puan	100	Aritmetik Ortalama				

2.5.7. Yöneticiliğe Görevlendirme

2.5.7.1. Müdür Başyardımcılığına ve Müdür Yardımcılığına Görevlendirme

Müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığı boş bulunan veya dört ve sekiz yıllık çalışma süresini dolduranlardan boşalacak eğitim kurumları internet sitesinden duyurulur. Yazılı sınavda başarılı olanlardan müdür başyardımcısı veya müdür yardımcısı olarak görevlendirilmek isteyenlerin başvuruları internet yardımıyla alınır. Bu kişilere en fazla yirmi eğitim kurumu tercih etme hakkı verilir. Puan üstünlüğüne göre tercihleri de dikkate alınarak eğitim kurumu müdürünün inhası ve il milli eğitim müdürünün teklifi üzerine valinin onayı ile müdür başyardımcısı veya müdür yardımcısı olarak dört yıllığına görevlendirilir. Ayrıca dört yıllık görev süresini dolduran müdür başyardımcıları ve müdür yardımcılarının görev süreleri, eğitim kurumu müdürünün inhası, il millî eğitim müdürünün teklifi ve valinin onayı ile dört yıl süreyle uzatılabilir (MEB, 2014c).

2.5.7.2. Okul Müdürlüğüne Görevlendirme

Müdürlüğü boş bulunan veya dört ve sekiz yıllık müdürlük süresini dolduranlardan boşalacak eğitim kurumları, internet sitesinden duyurulur. Müdür olarak başvuruda bulunan adaylardan değerlendirmeye ve sözlü sınava katılanların başvuruları internet yardımıyla alınır. Bu kişilere en fazla yirmi eğitim kurumu tercih etme hakkı verilir. Müdür olmak isteyen adayların görevlendirmeye esas puanları Ek-1' de yer alan form üzerinden verilen değerlendirme puanı ile sözlü sınavda verilen puanın ortalaması alınarak tespit edilir. Müdür olarak görevlendirilmeye hak kazanan adaylar, hesaplanan puan üstünlüğüne göre tercihleri de dikkate alınarak il milli eğitim müdürünün teklifi üzerine valinin onayı ile müdür olarak görevlendirilir (MEB, 2014c).

2.5.8. Yönetici Görevlendirmede Esas Alınan Genel Hususlar

1. Yöneticiler dört yıllığına görevlendirilir.
2. Aynı unvanla aynı eğitim kurumunda sekiz yıldan fazla süreyle yönetici olarak görev yapılamaz.
3. Bulundukları eğitim kurumunda aynı unvanla dört yıldan fazla sekiz yıldan az görev yapanlardan aynı eğitim kurumuna yönetici olarak görevlendirilenlerin görevleri, sekiz yılın dolduğu tarih itibariyle sonlandırılır.
4. Öğrencilerinin tamamı kız olan eğitim kurumlarının müdürleri ile yatılı kız öğrencisi olan eğitim kurumlarının müdür yardımcılarından en az biri kadın adaylar içinden belirlenir.
5. Karma eğitim yapılan ve müdür yardımcısı sayısı üç ve daha fazla olan eğitim kurumlarının müdür yardımcılarından en az biri kadın adaylar arasından belirlenir (MEB 2014c).

2.6. İlgili Araştırmalar

Bu başlık altında yönetici yer değişikliği ile ilgili araştırmalara yer verilmiştir. Yönetici yer değişikliğinin etkileri ve uygulama ile ilgili önerilere ilişkin araştırma sonuçları açıklanmıştır.

Elma, Şener ve Çiftli (2011), "Okul müdürlerinin zorunlu yer değiştirme uygulaması: Müfettiş, yönetici ve öğretmen görüşlerine dayalı bir değerlendirme" adlı çalışmasında, okul müdürlerinin zorunlu yer değiştirmesi uygulamasını değerlendirmiştir. Bu amaçla

çalışmada yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak 18 kişi ile görüşülmüştür. Çalışmada zorunlu yer değişikliği ile ilgili müfettişlerin ve yöneticilerin yarısı olumlu görüş belirtirken, öğretmenlerin ise çoğunluğu olumlu görüş belirtmiştir. Müfettişlerin görüşlerine göre yer değişikliğinin yönetsel eskimeyi, statükoculuğu ve durağanlığı önlemesi, okula dinamizm getirmesi bakımlarından olumlu olduğu tespit edilmiştir. Yöneticiler ise yer değişikliği ile yönetsel körlüğün ortadan kaldırılması, okulda değişim ve dönüşümün başlatılması bakımlarından olumlu gördüklerini ifade etmişlerdir. Öğretmenler ise yer değişikliği ile değişimin olacağını ifade etmişlerdir. Ancak katılımcıların bir kısmı da kriterlerin yetersizliği ve siyasi istismara açık olması gibi yönlerden olumsuz görüş bildirmişlerdir.

Tonbul ve Sağıroğlu (2012), " Okul müdürlerinin zorunlu yer değiştirme uygulamasına ilişkin bir araştırma" adlı çalışması zorunlu yönetici yer değişikliği uygulamasının okul müdürleri tarafından nasıl algılandığını belirlemek, yaşanan sorunları tespit etmek ve çözüm önerileri getirmek amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu İzmir merkez ilçelerde zorunlu yer değişikliğine uğramış 99 okul müdürü ve bu okullarda çalışan 99 müdür yardımcısı oluşturmuştur. Veri çözümleme tekniği olarak derinlemesine analiz yapılmış, betimsel istatistiklere yer verilmiştir. Çalışmanın sonuçlarına baktığımızda uygulamanın zamanlamasında ve yönetici yer değişikliği ile atama ölçütlerinde problemler olduğu; uygulamanın kişisel açıdan ve kurumun işleyişi açısından olumlu ve olumsuz yönlerinin bulunduğu; uygulamanın henüz istenilen amaçları gerçekleştiremediği ancak bazı düzenlemelerle uygulamanın devam ettirilmesi ve yaygınlaştırılması gerektiği ifade edilmektedir.

Koç (2012), "Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin zorunlu yer değiştirmesi " adlı çalışmasında yöneticilerin zorunlu yer değişikliği yoluyla atanmalarına ilişkin öğretmenlerin ve yöneticilerin görüşlerini tespit ederek, aksayan yönleri ile ilgili çözüm önerileri getirmektedir. Bu çalışma İstanbul'da beş ilçede beş yönetici ve on beş öğretmen ile görüşme yoluyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgularda çalışmaya katılanların zorunlu yer değişikliği uygulamasına olumlu baktığı görülmektedir. Çalışmanın sonucunda; yönetici atama kriterlerinin objektif olması gerektiği, zorunlu yer değişikliğinin devam etmesi gerektiği, zorunlu yer değişikliği atamalarında tüm yöneticiler için aynı sürenin esas alınması gerektiği ve eğitimi aksatmayacak bir zaman planlamasının yapılması gerektiği öneri olarak sunulmuştur.

Alaş (2012, s.5), "Rotasyona uğrayan okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin incelenmesi" adlı çalışmasını İstanbul'un Fatih ilçesinde ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin katılımıyla yapmıştır. Çalışmada rotasyona uğrayan ve uğramayan okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeyi araştırılmıştır. Okul yöneticileri rotasyona tabi olma durumlarına göre, örgütsel bağlılık tutumları arasında anlamlı bir fark olmadığı, ancak rotasyona uğrayan okul yöneticileri ile uğramayan okul yöneticilerinin duygusal bağlılıklarında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Eğitim düzeyi yükseldikçe yöneticinin örgütsel bağlılığının duygusal olarak arttığı tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin okula karşı duygusal bağlılığının yüksek olması eğitim kurumlarından beklenen kaliteyi yükseltebileceği ifade edilmiştir.

Akarsu (2013),"Resmi okul yöneticilerinin zorunlu yer değiştirme yoluyla atanmasına yönelik yönetici ve öğretmen görüşleri" isimli araştırması İstanbul ili Kadıköy ilçesinde görev yapan 10 müdür, 10 müdür yardımcısı ve bu okullarda görev yapan 30 öğretmenin görüşüne başvurularak yapılmıştır. Okul müdürlerinin yarısının zorunlu yer değişimi uygulamasından memnun olduğu, diğer yarısının ise memnun olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Müdürler tarafından 'zorunluluk' ifadesi 'olumsuzluk' olarak algılanmaktadır. Bu uygulama yöneticilerin kişisel ve mesleki gelişimine ve okulların kurumsal gelişimine katkı sağlayacaktır. Belirlenen mevcut sürenin az olması, ölçütlerde ve planlamadaki yetersizlikler, felsefe eksikliği bu uygulamanın olumsuzlukları olarak görülmektedir. Amacın belirsizliği, eşitliğe aykırılığı, ölçütlerdeki eksiklikler ortak görüş olarak ön plana çıkmıştır.

Gökkaya (2013), "Okul müdürlerine uygulanan rotasyona ilişkin ilkokul ve ortaokul müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlerin görüşleri" adlı çalışması Burdur ve köylerinde hizmet veren ilkokul ve ortaokullarda çalışan 35 müdür,35 müdür yardımcısı ve 35 öğretmene yüz yüze görüşme yöntemi uygulanarak yapılmıştır. Bu çalışma sonucunda eğitim çalışanlarının % 66'sının rotasyonu desteklediği, % 18'inin desteklemediği, % 15'inin de gerekli düzenlemelerle destekleyebilecekleri belirlenmiştir. Çalışmada rotasyonun olumlu yönlerine ilişkin görüşlerin; "Yeni fikirlerin ortaya çıkması, kişiye ve kuruma motivasyon sağlaması, bilgi birikimi ve tecrübenin yeni okula aktarılması, monotonluğu azaltması" olduğu belirlenmiştir. Ayrıca rotasyonun olumsuz yönlerine ilişkin; "okul yöneticisinin uyum sorunu yaşaması, uyum sürecinde zaman kaybetmesi, bu zaman kaybının verimsizliğe neden olması, yöneticinin aile ve sosyal hayatının

etkilenmesi, uzun vadeli projelerin gerçekleşmemesi ya da yarım kalması" olduğu belirlenmiştir.

Bahçalı (2014, s.7), "Rotasyon uygulamalarının değerlendirilmesi" adlı çalışmasını Eskişehir ilinde rotasyonun okul müdürlerini ve öğretmenleri nasıl etkilediğini tespit etmek amacıyla yapmıştır. Çalışma Eskişehir'de 11 okul müdürü ve bu okullarda çalışan 42 öğretmenin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada, okul müdürlerinin tamamına yakını rotasyon uygulamasını olumlu bulmaktadır. Rotasyonun aidiyet duygusuna aykırı olduğu için uygulanmaması gerektiğini düşünen okul müdürleri de bulunmaktadır. Okul müdürleri rotasyon uygulamasındaki atama ve yer değiştirme ölçütleriyle ilgili olarak olumsuz görüş bildirmiştir. Rotasyonun daha etkili olması için rotasyon sürekli olmalı, gönüllülük esasına ve performansa göre yapılmalıdır. Ayrıca rotasyon uygulamasında yönetici atamaları on yılda bir yapılmalıdır. Bu süreçte öğretmenin görüşü alınmalıdır. Rotasyon okuldaki bütün personele uygulanmalıdır. Müdür seçilme ölçütleri değişmeli ve yöneticilikte profesyonelliğe geçilmelidir.

Kayıkçı, Özdemir ve Yörük (2015), " İl ve İlçe Eğitim Yöneticilerinin Tabi Oldukları Rotasyon Uygulamasına İlişkin görüşleri "adlı çalışması rotasyon uygulamasının bireysel ve kurumsal faydaları ile olumsuzlukları hakkında yöneticilerin görüşlerini belirlemek amaçlanmıştır. Araştırma verileri Antalya ilinde görev yapan ve rotasyona tabi tutulması planlanan yöneticiler ile görüşme yoluyla toplanmıştır. Bu çalışmada rotasyonun yöneticiye dinamizm ve yeni bilgiler kazandırdığı ayrıca kurumsal körlüğün de önüne geçtiği tespit edilmiştir. Ancak parçalanmış ailelerin ortaya çıkması, yeni çevre edinilmesinin zorluğu, değişen kadroların birbirleri ve çevre ile uyumunun zaman alacağı gibi olumsuz yönlerinin de olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmada genel olarak mevcut yönetmelikte düzenlemeler yapılarak rotasyonun uygulanması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklemi, veri toplama yöntemi ve araçları, verilerin toplanması ile elde edilen verilerin analizi ile ilgili bilgilere yer verilecektir. Araştırmacı, problemi çözmek için takip edeceği yolu, yani yöntemi ve kullanacağı teknikleri detaylı bir şekilde planlamak zorundadır. Yöntem amaca uygun olmalıdır (Karasar, 2012, s.17). Bilimsel araştırmalarda neyin, niçin yapılmak istenildiği ve nasıl gerçekleştirileceği açık olarak belirtilmelidir (Ural ve Kılıç, 2013, s.17).

3.1. Araştırmanın Modeli

Yapılan araştırmada temel eğitim kurumlarındaki yönetici yer değişikliği uygulamasına ilişkin yönetici görüşlerini tespit etmek ve yöneticilerin demografik özelliklerine göre algıları arasındaki farklılıkları ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Araştırma bu yönüyle tarama modelindedir. Araştırmanın amacına uygun ve ekonomik yönden verilerin toplanması ve çözümlenmesi için gerekli şartların sağlanması gerekir. Tarama modeli, "geçmişte veya halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır" (Karasar, 2012, s.77) . Ural ve Kılıç (2003,s.19) tarama araştırmasını: "Araştırılacak konunun derinlemesine incelendiği uygulamalı araştırmalar olarak" ifade etmiştir. Tarama araştırmaları geniş gruplar üzerinde yürütülen, gruptaki bireylerin bir olgu veya olayla alakalı olarak görüşlerinin, tutumlarının alındığı, olgu ve olayların betimlendiği araştırmalardır. Araştırmacı var olan durumu ayrıntısıyla bilgi vermeye çalışır (Karasar, 2012, s.78) .

Bu araştırma için toplanacak veriler anket tekniğinden yararlanılarak elde edilmiştir. Bunun için "temel eğitim kurumlarındaki yönetici yer değişikliği uygulamasına ilişkin yönetici" görüşlerini analiz etmek için anket tekniği kullanılmıştır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın hedef evrenini, 2014-2015 Eğitim-Öğretim yılında Ankara'nın Keçiören ilçesinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı 11'i okul öncesi, 56'sı ilkokul, 46'sı ortaokul olmak üzere toplam 113 resmi temel eğitim kurumlarında görev yapan 334 okul yöneticisi oluşturmuştur. Çalışma kapsamında çalışma evreninin tamamına ulaşılmıştır. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin dağılımları Tablo-3'de görülmektedir. Verilerin düzenlenmesi noktasında kayıp değerler ve uç değerler temizlendiğinde genel itibari ile 320 yönetici ile araştırmanın amacına uygun olarak belirlenen alt problemlere yanıt aranmaya çalışılmıştır.

Tablo-3

Yöneticilerin Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Özellikler	Kategoriler	*f*	%
Cinsiyet	Kadın	77	24,1
	Erkek	243	75,9
Medeni Durum	Evli	279	87,2
	Bekar	41	12,8
Yaş Düzeyi	31-40	123	38,4
	41-50	122	38,1
	51 ve Üstü	75	23,4
Görev Yaptığı Okulun Türü	Anaokulu-İlkokul	165	51,6
	Ortaokul	155	48,4
Görevi	Müdür Yardımcısı	225	70,3
	Müdür	95	29,7
Öğrenim Durumu	Ön lisans	38	11,9
	Lisans	220	68,8
	Yüksek Lisans	62	19,4
Görev Yerinin Değişme Durumu	Evet	103	32,2
	Hayır	217	67,8
Yöneticilik Kıdemi	1-5 Yıl	149	46,6
	6-10 Yıl	66	20,6
	11-15 Yıl	34	10,6
	16-20 Yıl	30	9,4
	21 ve Üstü Yıl	41	12,8
Mesleki Kıdem	1-10 Yıl	45	14,1
	11-20 Yıl	136	42,5
	21-30 Yıl	91	28,4
	31 ve Üzeri	48	15,0
İkameti Değiştirme Durumu	Evet	16	5,0
	Hayır	304	95,0
Branşı	Okul Öncesi Öğretmeni	20	6,3
	Sınıf Öğretmeni	132	41,3
	Matematik	9	2,8
	Görsel Sanatlar	10	3,1
	Sosyal Bilgiler	29	9,1
	Türkçe	21	6,6
	Fen ve Teknoloji	19	5,9
	Din Kültürü ve Ah. Bil.	28	8,8
	Teknoloji ve Tasarım	22	6,9
	Müzik	2	0,6
	Yabancı Dil	9	2,8
	Bilişim Tek.	8	2,5
	Beden Eğitimi	6	1,9
	Diğer	5	1,6
Okulun Öğretmen Sayısı	25 ve daha az	27	8,4
	26-50	105	32,8
	51-75	90	28,1
	76-100	50	15,6
	101 ve Üzeri	48	15,0
Sendika Üyesi Olma Durumu	Evet	263	82,2
	Hayır	57	17,8
Görev Yaptığı Okuldaki Yöneticilik Süresi	1 Yıl	117	36,6
	2 Yıl	81	25,3
	3 Yıl	41	12,8
	4 Yıl	44	13,8
	5 Yıl ve Üstü	37	11,6
Toplam		320	100,0

Tablo-3'e bakıldığında yöneticilerin demografik özelliklerine yönelik frekans ve yüzde dağılımları incelenmiştir. Yöneticilerin cinsiyetlerine göre dağılımlarına bakıldığında, 77 (%24,1) kadın yönetici ve 243 (%75,9) erkek yönetici bulunmaktadır. Cinsiyete göre yapılan değerlendirmede, araştırmaya katılan yöneticilerin büyük çoğunluğunu erkekler oluşturmaktadır. Bu sonuç okul yöneticiliğinde erkeklerin daha çok görev aldığını göstermektedir.

Yöneticilerin medeni durumlarına göre dağılımlarına bakıldığında, 279 (%87,2) evli yönetici ve 41 (%12,8) bekar yönetici bulunmaktadır. Bu sonuca göre, araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğunun evli olduğu görülmektedir.

Yöneticilerin yaş düzeylerine göre dağılımlarına bakıldığında, "31-40 Yaş" düzeyine sahip olan 123 (%38,4) yönetici, "41-50 Yaş" düzeyine sahip olan 122 (%38,1) yönetici ve "51 ve Üstü Yaş" düzeyine sahip olan 75 (%23,4) yönetici bulunmaktadır. Yöneticilerin yaş düzeyine baktığımızda, araştırmaya katılanların 31-40 ve 41-50 yaş aralığında olduğu görülmektedir.

Yöneticilerin görev yaptıkları okulun türüne göre dağılımlarına bakıldığında, "Anaokul-İlkokul" da görev yapan 165 (%51,6) yönetici ve "Ortaokul" da görev yapan 155 (%48,4) yönetici bulunmaktadır. Yöneticilerin görev yaptıkları okul türüne göre yapılan değerlendirmede araştırmaya katılanların görev yaptığı okul türünün sayısının hemen hemen aynı olduğu ifade edilebilir.

Yöneticilerin görev türlerine göre dağılımlarına bakıldığında, Müdür Yardımcısı olarak görev yapan 225 (%70,3) yönetici ve Müdür olarak görev yapan 95 (%29,7) yönetici bulunmaktadır. Araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğunun okul müdür yardımcısı olduğu görülmektedir.

Yöneticilerin öğrenim durumlarına göre dağılımlarına bakıldığında, "Ön Lisans" mezunu olan 38 (%11,9) yönetici, "Lisans" mezunu olan 220 (68,8) yönetici ve "Yüksek Lisans" mezunu olan 62 (%19,4) yönetici bulunmaktadır. Araştırmada yöneticilerin eğitim durumuna baktığımızda çoğunluğunun lisans mezunu olduğu ifade edilebilir.

Yöneticilerin görev yerinin değişme durumlarına göre dağılımları incelendiğinde, görev yeri değişen 103 (%32,2) yönetici ve görev yeri değişmeyen 217 (%67,8) yönetici bulunmaktadır. Yöneticilerin görev yerinin değişme durumuna baktığımızda, araştırmaya

katılanların çoğunluğunun görev yeri değişmeyen yöneticilerin oluşturduğu görülmektedir.

Katılımcıların yöneticilik kıdemlerine göre dağılımlarına bakıldığında, "1-5 Yıl" yöneticilik kıdemine sahip olan 149 (%46,6) yönetici, "6-10 Yıl" yöneticilik kıdemine sahip olan 66 (%20,6) yönetici, "11-15 Yıl" yöneticilik kıdemine sahip olan 34 (%10,6) yönetici, "16-20 Yıl" yöneticilik kıdemine sahip olan 30 (%9,4) ve "21 ve Üstü Yıl" yöneticilik kıdemine sahip olan 41 (%12,8) yönetici bulunmaktadır. Yöneticilerin kıdem yılı durumlarına göre yapılan değerlendirmede, araştırmaya katılanların çoğunluğunu 1-5 yıl arasında kıdeme sahip olanlar oluşturmaktadır. Bu durum yöneticilerin çoğunluğunun yöneticiliğe yeni başladığını göstermektedir.

Yöneticilerin mesleki kıdemlerine göre dağılımları incelendiğinde, "1-10 Yıl" mesleki kıdeme sahip olan 45 (%14,1) yönetici, "11-20 Yıl" mesleki kıdeme sahip olan 136 (%42,5) yönetici, "21-30 Yıl" mesleki kıdeme sahip olan 91 (%28,4) yönetici ve "31 ve Üzeri Yıl" mesleki kıdeme sahip olan 48 (%15,0) yönetici bulunmaktadır. Araştırmaya katılan yöneticilerin mesleki kıdemine baktığımızda 11-20 yıl arasında çalışanların çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir.

Yöneticilerin görev yaptıkları okullardaki öğretmen sayılarına göre dağılımları incelendiğinde, "25 ve daha az" öğretmen bulunan okulda yöneticilik yapan 27 (%8,4) kişi, "26-50" öğretmen bulunan okulda yöneticilik yapan 105 (%32,8) kişi, "51-75" öğretmen bulunan okulda yöneticilik yapan 90 (%28,1) kişi, "76-100" öğretmen bulunan okulda yöneticilik yapan 50 (%15,6) kişi, "101 ve Üzeri" öğretmen bulunan okulda yöneticilik yapan 48 (%15,0) kişi bulunmaktadır. Bu araştırmada yöneticilerin çalıştıkları okuldaki öğretmen sayısına bakıldığında 26-50 arasında sayıya sahip öğretmenlerin çoğunluğu oluşturdu görülmektedir.

Yöneticilerin sendika üyesi olma durumlarına göre dağılımları incelendiğinde, sendika üyesi olan 263 (%82,2) yönetici ve sendika üyesi olmayan 57 (%17,8) yönetici bulunmaktadır. Yöneticilerin sendikaya üye olma durumuna göre, büyük çoğunluğunun herhangi bir sendikaya üye oldukları görülmektedir.

Katılımcıların görev yaptığı okuldaki yöneticilik sürelerine göre dağılımları incelendiğinde, 1 Yıl yöneticilik süresine sahip olan 117 (%36,6) yönetici, 2 Yıl yöneticilik süresine sahip olan 81 (%25,3) yönetici, 3 Yıl yöneticilik süresine sahip olan

41 (%12,8) yönetici, 4 Yıl yöneticilik süresine sahip olan 44 (%13,8) yönetici ve "5 Yıl ve Üstü yöneticilik süresine sahip olan 37 (%11,6) yönetici bulunmaktadır. Yöneticilerin görev yaptıkları okuldaki yöneticilik süresine baktığımızda çoğunluğun yöneticiliğe yeni başladığı (1-2 yıl arası) görülmektedir.

Yöneticilerin ikametlerini değiştirme durumlarına göre dağılımlarına bakıldığında, 304 kişinin (%95,0) ikametini değiştirmediğini ve 16 (%5,0) kişinin ise ikametini değiştirdiği görülmektedir. Bu sonuca göre, araştırmaya katılan yöneticilerin büyük çoğunluğunun yaşadığı yeri değiştirmediği görülmektedir.

Yöneticilerin branş durumlarına göre dağılımlarına bakıldığında, 20 kişinin (%6,3) okul öncesi öğretmeni, 132 (%41,3) kişinin sınıf öğretmeni ve 168 (%52,4) kişinin ise branş öğretmeni olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre, araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğunun sınıf ve branş öğretmeni olduğu belirlenmiştir. Sonuç olarak araştırmaya katılan 320 (%100,0) yönetici bulunmaktadır.

3.3. Veri Toplama Aracı

Süre sınırlamasına dayalı yönetici yer değişikliği uygulaması ile ilgili yönetici görüşlerini ortaya çıkarmak için uzmanların görüşleri ve literatür dikkate alınarak 34 maddelik beşli likert şeklinde anket geliştirilmiştir. Veri toplama aracının geliştirilmesinde yasal mevzuat ve ilgili literatür taranarak yönetici yer değişikliği ilgili sorular uzman görüşü de (4 akademisyen, 2 eğitim müfettişi, 6 okul yöneticisi, 2 Türkçe öğretmeni) alınarak hazırlanmıştır.

Okul yöneticilerine uygulamak amacıyla geliştirilen anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yöneticilerin demografik özelliklerini ortaya çıkarmak için kişisel bilgi formundan yararlanılmıştır. Bağımsız değişkenler hakkında bilgi toplamak amacıyla demografik değişkenlere yer verilmiştir. Bu bölümde katılımcıların cinsiyet, medeni durumu, yaş, okul türü, görev durumu, öğrenim durumu, yöneticilik kıdemi, mesleki kıdem durumu, okulun öğretmen sayısı, sendika üyeliği, görev yerinin değişme durumu, ikametin değişme durumu, branş durumu, okuldaki yöneticilik süresi değişkenlerine ilişkin bilgilerin toplanması amaçlanmıştır.

İkinci bölümde ise "temel eğitim kurumlarındaki yönetici yer değişikliği uygulamasına ilişkin yönetici görüşlerinin" belirlenmesine yönelik anket soruları yer almaktadır. Bu anket, ilgili yönetmelik ve literatürden faydalanılarak 46 maddeden oluşturulmuştur.

Hazırlanan madde havuzu formu, kapsam geçerliliği, dil ve anlatım yönünden değerlendirmek üzere ölçme, değerlendirme ve alan uzmanlarının görüşlerine sunulmuştur. Uzmanların görüşleri doğrultusunda 12 madde anketten çıkartılmış geriye söz konusu ankette 34 soru yer almıştır. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda, güvenilirliği düşüren sorular da çıkartılmış ve anketin 27 maddesi değerlendirmeye alınmıştır. Bu bölümdeki sorular beşli likert türünden oluşmaktadır. Okul yöneticilerinin yer değişikliği uygulamasına yönelik hazırlanan anket maddelerinin karşısında katılma dereceleri yer almıştır. Bunlar; "Hiç katılmıyorum (1), az katılıyorum (2), orta derecede katılıyorum (3), çok katılıyorum (4), tam katılıyorum (5)" şeklinde yer almaktadır. Katılımcıların kendileri için en uygun olanı işaretlemeleri istenmiştir. Anketin sonuçları 5.00-1.00=4.00 puanlık bir genişliğe dağılmıştır. Bu genişlik beşe bölünerek anketin kesim noktalarını belirleyen düzeyler tespit edilmiştir.

Anketlerin yöneticilere ulaştırılabilmesi için Ankara Milli Eğitim Müdürlüğü'nden izin alınmıştır. Önceden belirlenen okullara gidilerek okul yöneticilerine anket uygulanmıştır. Veri toplama aracının geçerlik ve güvenirlik çalışmaları aşağıda ifade edilmiştir.

3.3.1. Yönetici Görevlendirme ve Yer Değişikliği Uygulaması ile ilgili Yönetici Algıları Ölçeğinin Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA) Geçerlik Çalışması

Ölçeğin, yapı geçerliği faktör analizi ile test edilmiştir. Bu amaçla önce deneme uygulamasından elde edilen verilerin faktör analizine uygun olup olmadığına bakılmıştır. Verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını gösteren Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett testlerinin sonuçları Tablo 4'te görüldüğü gibidir.

Tablo 4

KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uyum Ölçüsü		,96
Bartlett Küresellik Testi	X^2	8148,28
	Sd	351
	p	,000

Tablo 4'te görüldüğü üzere, hesaplanan KMO uyum ölçüsü değeri 0,96'dır. Leech, Barrett ve Morgan (2005); Şencan (2005); Tavşancıl (2005)' a göre kritik değer olarak 0,50'ye göre bu değerin altında faktör analizi yapılamayacağını belirtmişlerdir (Aktaran Büyüköztürk, Şekercioğlu ve Çokluk, 2010, s. 207; Tavşancıl, 2010, s.50). Ölçeğe ait Kaiser-Meyer-Olkin değeri kritik değerler karşılaştırıldığında "0.90-1.00" çok yüksek

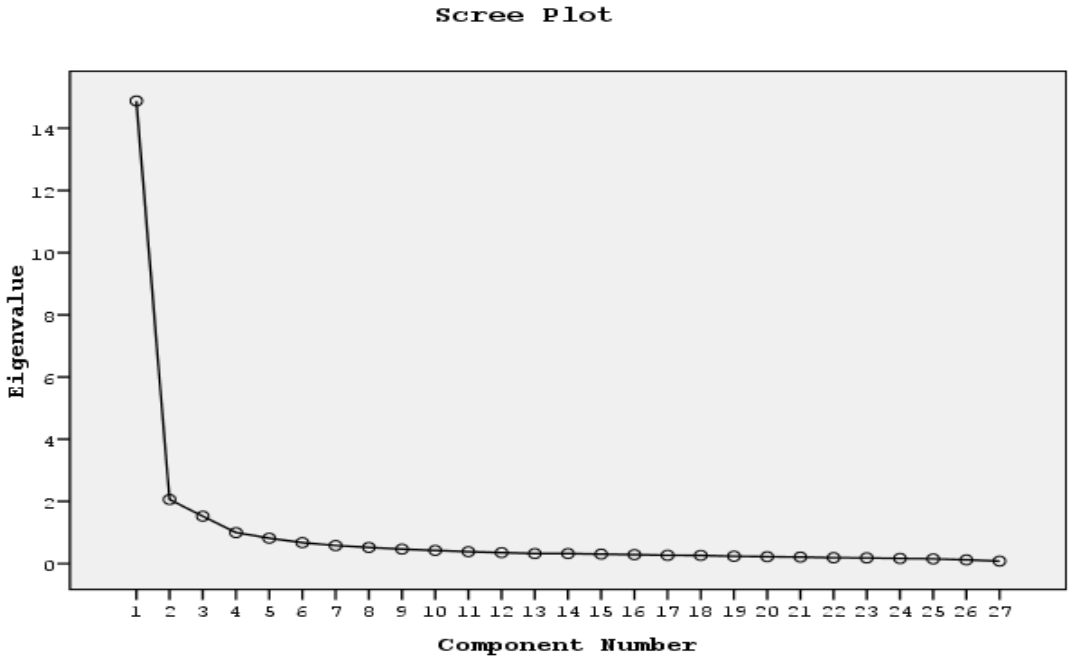
düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Büyüköztürk vd. 2010, s. 207). Aynı veriler için hesaplanan Bartlett Küresellik Testi 8148,28 olup 0,01 düzeyinde manidardır (X^2_{351}=8148,28). Bu değerlere, deneme uygulamasından elde edilen verilerin faktör analizine tabi tutulabileceğini göstermektedir. Uygulama yapılan örneklem sayısının faktör analizi yapabilmek için yeterli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Temel bileşenler analizi kullanılarak yapılan faktör analizi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 5

Faktör Özdeğerleri ve Açıklama Varyansları

	Başlangıç Özdeğer			Kare Yüklemelerin Çıkarım Toplamları		
Faktör	Toplam	Vary %	Küm %	Toplam	Vary %	Küm %
1	14,88	55,11	55,11	14,88	55,11	55,11
2	2,06	7,63	62,74			
3	1,52	5,65	68,39			

Tablo 5'te görüldüğü üzere, başlangıç öz değeri dikkat alındığında 1,00 den büyük 3 faktör vardır. 1. Faktörün öz değeri 14,88, 2. Faktörün öz değeri 2,06 ve 3. Faktörün öz değeri 1,52 dir. 1. Faktörün öz değeri diğer faktörlerin öz değerlerinden 7 katından fazla olduğundan ölçek tek faktör olarak nitelendirilebilir. Öz değeri 1,00 altında olan faktörler dikkate alınmamıştır. (Büyüköztürk vd. 2010, s.208). Bu bir faktörün açıkladığı varyans, toplam varyansın % 55,11'dir. Öz değerler incelendiğinde ölçek tek faktörlü olarak görülmektedir. Öz değerlere yönelik saçılma diyagramı Şekil-2'de görülmektedir.



Şekil 2. Faktör öz değerlerine yönelik scree-plot (Saçılma) grafiği.

Şekil-2 incelendiğinde Scree-Plot grafiği incelendiğinde ölçek 1 büyük kırılma noktası gösterdiği, diğer kırılma noktalarının çok küçük olduklarından dolayı dikkate alınmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu yüzden öz değeri 1,0 değerinden büyük sadece 3 kırılma noktasının olduğu fakat bir kırılma noktasının çok büyük olmasından dolayı ölçeğin tek faktörde ele alındığı bu grafikle de ifade edilmeye çalışılmıştır.

Deneme formunda yer alan maddelerin hangi faktör yük değerine sahip oldukları Tablo-6'da verilmiştir.

Tablo 6

Maddelere Ait Faktör Yük ve Madde Toplam Korelasyon Sonuçları

	1. Faktör	Madde-Toplam Korelasyonu
m1	0,79	0,76 (*)
m2	0,82	0,80 (*)
m3	0,79	0,76 (*)
m4	0,80	0,78 (*)
m5	0,79	0,77 (*)
m7	0,76	0,73 (*)
m8	0,81	0,78 (*)
m9	0,82	0,79 (*)
m10	0,83	0,80 (*)
m11	0,82	0,79 (*)

m12	0,65	0,62 (*)
m13	0,82	0,79 (*)
m14	0,74	0,71 (*)
m17	0,62	0,59 (*)
m19	0,44	0,43 (*)
m20	0,73	0,71 (*)
m21	0,71	0,69 (*)
m23	0,79	0,76 (*)
m25	0,75	0,73 (*)
m26	0,71	0,68 (*)
m27	0,81	0,79 (*)
m29	0,78	0,76 (*)
m30	0,79	0,77 (*)
m31	0,46	0,45 (*)
m32	0,36	0,36 (*)
m33	0,78	0,76 (*)
m34	0,81	0,79 (*)

*p<,05

Tablo 6'ya bakıldığında 1., 2., 3., 4., 5., 7., 8., 9., 10., 11., 12., 13., 14., 17., 19., 20., 21., 23., 25., 26., 27., 29., 30., 31., 32., 33. ve 34. maddeler birinci faktörde en yüksek yük değerine sahiptir. Birinci faktörde maddelerin faktör yüklerine bakıldığında 0,36-0,83 arasında değişmektedir. Bu yük değerlerine göre ölçek tek faktörlü olup tüm maddeler ölçekte yer alabilecek yük değerine sahiptir. Faktör analizi yapılan 6., 15., 16., 18., 22., 24. ve 28.maddeler faktör yük değerleri sınır değeri olarak belirlenen ,30 faktör yükünün altında olduklarından çalışmadan çıkarılmıştır.Tabachnick ve Fidell'e (2001)'e göre her bir maddenin yük değerinin 0,30 kritik değerin altında olması halinde "vasat" olduğu belirlenmiştir (aktaran Büyüköztürk vd. 2010, s.194). Belirlenen faktörün açıklama varyansını artırmak için sınır değer olarak, 30 faktör yükü belirlenmiştir.

Madde toplam korelasyonuna dayalı olarak yapılan madde analizi sonuçları Tablo-4'de verilmiştir. Bu sonuçlara göre korelasyon değerleri r=,36 (m32) ile r=,80 (m2, m10) arasında değişmektedir ve 0,05 düzeyinde anlamlıdır. Nihai ölçek formunda kalan 27 maddenin madde toplam korelasyonları kabul edilebilir niteliktedir, yani ölçeğin geneliyle ölçülebilecek özelliğin her bir madde ile ölçülmeye çalışılan özelliğin aynı olduğu dolayısıyla 27 maddenin ölçekte yer alabilecek niteliğe sahip olduğu söylenebilir.

3.3.2. Yönetici Görevlendirme ve Yer Değişikliği Uygulaması ile ilgili Yönetici Algıları Ölçeğinin Güvenirlik Çalışması

Ölçeğin güvenirliği için bir faktörü için belirlenen maddelerin Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayılarına bakılarak tablo-5'de gösterilmiştir. Bu katsayı, tüm sorular dikkate alınarak

hesaplandığından, ölçme aracının genel güvenirlik yapısını diğer katsayılara göre en iyi yansıtan katsayıdır (Özdamar, 2004, s.622).

Tablo 7

Faktöre Ait Alfa Güvenirlik Katsayıları

	1) Faktör
Madde Sayısı	27
Cronbach α	,97

Tablo-7'ye göre ölçeğin tek faktörde Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayıları 27 madde ile ,97 güvenirlik katsayısına sahip olduğu görülmektedir. Ölçeğin tek faktördeki güvenirlik katsayının yüksek düzeyde güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Maddeler kendi içerisinde yüksek düzeyde güvenirliğe sahip olduğu yukarıda yer alan güvenirlik katsayısı ile ifade edilmektedir. Tezbaşaran (1997, s.47), likert tipi bir ölçekte yeterli sayılabilecek bir güvenirlik katsayısının olabildiğince 1'e yakın olması gerektiğini ifade etmektedir.

Sonuç olarak, yönetici görevlendirme ve yer değişikliği uygulaması ile ilgili yönetici algıları ölçeğine ait geçerlik ve güvenirlik analizleri incelendiğinde; yapı geçerliği için tek faktörlü maddelere ait faktör yük değerleri 0,36 ile 0,83 arasında değişmektedir. 34 maddelik deneme uygulaması için tasarlanan ölçeğin 7 maddesi, 30 sınır değeri olan faktör yük değerinden düşük olduğundan ölçekten çıkarılmıştır. Kalan 27 maddelik ölçeğin iç geçerlik için hesaplanan madde toplam korelasyon analizi incelendiğinde, 0,36 ile 0,80 arasında değiştiği yani her madde ile ölçülmek istenen özelliğin ölçek ile ölçülebildiği görülmektedir. Ölçeğin iç geçerliğinin sağlandığı sonucuna ulaşılmıştır. 27 maddelik ölçeğin güvenirlik sonuçları incelendiğinde, 0,97 ile çok yüksek düzeyde güvenirliğe sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

3.4. Verilerin Toplanması ve Analizi

Bu araştırmada kullanılan anketlerin Keçiören sınırları içindeki temel eğitim okullarında uygulanabilmesi için Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden gerekli izinler alınmıştır (Ek 2). 334 anket belirlenen okullara ulaştırılmıştır. Ancak 14 adet anket eksik doldurulduğu ve geri dönmediği için değerlendirilememiştir. Sonuç olarak bu anketlerin 320 'si değerlendirmeye alınmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 21.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır.

İstatiksel çözümlemelere geçmeden önce demografik değişkenler gruplandırılmış sonra da yöneticilere uygulanan anket formları SPSS programına aktarılmış, daha sonra ise ulaşılan verilerin analizleri yapılmıştır. Araştırmada anlamlılık düzeyi $P<0,05$ olarak kabul edilmiştir. Yöneticilerin demografik dağılımını göstermek için frekans ve yüzde oranı kullanılmıştır. Yöneticilerin yer değişikliği uygulamasına ilişkin görüşlerini belirlemek için her bir ifadeye ilişkin; yüzde oranı, frekans, aritmetik ortalama ve standart sapma kullanılmıştır.

Yöneticilerin algı puanlarının aritmetik ortalamalarının değerlendirme aralığı (5-1)/5= 0,80 olarak belirlenmiştir (Kan, 2009, s. 407). Buna göre bilişsel değerlendirme ölçeğine ait bulguların yorumlanmasından aşağıdaki tablodaki aralıklar esas alınmıştır:

Tablo 8

Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Yönetici Yer Değişikliği Uygulamasına İlişkin Değerlendirme Düzeylerinin Ortalamaları

Seçenekler	Puanlar	Puan Aralığı	Ölçek Değerlendirme
Hiç Katılmıyorum	1	1,00-1,79	Çok düşük
Az Katılıyorum	2	1,80-2,59	Düşük
Orta Derecede Katılıyorum	3	2,60-3,39	Orta
Çok Katılıyorum	4	3,40-4,19	Yüksek
Tamamen Katılıyorum	5	4,20-5,00	Çok yüksek

Tablo-8'e göre araştırmaya katılan okul yöneticilerinin yönetici yer değişikliği uygulamasına ilişkin değerlendirme düzeylerinin ortalamaları 1-1.79=Hiç Katılmıyorum (Çok Düşük); 1.80-2.59=Az Katılıyorum (Düşük); 2.60-3.39=Orta Derecede Katılıyorum (Orta); 3.40-4.19= Çok Katılıyorum (Yüksek); 4.20-5.00= Tamamen Katılıyorum (Çok Yüksek) şeklindedir.

Hesaplanan yöneticilik algı puanlarının değerlendirilmesi ve değişkenler bazında parametrik testler ile karşılaştırma yapılabilmesi için normallik varsayımı testi Tablo-6 ve test varyansların homojenliği testi Tablo-7'da verilmiştir.

Tablo-9

Kullanılan Ölçekten Elde Edilen Puanlara Ait Normallik Testi

	Kolmogorov-Smirnov Z		
	Statistic	df	Sig.
Yöneticilik Algısı Puanları	1,36	320	,051

Tablo-9'a bakıldığında yöneticilik algılarına ilişkin Z=1,36, p=,051>,05'e göre dağılımlarında anlamlı farklılık olmadığı için normallik varsayımını sağladığı yani puanların normal dağılım gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo-10

Kullanılan Ölçekten Elde Edilen Puanlara Ait Homojenlik Test Sonuçları

	LeveneStatistic	df1	df2	Sig.
Yöneticilik Algısı Puanları	2,85	2	317	,060

Tablo-10'a bakıldığında yöneticilik algılarına ilişkin Levene istatistiği (2,85) p=,080>,05'e göre dağılımlarında anlamlı farklılık olmadığı yani test varyansların homojen bir dağılım gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Yöneticilere uygulanan ölçeklerden elde edilen puanlara ait dağılımların normallik ve homojenlik varsayımlarını karşıladığı görülmektedir. Bunun için parametrik testlerden Independet-Sample T-Testi ve One-Way Anova analizleri yapılmıştır.

Araştırmanın amacına uygun olarak yöneticilerin demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımlarına, yöneticilik algılarının düzeylerine ilişkin betimsel istatistiklere (ortalama, standart sapma, minimum ve maksimum değer), cinsiyet, medeni durum, yöneticilerin görev yaptıkları okulun türü, görevi, görev yerinin değişme durumu, sendika üyesi olma durumu değişkenlerine göre yöneticilerin görüşleri arasındaki farklılığa Independent-Sample (Bağımsız Örneklem) T-Testi ile bakılmıştır. Yöneticilerin yaş düzeyleri, öğrenim durumu, yöneticilik kıdemi, mesleki kıdemi, görev yaptıkları okulun öğretmen sayısı, görev yaptıkları okullardaki yöneticilik süresi değişkenlerine göre yöneticilerin görüşleri arasındaki farklılığa One-Way (Tek Yönlü) Anova analizi ile bakılmıştır.

Analiz sonuçlarına göre demografik değişkenler ve anket maddeleri anlamlılık düzeylerine göre karşılaştırmaları yapılmış olup daha sonra elde edilen bulgular araştırmanın amaçlarına uygun olarak tablolar halinde sunulmuştur.

BÖLÜM 4

BULGULAR ve YORUM

Çalışmanın bu bölümünde alt problemlere bağlı olarak bulgu ve yorumlara yer verilmektedir. Araştırma probleminin çözümü yapılacaktır. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinden anketler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular ile bu bulgulara dayalı olarak tablolar oluşturularak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

Araştırmanın Alt Problemlerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde araştırmanın alt problemlerine ilişkin bulgu ve yorumlar yer almıştır.

4.1. Araştırmanın Birinci Alt Problemine İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi; *"Temel Eğitim Kurumlarında görevli yöneticilerin, süre sınırlamasına dayalı yönetici görevlendirme ve yer değişikliği uygulaması ile ilgili yönetici görüşleri nasıldır?"* şeklinde ifade edilmiştir.

Tablo 11

Yönetici Görevlendirme ve Yer Değişikliği Uygulaması İle İlgili Yönetici Algılarına Yönelik Betimsel İstatistikler

	N	Minimum	Maximum	Ortalama ($\overline{X}$)	S
Toplam	320	35,00	135,00	86,07	22,42

Not: Kriterler: 27-48.60=Çok Düşük; 48.87-70.47=Düşük; 70.74-92.34=Orta; 92.61-114.21=Yüksek; 114.48-135=Çok Yüksek.

Tablo11'e bakıldığında süre sınırlamasına dayalı yönetici görevlendirme ve yer değişikliği uygulaması ile ilgili yönetici algılarının düzeyleri incelenmiştir. Yönetici algı düzeylerinin 27 maddeden aldığı en yüksek puanın 135,00 olduğu ve en düşük puanın 35,00 olduğu görülmektedir. Yönetici algılarına yönelik ortalama düzeye bakıldığında 86,07 (S=,22,42) olduğu görülmektedir. Tablo-8'in altında yer alan kriterlere bakıldığında verilerin analizi

kısmında belirlenen kriterlerin madde sayısı ile çarpılmaları sonucu oluşturulan kriterlerdir. Bu kriterlere göre, süre sınırlamasına dayalı yönetici görevlendirme ve yer değişikliği uygulaması ile ilgili yönetici algılarının düzeylerinin 86,07 ortalama ile orta düzeyde algıya sahip oldukları görülmektedir.

Temel eğitim kurumlarında görevli yöneticilerin süre sınırlamasına dayalı yönetici görevlendirme ve yer değişikliği uygulaması ile ilgili yönetici algıları ölçeğinin her bir maddesine ait algı düzeyleri detaylı bir şekilde Tablo 24'te gösterilmiştir.

Tablo 12

Yönetici Yer Değişikliği Uygulaması ile ilgili Yönetici Algıları Ölçeğinin Her Bir Maddesinde Yönetici Algılarının Katılım Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Frekans, Yüzde, Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları

No	Süre sınırlamasına dayalı yönetici yer değişikliği uygulaması;		Katılım Düzeyi Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)	Ortalama ($\overline{X}$)	S
1.	Okuldaki yöneticilik makamının kişiselleştirilmesini önler.	F	13	23	52	87	145	4,03	1,13
		%	4,1	7,2	16,3	27,2	45,3		
2.	Yöneticilerin özel yaşamını olumsuz etkiler.(aile yaşamı, ikamet durumu, ulaşım, durumu, çocukların eğitim durumu, ekonomik durum gibi) .	F	24	42	80	85	89	3,84	1,23
		%	7,5	13,1	25,0	26,6	27,8		
3.	Okulda değişimin başlaması için bir fırsat sağlar.	F	12	27	77	100	104	3,80	1,10
		%	3,8	8,4	24,1	31,3	32,5		
4.	Okul olanaklarının yeniden değerlendirilmesini sağlar.	F	14	29	69	121	87	3,74	1,09
		%	4,4	9,1	21,6	37,8	27,2		
5.	Yöneticilerin yeni sosyal çevre edinmelerini sağlar.	F	12	28	75	121	84	3,74	1,06
		%	3,8	8,8	23,4	37,8	26,3		
6.	Okulun işleyişindeki monotonluğu (tekdüzeliği) önler.	F	20	37	67	97	99	3,68	1,20
		%	6,3	11,6	20,9	30,3	30,9		
7.	Yöneticilerin yönetsel deneyimlerinin paylaşılmasını sağlar.	F	12	38	77	142	51	3,57	1,01
		%	3,8	11,9	24,1	44,4	15,9		
8.	Yöneticilik alanına dinamizm kazandırır.	F	28	31	75	103	83	3,57	1,22
		%	8,8	9,7	23,4	32,2	25,9		
9.	Yöneticilerin yönetsel açıdan gelişimlerine katkı sağlar.	F	21	34	90	117	58	3,49	1,11
		%	6,6	10,6	28,1	36,6	18,1		
10.	Yöneticilerin çalışma yaşamıyla ilgili gelecek kaygısını arttırır.	F	28	56	68	70	98	3,43	1,31
		%	8,8	17,5	21,2	21,9	30,6		
11.	Yöneticilerin kişisel açıdan gelişimlerine katkı sağlar.	F	30	35	92	97	66	3,42	1,20
		%	9,4	10,9	28,8	30,3	20,6		
12.	Okulun eğitim-öğretim faaliyetlerine katkı sağlar.	F	31	34	96	91	68	3,41	1,21
		%	9,7	10,6	30,0	28,4	21,3		
13.	Okul yöneticilerinin mesleki performansını azaltır.	F	31	71	68	83	67	3,26	1,28
		%	9,7	22,2	21,3	25,9	20,9		
14.	Okulun akademik başarısına katkı sağlar.	F	36	62	86	88	48	3,16	1,22
		%	11,3	19,4	26,9	27,5	15,0		
15.	Öğretmenlerin mesleki gelişimine katkı sağlar.	F	37	53	101	98	31	3,10	1,15
		%	11,6	16,6	31,6	30,6	9,7		
16.	Okulun sosyo-kültürel gelişimine katkı sağlar.	F	33	74	93	79	41	3,07	1,18
		%	10,3	23,1	29,1	24,7	12,8		
17.	Okulun fiziksel gelişimine imkân sağlar.	F	58	46	101	70	45	2,99	1,29
		%	18,1	14,4	31,6	21,9	14,1		
18.	Okuldaki demokratik ortamın sürekliliğini sağlar.	F	42	67	97	79	35	2,99	1,19
		%	13,1	20,9	30,3	24,7	10,9		
19.	Yöneticileri daha istekli çalışmaya yöneltir.	F	46	77	78	71	48	2,99	1,28
		%	14,4	24,1	24,4	22,2	15,0		
20.	Okuldaki işbirliğini güçlendirir.	F	43	70	102	68	37	2,96	1,20
		%	13,4	21,9	31,9	21,3	11,6		
21.	Okuldaki dayanışmayı güçlendirir.	F	46	66	105	70	33	2,93	1,19
		%	14,4	20,6	32,8	21,9	10,3		
22.	Okuldaki güven duygusunu güçlendirir.	F	50	71	91	71	37	2,92	1,24
		%	15,6	22,2	28,4	22,2	11,6		
23.	Okuldaki iletişimi güçlendirir.	F	45	75	101	69	30	2,89	1,17
		%	14,1	23,4	31,6	21,6	9,4		
24.	Çalışanların motivasyonunu güçlendirir.	F	60	53	101	72	33	2,89	1,24
		%	18,8	16,6	31,9	22,5	10,3		
25.	Yöneticinin yeni okul çevresiyle iletişimini güçlendirir.	F	42	72	122	55	29	2,87	1,13
		%	13,1	22,5	38,1	17,2	9,1		
26.	Okulun çevre ile bütünleşmesini sağlar.	F	50	92	86	58	34	2,79	1,22
		%	15,6	28,8	26,9	18,1	10,6		
27.	Yöneticilerin iş doyumunu arttırır.	F	69	70	89	69	23	2,71	1,23
		%	21,6	21,9	27,8	21,6	7,2		

Tablo 12'ye bakıldığında yöneticilerin süre sınırlamasına dayalı yönetici görevlendirme ve yer değişikliği uygulaması ile ilgili yönetici algıları ölçeğinin her bir maddesine ait görüşleri incelenmiştir. Ayrıca bu kısımda çalışma sonucunda tespit edilen bulgular benzer konuları araştıran araştırmacıların çalışmaları ile karşılaştırma yapılarak tartışılmıştır.

Süre sınırlamasına dayalı yapılan yönetici yer değişikliği "Okuldaki yöneticilik makamının kişiselleştirilmesini önler." yargısına bakıldığında yöneticilerin %4,1'i hiç katılmıyorum, %7,2'si az katılıyorum, %16,3'ü orta düzeyde katılıyorum, %27'si çok katılıyorum ve %45,3'ü de tam katılıyorum şeklinde görüş bildirmişlerdir. Bu dağılım çerçevesinde, yöneticilerin %72,5'i bu yargıya çok ve tam katılıyorum şeklinde görüş belirtmişlerdir. Bu bulguya dayalı olarak yöneticilerin süre sınırlamasına dayalı yer değişikliği uygulamasına $\overline{X}$=4,03 (S=1,13) ortalama ile çok katıldıkları yani çok yüksek algıya sahip oldukları görülmektedir. Zorunlu yer değişikliğinin yöneticilik makamının kişiselleşmesini önleyeceği ifadesine katılımcıların büyük çoğunluğunun yüksek düzeyde katıldıkları ifade edilebilir. Uzun süre aynı kurumda çalışmak yöneticilik makamının etkisinde kalınmasına neden olabilir. Bu bulguya dayalı olarak yöneticilerin çoğu yer değişikliği sonucunda kurumda yapılacak işlerin mevzuata göre yapılacağı kişisel gücün baskı unsuru olarak kullanılmayacağı yönündeki bu görüşe katıldıklarını belirtebiliriz. Süre sınırlamasına dayalı olarak yapılan zorunlu yer değişikliği ile yöneticilerin görev yaptıkları makamını kendi kişisel çıkarları doğrultusunda kullanmalarını da önleyebileceği ifade edilebilir. Bu görüş Çalışır'ın (2013) araştırmasında "yer değişikliği makamların kişiselleştirmesini ve yıpranmışlığı önler" sonucuyla benzerlik göstermektedir. Arabacı ve Sağlam (2012) araştırmasında okul müdürünün aynı okulda uzun yıllar kalmasının kendi kurallarını oluşturma, objektif olmayan tutuma ve davranışlara neden olabileceğini ifade etmektedir. Bu sorunu önlemenin bir yolunun yönetici rotasyonu olduğunu belirlemiştir.

Süre sınırlamasına dayalı yapılan yönetici yer değişikliği "Okulda değişimin başlaması için bir fırsat sağlar." yargısına bakıldığında yöneticilerin %3,8'i hiç katılmıyorum, %8,4'ü az katılıyorum, %24,1'i orta düzeyde katılıyorum, %31,3'ü çok katılıyorum ve %32,5'i de tam katılıyorum şeklinde görüş bildirmişlerdir. Bu dağılım çerçevesinde, yöneticilerin %63,8'i bu yargıya çok ve tam katılıyorum şeklinde görüş belirtmişlerdir. Bu bulguya dayalı olarak yöneticilerin süre sınırlamasına dayalı yer değişikliği uygulamasına $\overline{X}$=3,80 (S=1,10) ortalama ile çok katıldıklarını yani çok yüksek algıya

sahip oldukları görülmektedir. Bu bulguya dayalı olarak zorunlu yer değişikliğinin okullarda değişimin başlaması için bir fırsat oluşturabileceği ifade edilebilir. Çünkü yönetici yer değişikliği ile farklı kurumlarda görev yapan yöneticiler bazı yeniliklerin başlaması için yoğun bir çalışma içine girebilir. Okul müdürü yer değişikliği ile birlikte yeni okulunu farklı bir bakış açısıyla yeniden değerlendirebilir. Bu uygulama okulu durağanlıktan kurtararak yeniliklerin başlaması için bir fırsat oluşturabilir.

Sürekli aynı kurumda yöneticilik yapmak yönetsel körlüğe, yeniliklere kapalı olmaya, verim düşüklüğüne ve durağanlığa neden olacağını belirlemişlerdir. Bu sorunlardan kurtulabilmenin önemli bir yolu zorunlu yönetici yer değişikliğinin uygulanmasıdır. Yönetici yer değişikliği ile yöneticiler kendilerini yenileyecek, değiştirecek ve geliştirecektir (Nural ve Çıtak, 2012; Arabacı ve Sağlam, 2012). Güleç (2009) araştırmasında yer değişikliğinin iş verimliliğini etkilediğini belirlemiştir. Gökkaya'nın (2013) araştırmasının "yönetici yer değişikliğinin kurumda değişimi ve yeni bir çalışma ortamı sağlaması, yöneticinin kendini geliştirmesine olanak sağlaması, yöneticiye farklı kurum ve çevrede çalışma fırsatı sağlaması, yöneticinin tecrübelerini yeni okuluna aktarması" gibi hususlar bu bulguyla benzerlik göstermektedir. Süre sınırlamasına dayalı yönetici yer değişikliğinin kurumda örgütsel etkilik ve verimlik için, değişimin ve dönüşümün başlaması için bir fırsat oluşturacağı Arabacı ve Sağlam (2012), Tonbul ve Sağıroğlu (2012), Gündaş ve Ardıç (2012), Yılmaz, Altınkurt, Karaköse ve Erol'un (2012) araştırmalarında elde edilen bulgularla örtüşmektedir. Tonbul ve Sağıroğlu (2012) çalışmasında yönetici yer değişikliğinin başarıyı olumlu yönde etkiyeceği ve değişim için fırsat oluşturacağını, Gündaş ve Ardıç (2012) çalışmasında zorunlu yer değişikliği uygulamasının okullarda değişim ve yenilik sağlayacağını, Yılmaz vd. (2012) ise yer değişikliği uygulamasının kurumda değişimin başlaması için fırsat oluşturacağını belirlemişlerdir.

Süre sınırlamasına dayalı yapılan yönetici yer değişikliği "Okul olanaklarının yeniden değerlendirilmesini sağlar " yargısına bakıldığında yöneticilerin %4,4'ü hiç katılmıyorum, %9,1'i az katılıyorum, %21,6'sı orta düzeyde katılıyorum, %37,8'i çok katılıyorum ve %27,2'si de tam katılıyorum şeklinde görüş bildirmişlerdir. Bu dağılım çerçevesinde, yöneticilerin %65'i bu yargıya çok ve tam katılıyorum şeklinde görüş belirtmişlerdir. Bu bulguya dayalı olarak yöneticilerin süre sınırlamasına dayalı yer değişikliği uygulamasına $\overline{X}$=3,74 (S=1,09) ortalama ile çok katıldıklarını yani çok yüksek algıya sahip oldukları görülmektedir. Başka bir ifadeyle, yönetici görüşlerine göre zorunlu yer değişikliğinin

okul imkânlarının yeniden değerlendirilmesini sağladığı söylenebilir. Çünkü zorunlu yer değişikliği ile farklı kurumda görev yapacak olan yönetici farklı bir bakış açısı ile okul olanaklarını yeniden değerlendirebilir. Ancak bu şekilde kurumda kullanılmayan insan ve madde kaynakları daha etkin ve verimli olarak harekete geçmesi sağlanabilir. Süre sınırlamasına dayalı yönetici yer değişikliğinin okul olanaklarının yeniden değerlendirileceği hususu Yılmaz vd.'nin (2012) araştırmalarında elde edilen bulgularla örtüşmektedir. Gökkaya (2013) ise rotasyonun kurumdaki eksikliklerin farklı bir gözle değerlendirilip çözümlenmesini sağlayacağını tespit etmiştir.

Süre sınırlamasına dayalı yapılan yönetici yer değişikliği "Okulun fiziksel gelişimine imkân sağlar." yargısına bakıldığında yöneticilerin %18,1'i hiç katılmıyorum, %14,4'ü az katılıyorum, %31,6'sı orta düzeyde katılıyorum, %21,9'u çok katılıyorum ve %14,1 de tam katılıyorum şeklinde görüş bildirmişlerdir. Bu dağılım çerçevesinde, yöneticilerin %36'sı bu yargıya çok ve tam katılıyorum şeklinde görüş belirtmişlerdir. Sonuç olarak yöneticilerin $\overline{X}$=2,99 (S=1,29) ortalama ile orta derecede katıldıkları yani orta düzeyde algıya sahip oldukları görülmektedir. Bu bulguya dayalı olarak süre sınırlamasına dayalı yönetici yer değişikliği uygulaması okulun fiziksel yönden gelişimine çok fazla katkı sağlamadığını düşündürmektedir. Memişoğlu, Çelik ve Sipahioğlu'nun (2013) okul müdürlerinin zorunlu yer değişikliğine ilişkin yaptığı araştırmanın sonuçlarına baktığımızda çevrenin, kadronun ve okul ortamının yenilenmesiyle okulun fiziksel eksikliklerinin daha iyi görülebildiği tespit edilmiştir.

Süre sınırlamasına dayalı yapılan yönetici yer değişikliği "Okulun sosyo-kültürel gelişimine katkı sağlar." yargısına bakıldığında yöneticilerin %10,3'ü hiç katılmıyorum, %23,1'i az katılıyorum, %29,1'i orta düzeyde katılıyorum, %24,7'si çok katılıyorum ve %12,8'i de tam katılıyorum şeklinde görüş bildirmişlerdir. Bu dağılım çerçevesinde, yöneticilerin %37,5'i bu yargıya çok ve tam katılıyorum şeklinde görüş belirtmişlerdir. Bu bulguya dayalı olarak yöneticilerin $\overline{X}$=3,07 (S=1,18) ortalama ile orta derecede katıldıkları yani orta düzeyde algıya sahip oldukları görülmektedir. Bu bulguya göre yönetici yer değişikliği uygulaması ile göreve başlayan yöneticilerin okulun sosyo-kültürel gelişimine orta düzeyde katkı sağlayabileceği ifade edilebilir. Çalışır'ın (2013) araştırmasında rotasyonun okuldaki sosyal-kültürel faaliyetleri arttıracağı tespit edilmiştir.
Süre sınırlamasına dayalı yapılan yönetici yer değişikliği "Okulun çevre ile bütünleşmesini sağlar." yargısına bakıldığında yöneticilerin %13,1'i hiç katılmıyorum,

%22,5'i az katılıyorum, %38,1'i orta düzeyde katılıyorum, %17,2'si çok katılıyorum ve %9,1'i de tam katılıyorum şeklinde görüş bildirmişlerdir. Bu dağılım çerçevesinde, yöneticilerin %26,3'ü bu yargıya çok ve tam katılıyorum şeklinde görüş belirtmişlerdir. Yöneticilerin süre sınırlamasına dayalı yer değişikliği uygulamasına $\overline{X}$=2,79 (S=1,22) ortalama ile orta derecede katıldıkları yani orta düzeyde algıya sahip oldukları görülmektedir. Bu bulgu yöneticilere uygulanan zorunlu yer değişikliğinin okulun çevre ile bütünleşmesini çok fazla katkı sağlamayacağını düşündürmektedir. Memişoğlu vd.'nin (2013) araştırmasında, "zorunlu yer değişikliği uygulaması yeni kuruma ve çevreye uyum sağlamanın zor olduğu ve bu sürecin zaman aldığı" bulgusuyla benzerlik göstermektedir. Kayıkçı vd.'nin (2015) araştırmalarında ise rotasyon uygulaması ile yöneticilerin yeni çevre edinmelerinin zorlalaşacağı tespit edilmişidir. Değişen kadroların birbirleri ve çevre ile uyumunun zaman alacağı görüşü bu bulguyla benzerlik göstermektedir.

Süre sınırlamasına dayalı yapılan yönetici yer değişikliği "Okulun akademik başarısına katkı sağlar." yargısına bakıldığında yöneticilerin %42,5'i bu yargıya çok ve tam katılıyorum şeklinde görüş belirtmişlerdir. Bu bulguya dayalı olarak yöneticilerin bu yargıya $\overline{X}$=3,16 (S=1,22) ortalama ile orta derecede katıldıkları yani orta düzeyde algıya sahip oldukları görülmektedir. Bu bulgu Çalışır'ın (2013) araştırmasındaki "rotasyon akademik başarıyı olumlu yönde etkiler" bulgusuyla benzerlik göstermektedir.

Süre sınırlamasına dayalı yapılan yönetici yer değişikliği "Okuldaki demokratik ortamın sürekliliğini sağlar." yargısına bakıldığında yöneticilerin %13,1'i hiç katılmıyorum, %20,9'u az katılıyorum, %30,3'ü orta düzeyde katılıyorum, %24,7'si çok katılıyorum ve %10,9'u da tam katılıyorum şeklinde görüş bildirmişlerdir. Bu bulguya dayalı olarak yöneticilerin bu yargıya $\overline{X}$=2,99 (S=1,19) ortalama ile orta derecede katıldıkları yani orta düzeyde algıya sahip oldukları ifade edilebilir.

Süre sınırlamasına dayalı yapılan yönetici yer değişikliği "Okulun işleyişindeki monotonluğu (tekdüzeliği) önler." yargısına bakıldığında yöneticilerin %6,3'ü hiç katılmıyorum, %11,6'sı az katılıyorum, %20,9'u orta düzeyde katılıyorum, %30,3'si çok katılıyorum ve %30,9'u da tam katılıyorum şeklinde görüş bildirmişlerdir. Bu dağılım çerçevesinde, yöneticilerin %61,2'si bu yargıya çok ve tam katılıyorum şeklinde görüş belirtmişlerdir. Bu bulguya dayalı olarak yöneticilerin süre sınırlamasına dayalı yer değişikliği uygulamasına $\overline{X}$=3,68 (S=1,20) ortalama ile çok katıldıkları yani yüksek düzeyde algıya sahip oldukları görülmektedir. Bu bulgudan hareketle yöneticilerin çoğu

süre sınırlamasına dayalı yer değişikliğinin okuldaki monotonluğu azaltabileceği kanısındadır. Bu araştırma ile süre sınırlamasına dayalı yönetici yer değişikliğinin kurumu ve yöneticiyi monotonluktan (tekdüzelikten) kurtaracağı saptanmıştır. Yapılan araştırmalar incelendiğinde yer değişikliğinin monotonluğu ve durağanlığı azalttığı görülmektedir. Bu bulgu Nural ve Çıtak'ın (2012) "rotasyon çalışanları monotonluktan kurtarır ve farklı iş deneyimleri kazandırır" bulgusuyla benzerlik göstermektedir. Toker'e (2006) göre rotasyon, görevlerde çeşitlilik oluşturarak kısa bir süre için de olsa monotonluk hissini ortada kaldırma açısından yararlı olmaktadır. Güleç (2009) ve Kaymaz da (2010) yaptığı çalışmalarda yer değişikliğinin çalışanları monotonluktan kurtardığını belirlemiştir. Gökkaya (2013) araştırmasında yer değişikliğinin kişiyi ve kurumu monotonluktan kurtardığını tespit etmiştir. Şermet (2009) ise çalışmasında yer değişikliği uygulamasının bilgi, beceri ve yetkinlikleri zenginleştirmeyi, monotonluğu gidermeyi amaçladığını ifade etmektedir. Bu görüş Çalışır'ın (2013) araştırmasında "yer değişikliği kişiyi ve kurumu monotonluktan kurtarır" sonucuyla da benzerlik göstermektedir.

Süre sınırlamasına dayalı yapılan yönetici yer değişikliği "Okuldaki güven duygusunu güçlendirir." yargısına bakıldığında yöneticilerin %15,6'sı hiç katılmıyorum, %22,2'si az katılıyorum, %28,4'ü orta düzeyde katılıyorum, %22,2'si çok katılıyorum ve %11,6'sı da tam katılıyorum şeklinde görüş bildirmişlerdir. Bu bulguya dayalı olarak yöneticilerin süre sınırlamasına dayalı yer değişikliği uygulamasına $\overline{X}$=2,92 (S=1,24) ortalama ile orta derecede katıldıkları yani orta düzeyde algıya sahip oldukları görülmektedir. Çalışır (2013) araştırmasında; rotasyonun okul yönetimine duyulan güveni azaltmayacağını belirlemiştir.

Süre sınırlamasına dayalı yapılan yönetici yer değişikliği "Okuldaki iletişimi güçlendirir." yargısına bakıldığında yöneticilerin $\overline{X}$=2,89 (S=1,17) ortalama ile orta derecede katıldıkları yani orta düzeyde algıya sahip oldukları görülmektedir. Bu dağılım çerçevesinde, yöneticilerin %31'i bu yargıya çok ve tam katılıyorum şeklinde görüş belirtmişlerdir. Bu bulguya göre yöneticiler süre sınırlaması yer değişikliği uygulamasının okuldaki iletişime orta düzeyde katkı sağlayabileceği kanısındadır. Yılmaz vd. (2012) araştırmalarında "zorunlu yer değişikliği uygulaması iletişim sorunlarına neden olur" sonucuna ulaşmıştır. Kaya ve Göçen (2012) "rotasyon uygulamasının okul ikliminin oluşmasına katkı sağladığını ve iletişim engellerini ortadan kaldırabileceğini" belirlemişlerdir.

Süre sınırlamasına dayalı yapılan yönetici yer değişikliği "Okuldaki işbirliğini güçlendirir." yargısına bakıldığında yöneticilerin %13,4'ü hiç katılmıyorum, %21,9'u az katılıyorum, %31,9'u orta düzeyde katılıyorum, %21,3'ü çok katılıyorum ve %11,6'sı da tam katılıyorum şeklinde görüş bildirmişlerdir. Bu bulguya dayalı olarak yöneticilerin süre sınırlamasına dayalı yer değişikliği uygulamasına $\overline{X}$=2,96 (S=1,20) ortalama ile orta derecede katıldıkları yani orta düzeyde algıya sahip oldukları görülmektedir.

Süre sınırlamasına dayalı yapılan yönetici yer değişikliği "Okuldaki dayanışmayı güçlendirir." yargısına bakıldığında yöneticilerin %14,4'ü hiç katılmıyorum, %20,6'sı az katılıyorum, %32,8'i orta düzeyde katılıyorum, %21,9'u çok katılıyorum ve %10,3'ü de tam katılıyorum şeklinde görüş bildirmişlerdir. Bu bulguya dayalı olarak yöneticilerin süre sınırlamasına dayalı yer değişikliği uygulamasına $\overline{X}$=2,93 (S=1,19) ortalama ile orta derecede katıldıkları yani orta düzeyde algıya sahip oldukları görülmektedir.

Süre sınırlamasına dayalı yapılan yönetici yer değişikliği "Okulun eğitim-öğretim faaliyetlerine katkı sağlar." yargısına bakıldığında yöneticilerin %9,7'si hiç katılmıyorum, %10,6'sı az katılıyorum, %30'u orta düzeyde katılıyorum, %28,4'ü çok katılıyorum ve %21,3'ü de tam katılıyorum şeklinde görüş bildirmişlerdir. Bu dağılım çerçevesinde, yöneticilerin %49,7'si bu yargıya çok ve tam katılıyorum şeklinde görüş belirtmişlerdir. Bu bulguya dayalı olarak yöneticilerin süre sınırlamasına dayalı yer değişikliği uygulamasına $\overline{X}$=3,41 (S=1,21) ortalama ile orta derecede katıldıkları yani orta düzeyde algıya sahip oldukları görülmektedir. Bu bulguya göre yöneticilerin önemli bir kısmı uygulamanın okuldaki eğitim-öğretim faaliyetlerine katkı sağlayabileceği kanısındadır. Çünkü yeni yönetici ile birlikte okuldaki eğitim ve öğretim faaliyetleri farklı bir bakış açısıyla yeniden değerlendirilebilir. Memişoğlu vd.'nin (2013) yaptığı araştırmanın sonuçlarına baktığımızda yönetici yer değişikliğiyle birlikte "okulda eğitim-öğretim açısından eksikliklerin daha iyi görülebildiği" tespit edilmiştir.

Süre sınırlamasına dayalı yapılan yönetici yer değişikliği "Yöneticilik alanına dinamizm kazandırır." yargısına bakıldığında yöneticilerin %8,8'i hiç katılmıyorum, %9,7'si az katılıyorum, %23,4'ü orta düzeyde katılıyorum, %32,2'si çok katılıyorum ve %25,9'u da tam katılıyorum şeklinde görüş bildirmişlerdir. Bu dağılım çerçevesinde, yöneticilerin %58,1'i bu yargıya çok ve tam katılıyorum şeklinde görüş belirtmişlerdir. Bu bulguya dayalı olarak yöneticilerin süre sınırlamasına dayalı yer değişikliği uygulamasına $\overline{X}$=3,57 (S=1,22) ortalama ile çok katıldıkları yani yüksek düzeyde algıya sahip oldukları

görülmektedir. Başka bir ifadeyle süre sınırlamasına dayalı yer değişikliğinin yöneticiye dinamizm kazandırabileceği ifade edilebilir. Okul ortamı dinamik bir yapıya sahip olduğu için okul müdürlerinin de dinamik bir yapıda olması gerekir. Bu uygulamayla birlikte farklı okul yönetimi tecrübesine sahip olan yöneticiler kendi alanlarına bu anlamda katkı sağlayabilirler. Sonuç olarak yöneticilerin çoğu uygulamanın yöneticilik alanına dinamizm kazandıracağı kanısındadır. Memişoğlu vd.'nin (2012) okul müdürlerinin zorunlu yer değişikliğine ilişkin yaptığı araştırmanın sonuçlarına baktığımızda uygulamanın "dinamizmi sağlaması" ve "hantallığın giderilmesi" yönlerinden olumlu olduğu tespit edilmiştir. Kaya ve Göçe'nin (2012) araştırmasında rotasyon uygulaması okul sistemini canlandırdığı ve dirik hale getirdiği, yönetim süreçlerinin etkili ve verimli bir biçimde kullanılabilmesine imkan tanıdığı belirlenmiştir. Arabacı ve Sağlam'ın (2012) araştırmasında, yöneticinin uzun süre aynı okulda çalışmasının kuruma zarar vereceği, farklı kurumlarda çalışmasının ise yöneticiyi daha aktif ve verimli hale getireceği belirlenmiştir. Süre sınırlamasına dayalı yönetici yer değişikliğinin kurumda yöneticiliğe dinamizm kazandıracağı Tonbul ve Sağıroğlu'nun (2012) araştırmasından elde edilen bulguyla benzerlik göstermektedir. Ayrıca Akarsu'nun (2013) araştırmasındaki "yeni bir ekip ile çalışmanın kuruma ve yöneticiye dinamizm sağlayacağı" bulgusuyla da paralellik göstermektedir. Kayıkçı, Özdemir ve Yörük (2015) araştırmasında yönetici yer değişikliğinin bireye dinamizm getirmesi ve yeni bilgilerin öğrenilmesini sağlayacağı bakımlarından olumlu değerlendirilmektedir. Çalışır'a (2013) göre yönetici yer değişikliği, yöneticilerdeki yıpranmışlık, durağanlık gibi olumsuz etkileri önlemesi ve yöneticilerin yönetim alanında tecrübe kazanması ve çalışanlara dinamizm kazandırması açısından önemlidir.

Süre sınırlamasına dayalı yapılan yönetici yer değişikliği "Yöneticilerin özel yaşamını olumsuz etkiler. (aile yaşamı, ikamet durumu, ulaşım durumu, çocukların eğitim durumu, ekonomik durum gibi)" yargısına bakıldığında yöneticilerin %7,5'i hiç katılmıyorum, %13,1'i az katılıyorum, %25'i orta düzeyde katılıyorum, %26,6'sı çok katılıyorum ve %27,8'i de tam katılıyorum şeklinde görüş bildirmişlerdir. Bu dağılım çerçevesinde, yöneticilerin %54,4'ü bu yargıya çok ve tam katılıyorum şeklinde görüş belirtmişlerdir. Bu bulguya dayalı olarak yöneticilerin süre sınırlamasına dayalı yer değişikliği uygulamasına $\overline{X}$=3,84 (S=1,23) ortalama ile çok katıldıkları yani yüksek düzeyde algıya sahip oldukları görülmektedir. Buna göre okul yöneticilerinin çoğu süre sınırlamasına dayalı yönetici yer değişikliği konusunda özel yaşamlarının olumsuz yönde etkileneceği

ifade etmektedirler. Çünkü farklı okullar farklı çevrelerde bulunabilir. Bu uygulama yöneticinin ikametini, ulaşımını, çocuklarının eğitimini, ekonomik durumunu etkileyebilir. Özel yaşamı mutlu ve huzurlu olan bir yönetici iş yaşamında daha verimli ve etkili çalışabilir. Bu açıdan bakıldığında uygulamanın yöneticinin özel yaşantısını çok fazla etkilememesi ve daha verimli çalışabilmesi için yönetici yer değişikliğinin aynı eğitim bölgesi sınırları içinde uygulanması uygun olabilir. Araştırmada yöneticilerin büyük çoğunluğunun süre sınırlamasına bağlı yönetici yer değişikliğinin yöneticilerin aile yaşamını, ikamet, ulaşım, çocukların eğitimi ve ekonomik durumu gibi özel yaşamlarını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan pek çok çalışmada (Yılmaz vd. 2012; Gökkaya, 2013; Çalışır, 2013; Akarsu, 2013; Kayıkçı vd. 2015) yönetici yer değişikliği ile özel yaşamın olumsuz etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır. Gökkaya (2013) araştırmasında "yönetici yer değişikliği uygulaması yöneticinin aile ve sosyal hayatını olumsuz etkiler" sonucuna ulaşmıştır. Kayıkçı vd. (2015) rotasyon uygulamasıyla parçalanmış ailelerin ortaya çıkabileceğini tespit etmiştir. Yönetici yer değişikliğinin özel yaşamı olumsuz etkilemesi yönünden bu çalışma diğer çalışmalarla benzerlik gösterdiği ifade edilebilir.

Süre sınırlamasına dayalı yapılan yönetici yer değişikliği "Yöneticilerin iş doyumunu arttırır." yargısına bakıldığında yöneticilerin %21,6'sı hiç katılmıyorum, %21,9'u az katılıyorum seçenekleriyle olumsuz, %27,8'i orta düzeyde katılıyorum, %21,6'sı çok katılıyorum ve %7,2'si de tam katılıyorum şeklinde görüş bildirmişlerdir. Bu dağılım çerçevesinde, yöneticilerin %43,5'i bu yargıya hiç ve az katılıyorum şeklinde görüş belirtmişlerdir. Yöneticilerin süre sınırlamasına dayalı yer değişikliği uygulamasına $\overline{X}$ =2,71 (S=1,23) ortalama ile orta derecede katıldıkları yani orta düzeyde algıya sahip oldukları görülmektedir. Bu bulgu yönetici süre sınırlamasına dayalı yapılan yer değişikliğinin iş doyum düzeylerini çok fazla arttırmayacağı şeklinde yorumlanabilir. Bu bulgu Yılmaz vd.'nin (2012) araştırmalarında "zorunlu yer değişikliği uygulaması yöneticilerin ve çalışanların iş doyumunu olumsuz etkileyecektir" bulgusuyla benzerlik göstermektedir.

Süre sınırlamasına dayalı yapılan yönetici yer değişikliği "Yöneticilerin yeni sosyal çevre edinmelerini sağlar." yargısına bakıldığında yöneticilerin $\overline{X}$ =3,74 (S=1,06) ortalama ile çok katıldıkları yani yüksek düzeyde algıya sahip oldukları görülmektedir. Bu dağılım çerçevesinde, yöneticilerin %64,1'i bu yargıya çok ve tam katılıyorum şeklinde görüş belirtmişlerdir. Bu bulguya göre yöneticilerin çoğu uygulamanın yeni sosyal çevre

edinmelerini sağlayacağını savunmaktadır. Yeni okul ile birlikte sosyal yönü etkili olan okul yöneticisi yeni bir sosyal çevre de kazanabilir. Aslında bu durum doğal bir sonuçtur. Aydın'a (2010,s.194) göre, okul yöneticisinin çevre ile olan yapıcı ilişkileri çok önemlidir. Çevrenin beklentilerinin sürekli olarak yeniden gözden geçirilmesinde de yöneticiye görevler düşer. Etkili bir yönetici çevresine ilişkin kapsamlı bilgiye de sahip olmalıdır. Bu uygulamayla birlikte göreve başlayacak olan yöneticinin görev değişimi yapacağı yöneticiden okulun sosyal çevresi ile ilgili detaylı bir bilgi alması yöneticinin kuruma ve çevreye daha hızlı uyum sağlaması açısından faydalı olabilir.

Süre sınırlamasına dayalı yapılan yönetici yer değişikliği "Yöneticileri daha istekli çalışmaya yöneltir." yargısına bakıldığında yöneticilerin %14,4'ü hiç katılmıyorum, %24,1'i az katılıyorum seçenekleriyle olumsuz, %24,4'ü orta düzeyde katılıyorum, %22,2'si çok katılıyorum ve %15'i de tam katılıyorum şeklinde görüş bildirmişlerdir. Yöneticilerin süre sınırlamasına dayalı yer değişikliği uygulamasına $\overline{X}$=2,99 (S=1,28) ortalama ile orta derecede katıldıkları yani orta düzeyde algıya sahip oldukları görülmektedir. Arabacı ve Sağlam'a (2012) göre; okul yöneticisinin tutumu okulun başarısını arttıracaktır. Aynı okulda uzun süre çalışmak okula zarar vermektedir. Farklı okullarda görev yapmak ise yöneticiyi aktif ve verimli hale getirmektedir. Çünkü her yönetici gideceği okula bir şeyler katmak için daha istekli çalışacaktır.

Süre sınırlamasına dayalı yapılan yönetici yer değişikliği "Yöneticinin yeni okul çevresiyle iletişimini güçlendirir." yargısına bakıldığında yöneticilerin %13,1'i hiç katılmıyorum, %22,5'i az katılıyorum seçenekleriyle olumsuz, %38,1'i orta düzeyde katılıyorum, %17,2'si çok katılıyorum ve %9,1'i de tam katılıyorum şeklinde görüş bildirmişlerdir. Yöneticilerin süre sınırlamasına dayalı yer değişikliği uygulamasına $\overline{X}$ =2,87 (S=1,13) ortalama ile orta derecede katıldıkları yani orta düzeyde algıya sahip oldukları görülmektedir. Yöneticilerin %35,6'sı bu yargıya hiç ve az katılıyorum şeklinde olumsuz görüş belirtmişlerdir. Bu uygulamanın yöneticilerin yeni okul çevresiyle iletişimini arttırmada çok yüksek düzeyde etkili olduğunu söyleyemeyiz. Bu durum görev yeri değişen yöneticinin yeni çevreye alışmanın zaman alacağından ve uyum sorunu yaşayabileceğinden kaynaklanmış olabilir. Çalışır (2013) araştırmasında, "rotasyon uygulamasıyla yöneticilerin yeni okuluna ve çevreye belli bir süre de olsa uyum sorunu yaşayacaklarını" tespit etmiştir.

Süre sınırlamasına dayalı yapılan yönetici yer değişikliği "Yöneticilerin yönetsel deneyimlerinin paylaşılmasını sağlar." yargısına bakıldığında yöneticilerin %3,8'i hiç katılmıyorum, %11,9'u az katılıyorum, %24,1'i orta düzeyde katılıyorum, %44,4'ü çok katılıyorum ve %15,9'u da tam katılıyorum şeklinde görüş bildirmişlerdir. Yöneticilerin %60,3'ü bu yargıya tam ve çok katılıyorum şeklinde görüş belirtmişlerdir. Yöneticilerin süre sınırlamasına dayalı yer değişikliği uygulamasına $\overline{X}$=3,57 (S=1,01) ortalama ile çok katıldıkları yani yüksek düzeyde algıya sahip oldukları görülmektedir. Yer değişikliği uygulaması ile birlikte okul yöneticileri farklı kurumlarda çalışmaya başlayacaklardır. Böylelikle yöneticiler yönetsel deneyimlerini yeni okulunda uygulama fırsatı bulacaktır.

Süre sınırlamasına dayalı yapılan yönetici yer değişikliği "Yöneticilerin yönetsel açıdan gelişimlerine katkı sağlar." yargısına bakıldığında yöneticilerin $\overline{X}$=3,49 (S=1,11) ortalama ile çok katıldıkları yani yüksek düzeyde algıya sahip oldukları görülmektedir. Yöneticilerin %54,7'si bu yargıya tam ve çok katılıyorum şeklinde görüş belirtmişlerdir. Bu bulguya göre yöneticilerin büyük bölümü uygulamanın yönetim açısından gelişimlerine katkı sağlayabileceğini ifade etmişlerdir. Bu bulgu Gökkaya'nın (2013) araştırmasındaki "farklı kurumlarda görev yapmak yöneticinin kendini geliştirmesine olanak sağlar" bulgusuyla benzerlik göstermektedir.

Süre sınırlamasına dayalı yapılan yönetici yer değişikliği "Yöneticilerin kişisel açıdan gelişimlerine katkı sağlar." maddesine bakıldığında yöneticilerin %9,4'ü hiç katılmıyorum, %10,9'u az katılıyorum, %28,8'i orta düzeyde katılıyorum, %30,3'ü çok katılıyorum ve %20,6'sı da tam katılıyorum şeklinde görüş bildirmişlerdir. Yöneticilerin süre sınırlamasına dayalı yer değişikliği uygulamasına $\overline{X}$=3,42 (S=1,20) ortalama ile orta derecede katıldıkları yani orta düzeyde algıya sahip oldukları görülmektedir. Bu bulgu, Akarsu (2013) tarafından yapılan araştırmadaki "zorunlu yer değiştirme uygulamasının yöneticilerin kişisel ve mesleki gelişimine katkı sağlayacağı" sonucu ile benzerlik göstermektedir.

Süre sınırlamasına dayalı yapılan yönetici yer değişikliği "Okul yöneticilerinin mesleki performansını azaltır." maddesine bakıldığında yöneticilerin %9,7'si hiç katılmıyorum, %22,2'si az katılıyorum, %21,3'ü orta düzeyde katılıyorum, %25,9'u çok katılıyorum ve %20,9'u da tam katılıyorum şeklinde görüş bildirmişlerdir. Yöneticilerin yer değişikliği uygulamasına $\overline{X}$=3,26 (S=1,28) ortalama ile orta derecede katıldıkları yani orta düzeyde algıya sahip oldukları görülmektedir. Aytaç'a (1997, s.9) göre, örgütlerin gelişmesi ve

verimliliği çalışanların performansına bağlıdır. Hedeflere ancak kişisel çabalarla ulaşılabilir. Bu bulguya göre yöneticilerin önemli bir kısmı uygulamanın mesleki performansı azaltacağı kanısındadır. Memişoğlu vd.'nin (2013) araştırmasında "görev yerleri değişen yöneticilerin çoğunluğu, mesleki yaşantı ve performans açısından değişen çevre ve kadroya uyum sağlamak adına daha fazla emek ve performans harcadıkları" tespit edilmiştir. Çelebi, Çelebi ve Bayram'ın (2011) araştırmasında "zorunlu yer değiştirme uygulaması okul müdürlerinin performansını olumlu yönde etkiyecektir" bulgusu ile farklılık gösterdiğini söyleyebiliriz.

Süre sınırlamasına dayalı yapılan yönetici yer değişikliği "Yöneticilerin çalışma yaşamıyla ilgili gelecek kaygısını arttırır." maddesine bakıldığında yöneticilerin %8,8'i hiç katılmıyorum, %17,5'i az katılıyorum, %21,2'si orta düzeyde katılıyorum, %21,9'u çok katılıyorum ve %30,6'sı da tam katılıyorum şeklinde görüş bildirmişlerdir. Yöneticilerin süre sınırlamasına dayalı yer değişikliği uygulamasına $\overline{X}$=3,43 (S=1,31) ortalama ile çok katıldıkları yani yüksek düzeyde algıya sahip oldukları görülmektedir. Bu bulguya göre okul yöneticilerinin büyük bir bölümü süre sınırlamasına dayalı yönetici yer değişikliği uygulamasının çalışma yaşamıyla ilgili gelecek kaygısı arttırdığını düşünmektedirler. Rotasyona uğrayacak olan yöneticinin tekrar yönetici olarak atanmasındaki belirsizlik, hangi kurumda çalışacağının belli olmayışı, sık değişen yönetici görevlendirme yönetmelikleri gibi unsurlar yöneticilerde birtakım kaygıların oluşmasına neden olabilmektedir. Bu kaygıyı azaltmak için zorunlu yer değişikliği uygulamasının uzun süreli olarak planlanması ve uygulanması uygun olabilir. Bu sayede yönetici yer değişikliğine tabi olacak yöneticiler mesleki ve özel yaşamlarıyla ilgili planlamalarını daha iyi yaparak bu kaygının etkilerini azaltabilir. Yönetici yer değişikliği uygulaması, yöneticilerin çalışma yaşamıyla ilgili gelecek kaygısı taşımasına sebep olabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Daha önce yapılan pek çok çalışmada yöneticilerin çalışma yaşantısı ile ilgili gelecek kaygısı taşıdıkları ifade edilmiştir. Yılmaz vd. (2012) yer değişikliği uygulamasının bireysel çalışma yaşamını olumsuz etkileyeceğini ifade etmektedirler. Aydoğan (2014) çalışmasında yer değişikliği uygulanan genç ve orta yaş aralığındaki personelin iş tatminlerinin düşük olduğunu belirlemiştir. Çalışır (2013) ise yönetici yer değişikliğinin yöneticileri bazı konularda mağdur ettiği, yeni okulda ve çevrede uyum sorunu yaşanmasına sebep olduğunu tespit etmiştir.

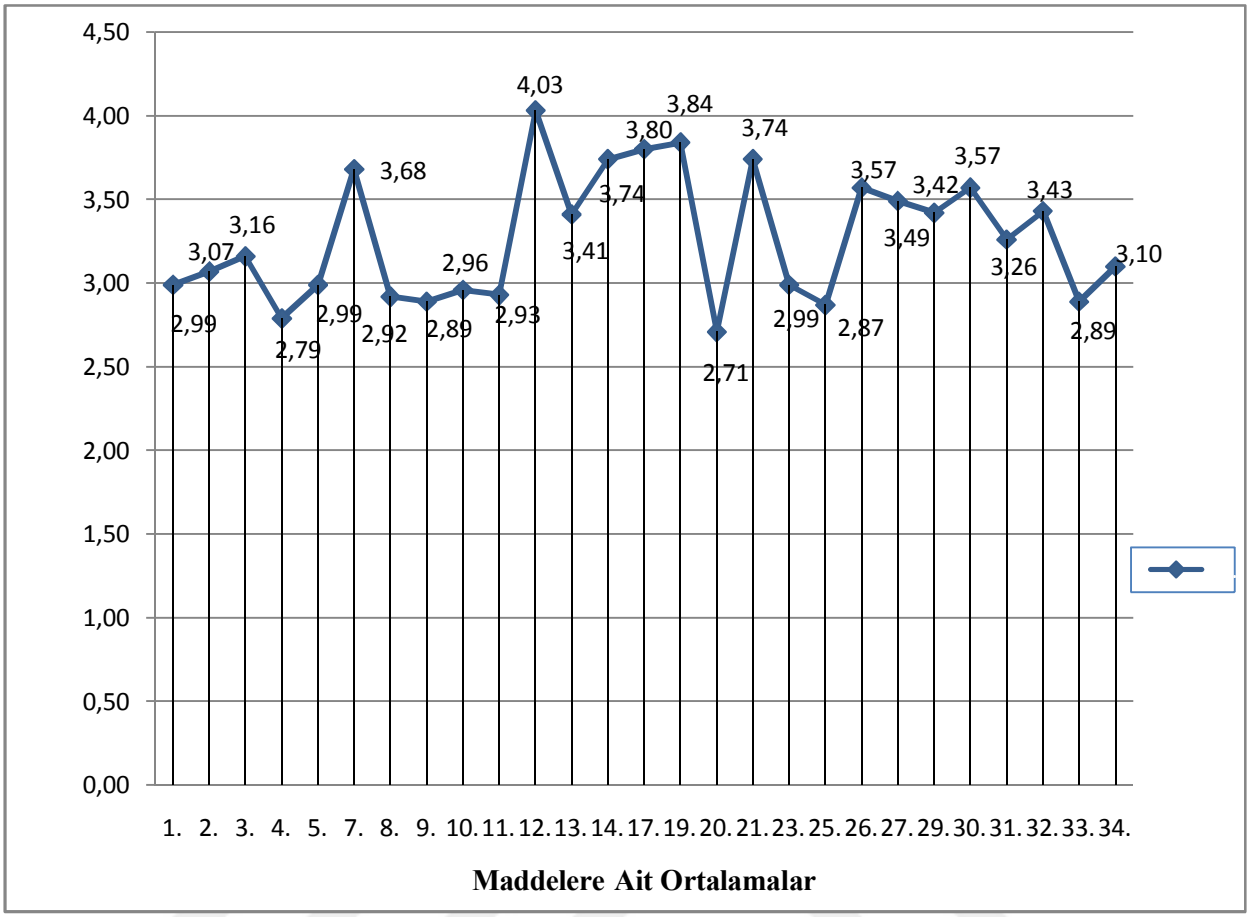
Süre sınırlamasına dayalı yapılan yönetici yer değişikliği "Çalışanların motivasyonunu güçlendirir." maddesine bakıldığında yöneticilerin %18,8'i hiç katılmıyorum, %16,6'sı az

katılıyorum, %31,9'u orta düzeyde katılıyorum, %22,5'i çok katılıyorum ve %10,3'ü de tam katılıyorum şeklinde görüş bildirmişlerdir. Yöneticilerin süre sınırlamasına dayalı yer değişikliği uygulamasına $\overline{X}$=2.89 (S=1,24) ortalama ile orta derecede katıldıkları yani orta düzeyde algıya sahip oldukları görülmektedir. Bu bulguya göre, yöneticilerin zorunlu yer değişikliği uygulamasının çalışanlardaki motivasyonu güçlendireceğine olan inançlarının çok güçlü olmadığı ifade edilebilir. Memişoğlu vd.'nin (2013) araştırmasında "zorunlu yer değişikliği uygulaması kişilerin motivasyonunda düşüşlere neden olacağı" bulgusuyla benzerlik göstermektedir. Bu bulgu Gökkaya'nın (2013) araştırmasındaki "rotasyonunun okul personelinin motivasyonunu düşürmesi" bulgusuyla da benzerlik göstermektedir.

Süre sınırlamasına dayalı yapılan yönetici yer değişikliği "Öğretmenlerin mesleki gelişimine katkı sağlar." maddesine bakıldığında yöneticilerin %11,6'sı hiç katılmıyorum, %16,6'sı az katılıyorum, %31,36'sı orta düzeyde katılıyorum, %30,6'sı çok katılıyorum ve %9,7'si de tam katılıyorum şeklinde görüş bildirmişlerdir. Bu uygulamaya yöneticilerin $\overline{X}$=3.10 (S=1,15) ortalama ile orta derecede katıldıkları yani orta düzeyde algıya sahip oldukları görülmektedir. Bu bulguya göre yöneticilerin zorunlu yer değişikliği ile birlikte farklı kurumlarda çalışması öğretmenlerin mesleki gelişimine katkı sağlayabilir.

Yukarıda detaylı bir şekilde açıkladığımız bulgulara göre süre sınırlamasına dayalı yönetici yer değişikliğine ilişkin yüksek düzeyde tespit edilen maddeleri şu şekilde sıralayabiliriz. Süre sınırlamasına dayalı yönetici yer değişikliği;

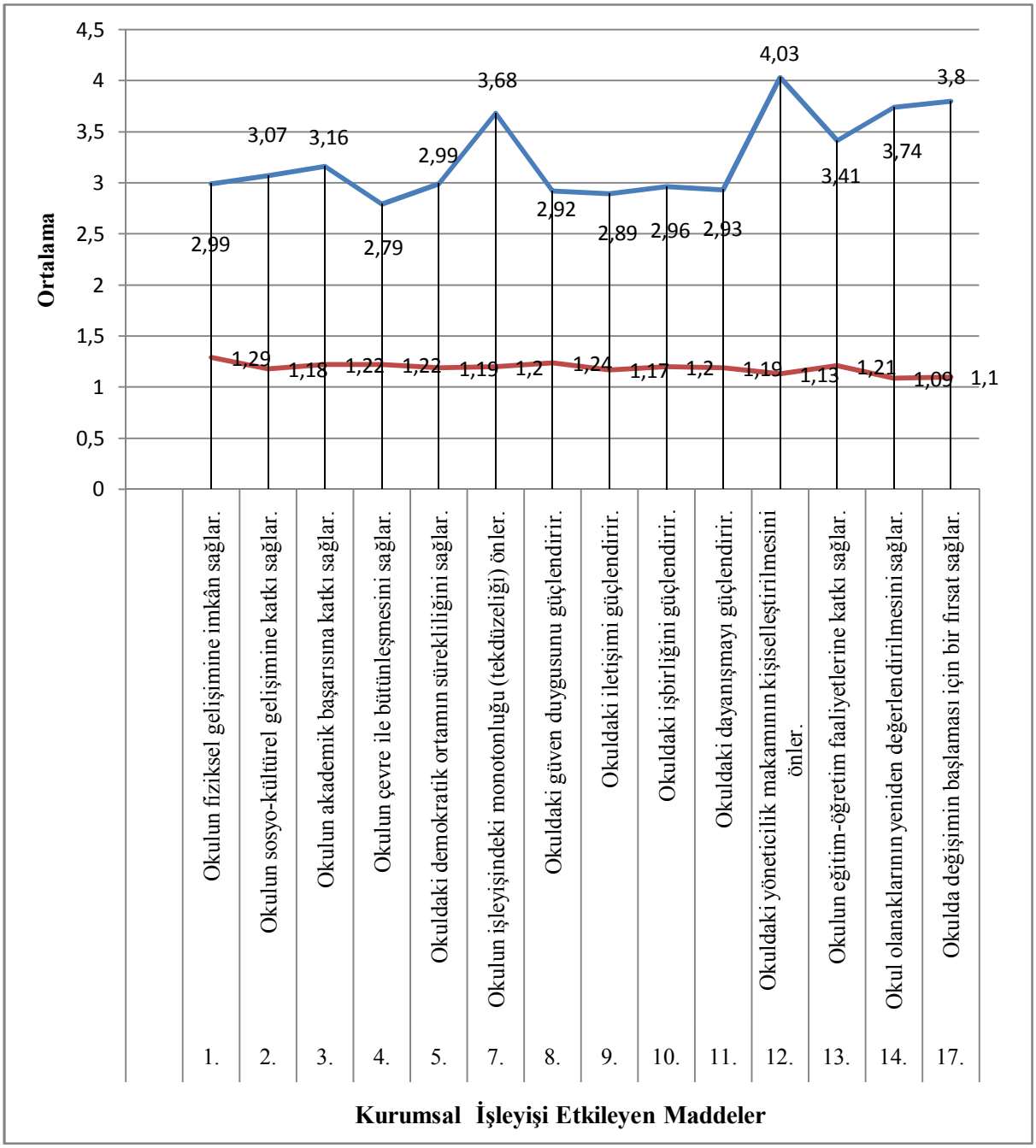
- ✓ Okuldaki yöneticilik makamının kişiselleştirilmesini önler.
- ✓ Yöneticilerin özel yaşamını (aile yaşamı, ikamet durumu, ulaşım durumu, çocukların eğitim durumu, ekonomik durum) olumsuz etkiler.
- ✓ Okulda değişimin başlaması için bir fırsat sağlar.
- ✓ Okul olanaklarının yeniden değerlendirilmesini sağlar.
- ✓ Yöneticilerin yeni sosyal çevre edinmelerini sağlar.
- ✓ Okulun işleyişindeki monotonluğu (tekdüzeliği) önler.
- ✓ Yöneticilerin yönetsel deneyimlerinin paylaşılmasını sağlar.
- ✓ Yöneticilerin yönetsel açıdan gelişimlerine katkı sağlar.
- ✓ Yöneticilik alanına dinamizm kazandırır.
- ✓ Yöneticilerin çalışma yaşamıyla ilgili gelecek kaygısını arttırır.



Şekil 3. Yönetici yer değişikliği uygulaması ile ilgili yönetici algıları ölçeğinin maddelerine ilişkin ortalama değişim düzeylerine ait çizgi grafiği.

Şekil - 3'e bakıldığında yönetici algı düzeyinin en yüksek olduğu maddenin 4.03 ortalama ile 12. madde "Okuldaki yöneticilik makamının kişiselleştirilmesini önler." olduğu görülmektedir. Yönetici algı düzeylerinin en düşük olduğu maddenin ise 2.71 ortalama ile 20. Madde "Yöneticilerin iş doyumunu arttırır." olduğu görülmektedir.

Yönetici görevlendirme ve yer değişikliği ataması ile ilgili yönetici algıları ölçeğine ait okulu etkileyen maddelerin ortalama dağılımlarına ilişkin çizgi grafiği Şekil-3'de görülmektedir.

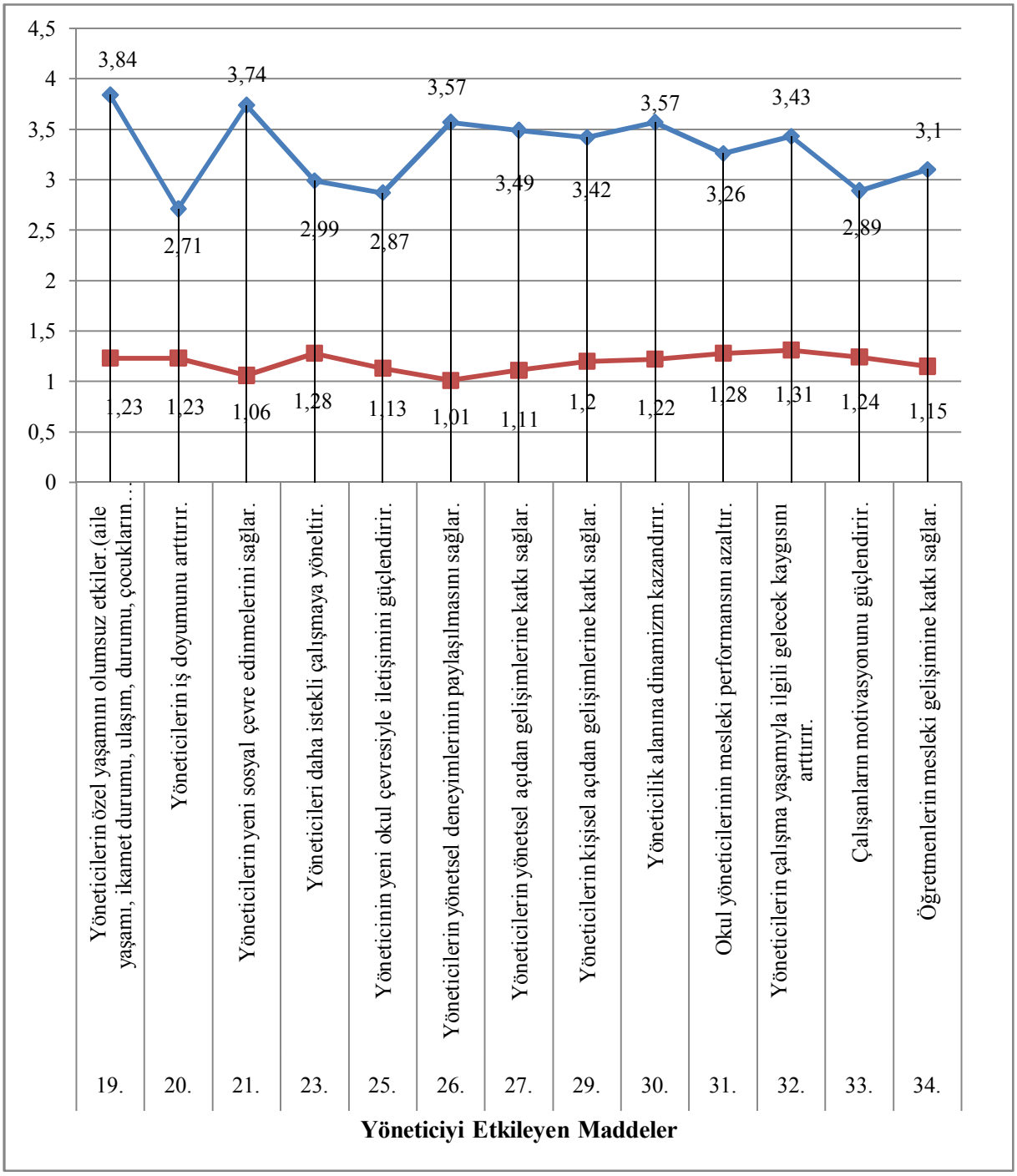


Şekil 4. Yönetici yer değişikliği uygulaması ile ilgili yönetici algıları ölçeğinin kurumu etkileyen maddelere ilişkin ortalama değişim düzeylerine ait çizgi grafiği.

Şekil-4'e bakıldığında kurumu etkileyen maddeler arasında yönetici görüşleri incelendiğinde; en yüksek algı düzeyine sahip kurumu etkileyen maddenin ortalama 4,03 ile 12. madde "Okuldaki yöneticilik makamının kişiselleştirilmesini önler." olduğu görülmektedir. En düşük algı düzeyine sahip kurumu etkileyen maddenin ortalama 2.79 ile 4. madde "Okulun çevre ile bütünleşmesini sağlar." olduğu görülmektedir. Kurumu etkileyen maddelere yönelik yönetici algılarına ait ortalama değerlere ilişkin standart

sapmalara bakıldığında genelde maddelerin benzer düzeyde sapma gösterdiği görülmektedir.

Yönetici görevlendirme ve yer değişikliği ile ilgili yönetici algıları ölçeğine ait yöneticileri etkileyen maddelerin ortalama dağılımlarına ilişkin çizgi grafiği Şekil-4'te görülmektedir.



Şekil 5. Yönetici yer değişikliği uygulaması ile ilgili yönetici algıları ölçeğinin yöneticiyi etkileyen maddelere ilişkin ortalama değişim düzeylerine ait çizgi grafiği.

Şekil-5'e bakıldığında yöneticiyi etkileyen maddeler arasında yönetici algıları incelendiğinde; en yüksek algı düzeyine sahip yöneticiyi etkileyen maddenin ortalama 3,44 ile 19. madde "Yöneticilerin özel yaşamını (aile yaşamı, ikamet durumu, ulaşım, durumu, çocukların eğitim durumu, ekonomik durum gibi) olumsuz etkiler." olduğu görülmektedir. En düşük algı düzeyine sahip yöneticiyi etkileyen maddenin ortalama 2.71 ile 20. madde "Yöneticilerin iş doyumunu arttırır." olduğu görülmektedir. Yöneticiyi etkileyen maddelere yönelik yönetici algılarına ait ortalama değerlere ilişkin standart sapmalara bakıldığında genelde maddelerin benzer düzeyde sapma gösterdiği görülmektedir.

4.2. Araştırmanın İkinci Alt Problemine İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi; *"Temel eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin süre sınırlamasına dayalı yönetici görevlendirme ve yer değişikliği uygulamasına ilişkin görüşleri; cinsiyet, medeni durum, yaş, okul türü, görev durumu, yöneticilik kıdemi, mesleki kıdem durumu, öğrenim durumu, görev yerlerinin değişme durumu, yöneticilik süresi, okulun öğretmen sayısı ve sendika üyeliği değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?"* şeklinde ifade edilmiştir.

Temel eğitim okullarında görevli yöneticilerin süre sınırlamasına dayalı yönetici yer değişikliği uygulamasına ilişkin görüşleri; ilgili değişkenlere göre karşılaştırılmış ve aşağıda tablolar halinde açıklanmıştır.

4.2.1. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular

Yöneticilerin cinsiyetlerine göre süre sınırlamasına dayalı yönetici görevlendirme ve yer değişikliği uygulaması ile ilgili algıları arasında farklılık var mıdır?

Tablo 13

Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Görevlendirme ve Yer Değişikliği Uygulaması İle İlgili Yönetici Algıları Arasındaki Farklılığa İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	$\overline{X}$	S	t	sd	p
Yönetici Algısı	Kadın	77	83,48	21,46	1,16	318	,246
	Erkek	243	86,89	22,69			

*p<.05

Tablo-13'e bakıldığında yöneticilerin cinsiyetlerine göre görevlendirme ve yer değişikliği uygulamasına yönelik algıları arasındaki farklılık incelenmiştir. Yönetici yer değişikliğine ilişkin kadın yöneticilerin algı düzeylerinin ($\overline{X}$=83,48), erkek yöneticilerin algı düzeylerinden ($\overline{X}$=86,89) daha düşük olduğu fakat $t_{(318)}$=1,16, p=,246>,05'e göre bu farkın anlamlı olmadığı görülmektedir. Yani kadın ve erkek yöneticilerin uygulamaya ilişkin görüşleri arasında benzerlik gösterdiği ifade edilebilir.

4.2.2. Medeni Durum Değişkenine İlişkin Bulgular

Yöneticilerin medeni durumlarına göre süre sınırlamasına dayalı yönetici görevlendirme ve yer değişikliği uygulaması ile ilgili algıları arasında farklılık var mıdır?

Tablo 14

Yöneticilerin Medeni Durumlarına Göre Görevlendirme ve Yer Değişikliği Uygulaması İle İlgili Yönetici Algıları Arasındaki Farklılığa İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları

	Medeni Durum	N	$\overline{X}$	S	t	sd	p
Yönetici Algısı	Evli	279	86,17	22,68	,200	318	,842
	Bekar	41	85,42	20,82			

*p<.05

Tablo-14'e bakıldığında yöneticilerin medeni durumlarına göre atama ve yer değişikliği uygulamasına yönelik algıları arasındaki farklılık incelenmiştir. Evli olan yöneticilerin algı düzeylerinin ($\overline{X}$=86,17), bekar olan yöneticilerin algı düzeylerinden ($\overline{X}$=85,42) daha olumlu olduğu fakat $t_{(318)}$=,200, p=,842>,05'e göre bu farkın anlamlı olmadığı görülmektedir.

4.2.3. Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular

Yöneticilerin yaşlarına göre süre sınırlamasına dayalı yönetici görevlendirme ve yer değişikliği uygulaması ile ilgili algıları arasında farklılık var mıdır?

Tablo 15

Yöneticilerin Yaşlarına Göre Görevlendirme ve Yer Değişikliği Uygulaması İle İlgili Yönetici Algıları Arasındaki Farklılığa İlişkin Tek Yönlü ANOVA Sonuçları

	Yaş	N	$\overline{X}$	S	Kareler Toplam	Kareler Ort.	F (584/2)	p
Yönetici Algısı	31-40	123	86,87	22,28	490,09	245,04	,49	,616
	41-50	122	86,63	19,95	159820,40	504,17		
	51 ve Üstü	75	83,84	26,27	160310,49			

Tablo-15'e bakıldığında yöneticilerin yaşlarına göre atama ve yer değişikliği uygulamasına yönelik algıları arasındaki farklılık incelenmiştir. "31-40" yaş aralığında olan yöneticilerinin atama ve yer değişikliğine yönelik algılarının en yüksek olduğu ve "51 ve Üstü" yaş aralığında olan yöneticilerin algılarının ise en düşük olduğu görülmesine rağmen $F_{(2\text{-}584)}$=,49, p=,616>,05'e göre bu farklılığın anlamlı olmadığı görülmektedir.

4.2.4. Okul Türü (İlkokul, Ortaokul) Değişkenine İlişkin Bulgular

Yöneticilerin görev yaptıkları okulun türüne göre süre sınırlamasına dayalı yönetici görevlendirme ve yer değişikliği uygulaması ile ilgili algıları arasında farklılık var mıdır?

Tablo 16

Yöneticilerin Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre Görevlendirme ve Yer Değişikliği Uygulaması İle İlgili Yönetici Algıları Arasındaki Farklılığa İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları

	Okulun Türü	N	$\overline{X}$	S	t	sd	p
Yönetici Algısı	Anaokulu-İlkokul	165	83,81	24,07	1,87	318	,062
	Ortaokul	155	88,48	20,31			

Tablo-16'ya bakıldığında yöneticilerin görev yaptıkları okulun türüne göre atama ve yer değişikliği uygulamasına yönelik algıları arasındaki farklılık incelenmiştir. "Anaokulu-İlkokul" düzeyinde görev yapan yöneticilerin algı düzeylerinin ($\overline{X}$=83,81), "Ortaokul" düzeyinde görev yapan yöneticilerin algı düzeylerinden ($\overline{X}$=88,48) daha küçük olduğu fakat $t_{(318)}$=1,87, p=,062>,05'e göre bu farkın anlamlı olmadığı görülmektedir.

4.2.5. Görev Türü Değişkenine İlişkin Bulgular

Yöneticilerin görev türüne göre süre sınırlamasına dayalı yönetici atama ve yer değişikliği uygulaması ile ilgili algıları arasında farklılık var mıdır?

Tablo 17

Yöneticilerin Görev Türüne Göre Görevlendirme ve Yer Değişikliği Uygulaması İle İlgili Yönetici Algıları Arasındaki Farklılığa İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları

	Görev Türü	N	$\overline{X}$	S	t	sd	p
Yönetici Algısı	Müdür Yardımcısı	225	83,62	23,42	3,05	318	,002
	Müdür	95	91,87	18,72			

*p<.05

Tablo-17'ye bakıldığında yöneticilerin görev türüne göre atama ve yer değişikliği uygulamasına yönelik algıları arasındaki farklılık incelenmiştir. "Müdür Yardımcısı" unvanı ile görev yapan yöneticilerin algı düzeylerinin ($\overline{X}$=83,62), "Müdür" unvanı ile görev yapan yöneticilerin algı düzeylerinden ($\overline{X}$=91,87) daha küçük olduğu aynı zamanda $t_{(318)}$=3,05, p=,002<,05'e göre bu farkın anlamlı olduğu görülmektedir. Bu bulguya dayalı olarak, müdür olarak görev yapan yöneticilerinin süre sınırlamasına dayalı yer değişikliğine ilişkin algı düzeylerinin, müdür yardımcısı olarak görev yapan yöneticilerinin algı düzeylerinden daha yüksek olduğu ifade edilebilir. Buna göre okul müdürleri müdür yardımcılarına göre rotasyona daha olumlu baktıkları söylenebilir. Bu bulgu, müdürlerin rotasyona bakış açılarının müdür yardımcılarına göre daha pozitif oldukları biçiminde ifade edilebilir. Bu bulgu okul müdürlerinin, yer değişikliği uygulamasıyla okullardaki değişimin ve dönüşümün başlayacağına olan inançlarının müdür yardımcılarına göre daha fazla olduğu şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca, bu anlamlı farklılık müdür yardımcılarının okulda öğretmenlerle ve diğer çalışanlarla daha fazla iletişim ve yakınlık kurduklarından kaynaklanmış olabilir.

4.2.6. Öğrenim Durumu Değişkenine İlişkin Bulgular

Yöneticilerin öğrenim durumlarına göre süre sınırlamasına dayalı yönetici görevlendirme ve yer değişikliği uygulaması ile ilgili algıları arasında farklılık var mıdır?

Tablo 18

Yöneticilerin Öğrenim Durumlarına Göre Görevlendirmeve Yer Değişikliği Uygulaması İle İlgili Yönetici Algıları Arasındaki Farklılığa İlişkin Tek Yönlü ANOVA Sonuçları

	Öğrenim Durumu	N	$\overline{X}$	S	Kareler Toplam	Kareler Ort.	F (584/2)	p
Yönetici Algısı	Ön Lisans	38	79,95	27,23	1632,46	816,23	1,63	,197
	Lisans	220	87,02	21,84	158678,02	500,56		
	Yüksek Lisans	62	86,44	20,95	160310,49			

*p<.05

Tablo-18'e bakıldığında yöneticilerin öğrenim durumlarına göre görevlendirme ve yer değişikliği uygulamasına yönelik algıları arasındaki farklılık incelenmiştir. "Lisans" mezunu olan yöneticilerinin atama ve yer değişikliğine yönelik algılarının en yüksek olduğu ve "Ön Lisans" mezunu olan yöneticilerin algılarının ise en düşük olduğu görülmesine rağmen $F_{(2-584)}$=1,63, p=,197>,05'e göre bu farklılığın anlamlı olmadığı görülmektedir.

4.2.7. Görev Yerlerinin Değişme Durumu Değişkenine İlişkin Bulgular

Yöneticilerin görev yerlerinin değişme durumlarına göre süre sınırlamasına dayalı yönetici görevlendirme ve yer değişikliği uygulaması ile ilgili algıları arasında farklılık var mıdır?

Tablo19

Yöneticilerin Görev Yerlerinin Değişme Durumlarına Göre Görevlendirme ve Yer Değişikliği Uygulaması İle İlgili Yönetici Algıları Arasındaki Farklılığa İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları

	Yer Değişikliği	N	$\overline{X}$	S	t	sd	p
Yönetici Algısı	Evet	103	87,73	22,82	,91	318	,362
	Hayır	217	85,28	22,23			

*p<.05

Tablo-19'a bakıldığında yöneticilerin görev yerlerinin değişme durumlarına göre atama ve yer değişikliği uygulamasına yönelik algıları arasındaki farklılık incelenmiştir. Görev yerleri değişen yöneticilerin algı düzeylerinin ($\overline{X}$=87,73), görev yerleri değişmeyen yöneticilerin algı düzeylerinden ($\overline{X}$=85,43) daha yüksek olduğu fakat $t_{(318)}$=,91, p=,362>,05'e göre bu farkın anlamlı olmadığı görülmektedir. Yani rotasyona uğrayan ve uğramayan yöneticilerin görüşlerinin birbirine benzediği ifade edilebilir.

4.2.8. Yöneticilik Kıdemi Değişkenine İlişkin Bulgular

Katılımcıların yöneticilik kıdemlerine göre süre sınırlamasına dayalı yönetici görevlendirme ve yer değişikliği uygulaması ile ilgili algıları arasında farklılık var mıdır?

Tablo 20

Katılımcıların Yöneticilik Kıdemlerine Göre Görevlendirme *ve Yer Değişikliği Uygulaması İle İlgili Yönetici Algıları Arasındaki Farklılığa İlişkin Tek Yönlü ANOVA Sonuçları*

	Yöneticilik Kıdemi	N	$\overline{X}$	S	Kareler Toplam	Kareler Ort.	F (315/4)	p
Yönetici Algısı	1-5 Yıl	149,00	86,82	22,30	314,39	78,60	,16	,961
	6-10 Yıl	66,00	86,05	19,81	159996,10	507,92		
	11-15 Yıl	34,00	85,41	20,55	160310,49			
	16-20 Yıl	30,00	86,27	26,22				
	21 ve Üstü Yıl	41,00	83,78	25,99				

*p<.05

Tablo-20'ye bakıldığında katılımcıların yöneticilik kıdemlerine göre atama ve yer değişikliği uygulamasına yönelik algıları arasındaki farklılık incelenmiştir. "1-5 Yıl" yöneticilik kıdemine sahip olan katılımcıların atama ve yer değişikliğine yönelik algılarının en yüksek olduğu ve "21 ve Üstü Yıl" yöneticilik kıdemine sahip olan katılımcıların görevlendirme ve yer değişikliğine yönelik algılarının en düşük olduğu görülmesine rağmen $F_{(4-315)}$=,16, p=,961>,05'e göre bu farklılığın anlamlı olmadığı görülmektedir.

4.2.9. Mesleki Kıdem Durumu Değişkenine İlişkin Bulgular

Yöneticilerin mesleki kıdemlerine göre süre sınırlamasına dayalı yönetici görevlendirme ve yer değişikliği uygulaması ile ilgili algıları arasında farklılık var mıdır?

Tablo 21

Yöneticilerin Mesleki Kıdemlerine Göre Görevlendirme ve Yer Değişikliği Uygulaması İle İlgili Yönetici Algıları Arasındaki Farklılığa İlişkin Tek Yönlü ANOVA Sonuçları

	Mesleki Kıdem	N	$\overline{X}$	S	Kareler Toplam	Kareler Ort.	F (316/3)	p
Yönetici Algısı	1-10 Yıl	45	85,47	24,80	506,17	168,72	,33	,801
	11-20 Yıl	136	86,07	20,47	159804,32	505,71		
	21-30 Yıl	91	87,62	20,62	160310,49			
	31 ve Üzeri	48	83,69	28,39				

*p<.05

Tablo-21'e bakıldığında yöneticilerin mesleki kıdemlerine göre atama ve yer değişikliği uygulamasına yönelik algıları arasındaki farklılık incelenmiştir. "21-30 Yıl" mesleki kıdemine sahip olan yöneticilerin atama ve yer değişikliğine yönelik algılarının en yüksek olduğu ve "31 ve Üstü Yıl" mesleki kıdemine sahip olan yöneticilerin atama ve yer değişikliğine yönelik algılarının en düşük olduğu görülmesine rağmen $F_{(3\text{-}316)}$=,33, p=,801>,05'e göre bu farklılığın anlamlı olmadığı görülmektedir.

4.2.10. Görev Yapılan Kurumun Öğretmen Sayısı Değişkenine İlişkin Bulgular

Yöneticilerin görev yaptıkları okulların öğretmen sayılarına göre süre sınırlamasına dayalı yönetici görevlendirme ve yer değişikliği uygulaması ile ilgili algıları arasında farklılık var mıdır?

Tablo 22

Yöneticilerin Görev Yaptıkları Okulların Öğretmen Sayılarına Göre Görevlendirme *ve Yer Değişikliği Uygulaması İle İlgili Yönetici Algıları Arasındaki Farklılığa İlişkin Tek Yönlü ANOVA Sonuçları*

	Öğretmen Sayıları	N	$\overline{X}$	S	Kareler Toplam	Kareler Ort.	F (315/4)	p
Yönetici Algısı	25 ve daha az	27	87,56	16,18	2454,47	613,62	1,22	,300
	26-50	105	84,85	23,80	157856,01	501,13		
	51-75	90	82,99	23,48	160310,49			
	76-100	50	89,32	20,79				
	101 ve Üzeri	48	90,29	21,58				

*p<.05

Tablo-22'ye bakıldığında yöneticilerin görev yaptıkları okulların öğretmen sayılarına göre görevlendirme ve yer değişikliği uygulamasına yönelik algıları arasındaki farklılık incelenmiştir."101 ve Üzeri" sayıda öğretmene sahip olan okullarda görev yapan yöneticilerin atama ve yer değişikliğine yönelik algılarının en yüksek olduğu ve "51-75" sayıda öğretmene sahip olan okullarda görev yapan yöneticilerin görevlendirme ve yer değişikliğine yönelik algılarının en düşük olduğu görülmesine rağmen $F_{(4-315)}$=1,22, p=,300>,05'e göre bu farklılığın anlamlı olmadığı görülmektedir.

4.2.11. Görev Yapılan Kurumdaki Yöneticilik Süresi Değişkenine İlişkin Bulgular

Yöneticilerin görev yaptıkları okullardaki yöneticilik sürelerine göre süre sınırlamasına dayalı yönetici görevlendirme ve yer değişikliği uygulaması ile ilgili algıları arasında farklılık var mıdır?

Tablo 23

Yöneticilerin Görev Yaptıkları Okullardaki Yöneticilik Sürelerine Göre Görevlendirme ve Yer Değişikliği Uygulaması İle İlgili Yönetici Algıları Arasındaki Farklılığa İlişkin Tek Yönlü ANOVA Sonuçları

	Yöneticilik Süreleri	N	$\overline{X}$	S	Kareler Toplam	Kareler Ort.	F (315/4)	p
Yönetici Algısı	1 Yıl	117	90,21	22,10	4290,89	1072,72	2,17	,073
	2 Yıl	81	82,22	22,40	156019,60	495,30		
	3 Yıl	41	81,29	20,35	160310,49			
	4 Yıl	44	85,14	24,17				
	5 Yıl ve Üstü	37	87,78	22,06				

*p<.05

Tablo-23'e bakıldığında yöneticilerin görev yaptıkları okullardaki yöneticilik sürelerine göre görevlendirme ve yer değişikliği uygulamasına yönelik algıları arasındaki farklılık incelenmiştir. Bulunduğu okulda 1 yıl görev yapan yöneticilerin atama ve yer değişikliğine yönelik algılarının en yüksek olduğu ve bulunduğu okulda 3 yıl görev yapan yöneticilerin görevlendirme ve yer değişikliğine yönelik algılarının en düşük olduğu görülmesine rağmen $F_{(4-315)}$=2,17, p=,073>,05'e göre bu farklılığın anlamlı olmadığı görülmektedir. Anlamlı farklılık görülmese de göreve yeni başlayan yöneticilerin yer değişikliğine daha olumlu baktıkları ifade edilebilir.

4.2.12. Sendika Üyesi Olma Durumu Değişkenine İlişkin Bulgular

Yöneticilerin sendika üyesi olma durumlarına göre süre sınırlamasına dayalı yönetici görevlendirme ve yer değişikliği uygulaması ile ilgili algıları arasında farklılık var mıdır?

Tablo 24

Yöneticilerin Sendika Üyesi Olma Durumlarına Göre Yer Değişikliği Uygulaması İle İlgili Yönetici Algıları Arasındaki Farklılığa İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları

	Sendika Üyesi Olma Durumu	N	$\overline{X}$	S	t	sd	p
Yönetici Algısı	Evet	263	88,22	21,83	3,76	318	,000
	Hayır	57	76,16	22,62			

*p<.05

Tablo-24'e bakıldığında yöneticilerin sendika üyesi olma durumlarına göre görevlendirme ve yer değişikliği uygulamasına yönelik algıları arasındaki farklılık incelenmiştir. Sendika üyesi olan yöneticilerin algı düzeylerinin ($\overline{X}$ =88,22), sendika üyesi olmayan yöneticilerin algı düzeylerinden ($\overline{X}$ =76,16) daha yüksek olduğu aynı zamanda $t_{(318)}$=3,76, p=,000<,05'e göre bu farkın anlamlı olduğu görülmektedir. Bu anlamlı farklılık, sendika üyesi olan yöneticilerinin yönetici yer değişikliğine ilişkin algı düzeylerinin sendika üyesi olmayan yöneticilerinin algı düzeylerinden daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Yani sendika üyesi olan yöneticiler sendika üyesi olmayan yöneticilere göre rotasyona daha olumlu bakmaktadırlar. Bir başka ifadeyle sendika üyesi olan yöneticiler süre sınırlamasına dayalı zorunlu yer değişikliğini daha fazla istemektedirler. Bu bulgudan dayalı olarak sendika üyeliği mesleki gelecek açısından yöneticileri daha güçlü hissettirmiş olabilir. Sendika üyesi olmayan yöneticiler ise yönetici yer değişikliği ile bazı hak kayıplarına uğrayabileceklerini düşünmüş olabilirler.

BÖLÜM 5

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın sonuçlarına, tartışma bölümüne ve önerilere yer verilmektedir.

5.1. Sonuçlar

Bu bölümde araştırmanın bulgularından çıkarılan sonuçlar ifade edilmiştir. Bu çalışmada temel eğitim kurumlarındaki yönetici yer değişikliği uygulamasına ilişkin yönetici görüşlerini tespit etmek ve yöneticilerin demografik özelliklerine göre görüşleri arasındaki farklılıkları ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Araştırmanın amacına uygun olarak yapılan analiz sonuçları, yöneticilerin katılma düzeylerinin dağılımları ve demografik özelliklerine göre farklılaşma düzeylerini ortaya çıkarmak için belirlenen alt problemlere ilişkin bulgulardan elde edilen sonuçlar aşağıda ifade edilmiştir:

1. Yöneticilerin cinsiyetlerine göre süre sınırlamasına dayalı yönetici görevlendirme ve yer değişikliği uygulaması ile ilgili görüşleri arasında farklılık incelendiğinde, anlamlı bir farklılık olmadığı, anlamlı bir farklılık olmasa da kadın yöneticilerin görevlendirme ve yer değişikliği uygulaması ile ilgili katılma düzeylerinin, erkek yöneticilerin katılma düzeylerinden daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Buna göre kadın yöneticiler, süre sınırlamasına dayalı yönetici yer değişikliğinin yapılmasını erkek yöneticilere göre daha az istemektedirler.

2. Yöneticilerin medeni durumlarına göre süre sınırlamasına dayalı yönetici görevlendirme ve yer değişikliği uygulaması ile ilgili görüşleri arasında farklılık incelendiğinde anlamlı bir farklılık olmadığı, anlamlı bir farklılık olmasa da evli olan yöneticilerin yönetici görevlendirme ve yer değişikliği uygulaması ile ilgili katılma düzeylerinin, bekâr olan yöneticilerin katılma düzeylerinden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

3. Yöneticilerin yaşlarına göre süre sınırlamasına dayalı yönetici görevlendirme ve yer değişikliği uygulaması ile ilgili görüşleri arasında farklılık incelendiğinde, anlamlı bir farklılık olmadığı anlamlı bir farklılık olmasa da genç yaştaki yöneticilerin yönetici görevlendirme ve yer değişikliği uygulaması ile ilgili katılma düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, yaşı küçük olan yöneticilerin değişimi daha çok istediğini ve yönetici yer değişikliğine daha olumlu baktıklarını göstermektedir.

4. Yöneticilerin görev yaptıkları okulun türüne göre süre sınırlamasına dayalı yönetici görevlendirme ve yer değişikliği uygulaması ile ilgili görüşleri arasında farklılık incelendiğinde, anlamlı bir farklılık olmadığı, anlamlı bir farklılık olmasa da anaokulu ve ilkokul da görev yapan yöneticilerin yönetici görevlendirme ve yer değişikliği uygulaması ile ilgili katılma düzeylerinin, ortaokul da görev yapan yöneticilerin katılma düzeylerinden daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

5. Yöneticilerin görev türüne göre süre sınırlamasına dayalı yönetici görevlendirme ve yer değişikliği uygulaması ile ilgili katılma düzeyleri arasında farklılık incelendiğinde, anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu anlamlı farklılık, müdür yardımcısı olarak görev yapan yöneticilerin yönetici görevlendirme ve yer değişikliği uygulaması ile ilgili katılma düzeylerinin, müdür olarak görev yapan yöneticilerin katılma düzeylerinden daha düşük olmasından kaynaklandığı sonucuna ulaşılmaktadır. Okul müdürlerinin yönetici yer değişikliğini müdür yardımcılarına göre daha fazla istediği ve daha olumlu baktıkları ifade edilebilir. Bu bulgudan hareketle, okul müdürlerinin yönetici yer değişikliğine, değişime ve yeniliğe olan inançlarının daha fazla olduğu ifade edilebilir. Bu anlamlı farklılık müdür yardımcılarının okulda öğretmenlerle ve diğer çalışanlarla daha fazla iletişim ve yakınlık kurduklarından kaynaklanmış olabilir.

6. Yöneticilerin görev yaptıkları okulun türüne göre süre sınırlamasına dayalı yönetici görevlendirme ve yer değişikliği uygulaması ile ilgili görüşleri arasında farklılık incelendiğinde, anlamlı bir farklılık olmadığı, anlamlı bir farklılık olmasa da yüksek lisans mezunu olan yöneticilerin yönetici görevlendirme ve yer değişikliği uygulaması ile ilgili katılma düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticilerin eğitim düzeyleri arttıkça yer değişikliğini kabullenme düzeylerindeki artış olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

7. Yöneticilerin yöneticilik kıdemlerine göre süre sınırlamasına dayalı yönetici görevlendirme ve yer değişikliği uygulaması ile ilgili görüşleri arasında farklılık

incelendiğinde, anlamlı bir farklılık olmadığı, anlamlı bir farklılık olmasa da yöneticilik kıdemi 1-5 yıl olan yöneticilerin yönetici görevlendirme ve yer değişikliği uygulaması ile ilgili katılma düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticilerin yöneticilik kıdemleri arttıkça yer değişikliğini kabullenme düzeylerinde azalma olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

8. Yöneticilerin mesleki kıdemlerine göre süre sınırlamasına dayalı yönetici görevlendirme ve yer değişikliği uygulaması ile ilgili görüşleri arasında farklılık incelendiğinde, anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticilerin mesleki kıdemlerindeki değişim yönetici görevlendirme ve yer değişikliği uygulaması ile ilgili katılma düzeylerini çok fazla etkilemediği ve mesleki kıdemlerin dağılımlarına göre yönetici görüşleri arasında çok fazla farklılıklar olmadığı görülmektedir.

9. Yöneticilerin görev yaptıkları okulların öğretmen sayılarına göre süre sınırlamasına dayalı yönetici görevlendirme ve yer değişikliği uygulaması ile ilgili görüşleri arasında farklılık incelendiğinde, anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Anlamlı bir farklılık olmasa da 101 ve üzeri öğretmene sahip okullarda görev yapan yöneticilerin yönetici görevlendirme ve yer değişikliği uygulaması ile ilgili katılma düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticilerin görev yaptıkları okullarda özellikle öğretmen sayısı 76 ve üstüne çıktığında yer değişikliğini kabullenme düzeylerinde artış olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

10. Yöneticilerin görev yaptıkları okullardaki yöneticilik sürelerine göre süre sınırlamasına dayalı yönetici görevlendirme ve yer değişikliği uygulaması ile ilgili görüşleri arasında farklılık incelendiğinde, anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Anlamlı bir farklılık olmasa da görev yaptığı okuldaki bir yıl yöneticilik süresine sahip olan yöneticilerin yönetici görevlendirme ve yer değişikliği uygulaması ile ilgili katılma düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticilerin görev yaptığı okuldaki yöneticilik süreleri arttıkça yer değişikliğini kabullenme düzeylerinde azalma olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

11. Yöneticilerin sendika üyesi olma durumlarına göre süre sınırlamasına dayalı yönetici görevlendirme ve yer değişikliği uygulaması ile ilgili görüşleri arasında farklılık incelendiğinde, anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu anlamlı farklılık sendika üyesi olan yöneticilerin yönetici yer değişikliği uygulaması ile ilgili katılma düzeylerinin, sendika üyesi olmayan yöneticilerin katılma düzeylerinden daha yüksek

olmasından kaynaklanmaktadır. Sendika üyesi olan yöneticilerin süre sınırlamasına dayalı yönetici yer değişikliğine bakışları ile ilgili tutumları sendika üyesi olmayan yöneticilere göre yüksek bulunmuştur. Bu bulgudan hareketle sendika üyesi olan yöneticilerin sendika üyesi olmayan yöneticilere göre mesleki gelecek açısından kendilerini daha güvende hissetmiş oldukları ifade edilebilir. Ayrıca yöneticilerin sendika üyesi olmaları yer değişikliğini kabullenme düzeylerini artırdığı da ifade edilebilir.

12. Yöneticilerin süre sınırlamasına dayalı yönetici görevlendirme ve yer değişikliği uygulaması ile ilgili yönetici algıları ölçeğinin her bir maddesine ilişkin yönetici görüşlerine ait bulgular incelendiğinde; yöneticilerin yer değişikliği ile ilgili en yüksek katılma düzeyine sahip olduğu maddenin "Okuldaki yöneticilik makamının kişiselleştirilmesini önler" maddesi olduğu görülmektedir. Yöneticiler, yer değişikliğinin en çok okuldaki yöneticilik makamının kişiselleştirmesini önlediğine yönelik katılma düzeyinin çok yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticilerin yer değişikliği ile ilgili en düşük katılım düzeyine ait olduğu maddenin "Yöneticilerin iş doyumunu arttırır" maddesidir. Yöneticiler, yer değişikliğinin iş doyumunu arttırır maddesine yönelik katılım düzeyinin çok düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yani süre sınırlamasına dayalı olarak yapılan yer değişikliğinin iş doyumunu arttırmadığı ifade edilebilir.

Süre sınırlamasına dayalı olarak uygulanan okul yönetici yer değişikliğine ilişkin orta düzeyde görülen yönetici görüşleri şunlardır:

- ✓ Okulun fiziksel gelişimine imkan sağlar.
- ✓ Okulun akademik başarısına ve sosyo-kültürel gelişimine katkı sağlar.
- ✓ Okulun çevre ile bütünleşmesini sağlar.
- ✓ Okuldaki demokratik ortamın sürekliliğini sağlar.
- ✓ Okuldaki güven duygusunu, iletişimi, dayanışmayı ve işbirliğini güçlendirir.
- ✓ Okuldaki eğitim-öğretim faaliyetlerine katkı sağlar.
- ✓ Yöneticilerin iş doyumunu arttırır.
- ✓ Yöneticileri daha istekli çalışmaya yöneltir.
- ✓ Yöneticilerin kişisel açıdan gelişimlerine katkı sağlar.
- ✓ Okul yöneticilerinin mesleki performansını azaltır.
- ✓ Çalışanların motivasyonunu güçlendirir.
- ✓ Öğretmenlerin mesleki gelişimlerine katkı sağlar.
- ✓ Yöneticilerin yeni okul çevresiyle iletişimi

Süre sınırlamasına dayalı olarak uygulanan okul yönetici yer değişikliğine ilişkin yüksek düzeyde görülen yönetici görüşleri şunlardır:

- ✓ Okul olanaklarının yeniden değerlendirilmesini sağlar.
- ✓ Okulda değişimin başlaması için bir fırsat sağlar.
- ✓ Yöneticilerin yeni sosyal çevre edinmelerini sağlar.
- ✓ Yöneticilerin yönetsel deneyimlerinin paylaşılmasını sağlar.
- ✓ Yöneticilerin yönetsel açıdan gelişimlerine katkı sağlar.
- ✓ Yöneticilik alanına dinamizm kazandırır.
- ✓ Okuldaki yöneticilik makamının kişiselleştirilmesini önler.
- ✓ Okulun işleyişindeki monotonluğu (tekdüzeliği) önler.
- ✓ Yöneticilerin özel yaşamını (aile yaşamı, ikamet durumu, ulaşım durumu, çocukların eğitim durumu, ekonomik durum) olumsuz etkiler.
- ✓ Yöneticilerin çalışma yaşamıyla ilgili gelecek kaygısını arttırır.

Yöneticilerin, yönetici yer değişikliği uygulaması ile ilgili kurumu etkileyen maddelere yönelik görüşleri incelendiğine; kurumu etkileyen maddelere göre yöneticilerin en yüksek katılma düzeyine sahip olduğu maddenin "Okuldaki yöneticilik makamının kişiselleştirilmesini önler." maddesinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticilerin yer değişikliği ile ilgili okuldaki yöneticilik makamının kişiselleştirmesini önleyebileceğine yönelik katılım düzeyinin kurumu etkilemesi açısından çok yüksek katılım düzeyine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kurumu etkileyen maddelere göre yöneticilerin en düşük katılma düzeyine sahip olduğu maddenin "Okulun çevre ile bütünleşmesini sağlar" maddesinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticilerin yer değişikliği ile ilgili okulun çevre ile bütünleşmesini sağlayabileceğine ilişkin katılım düzeyinin kurumu etkilemesi açısından çok düşük katılıma sahip olduğu ifade edilebilir.

Yöneticilerin, yönetici yer değişikliği uygulaması ile ilgili yöneticiyi etkileyen maddelere yönelik katılım düzeyi incelendiğine; yöneticiyi etkileyen maddelere göre yöneticilerin en yüksek katılım düzeyine sahip olduğu maddenin "Yöneticilerin özel yaşamını olumsuz etkiler." maddesinin olduğu ifade edilebilir.. Yöneticilerin yer değişikliği ile ilgili yöneticilerin özel yaşamını olumsuz etkilediğine yönelik katılım düzeyinin yöneticiyi etkilemesi açısından çok yüksek katılıma sahip olduğu tespit edilmiştir. Yöneticiyi etkileyen maddelere göre yöneticilerin en düşük katılıma sahip olduğu maddenin "Yöneticilerin iş doyumunu arttırır." maddesinin olduğu anlaşılmaktadır. Yöneticilerin yer

değişikliği ile ilgili yöneticilerin iş doyumunu arttırmasına yönelik görüşünün yöneticiyi etkilemesi açısından çok düşük katılıma sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Sonuç olarak yapılan bu araştırmada süre sınırlamasına dayalı yönetici yer değişikliğinin: "Okul olanaklarının yeniden değerlendirilmesini sağladığı, okulda değişimin başlaması için bir fırsat oluşturduğu, yöneticilerin yeni sosyal çevre edinmelerini sağladığı, yöneticilerin yönetsel deneyimlerinin paylaşılmasını sağladığı, yöneticilerin yönetsel açıdan gelişimlerine katkı sağladığı, yöneticilik alanına dinamizm kazandırdığı, okuldaki yöneticilik makamının kişiselleştirilmesini önlediği ve okulun işleyişindeki monotonluğu (tekdüzeliği) önlediği" ifade edilebilir. Yönetici görüşlerine göre zorunlu yer değişikliğinin kişiye ve kuruma katkı sağladığını, gelişim ve yenilik açısından önemli olduğunu ve pek çok sorunu önlediğini belirtebiliriz. Bu yönüyle yönetici yer değişikliğinin olumlu olduğunu ve genel kabul gördüğü ifade edilebilir. Ancak bu işin içinde olan yöneticilerin görüşleri de alınarak yönetici yer değişikliğinin aksayan yönlerinin giderilmesi gerekmektedir. Ayrıca uzun vadeli, genel kabul gören, demokratik yönetici yer değişikliği yönetmeliğinin hazırlanması gerekmektedir.

5.2. Tartışma

Çalışmanın bu kısmında çalışma sonucunda tespit edilen bulgular benzer konuları araştıran araştırmacıların çalışmaları ile karşılaştırma yapılarak tartışılmıştır.

Okul yöneticisinin sürekli aynı okulda çalışması birçok yönden sorun oluşturmaktadır. Arabacı ve Sağlam (2012), okul müdürünün aynı okulda uzun yıllar kalmasının bir takım sorunlara yol açtığını tespit etmiştir. Bu sorunları; "monotonluk, verimsizlik, kendi kurallarını oluşturma, objektif olmayan tutum ve davranışlar, ast-üst ilişkilerinin bozulması, yönetsel körlük, yeniliklere kapalı olma" olarak ifade etmiştir. Bu sorunlardan kurtulabilmenin önemli bir yolu zorunlu yönetici yer değişikliğinin uygulanmasıdır. Yönetici yer değişikliği ile yöneticiler kendilerini yenileyecek, değiştirecek ve geliştirecektir. Ayrıca Nural ve Çıtak (2012) okul yöneticilerinin önemli bir bölümünün sürekli aynı okulda çalışmasının durağanlığa, işletme körlüğüne ve verim düşüklüğüne neden olacağını belirlemiştir. Bu durumun önüne geçmek için okullarda yönetici yer değişikliğinin uygulanması gerektiğini ifade etmektedir.

Bu araştırma ile süre sınırlamasına dayalı yönetici yer değişikliğinin kurumu ve yöneticiyi monotonluktan (tekdüzelikten) kurtarabileceği saptanmıştır. Yapılan araştırmalar incelendiğinde yer değişikliğinin monotonluğu ve durağanlığı azalttığı görülmektedir.

Toker'e (2006) göre rotasyon, görevlerde çeşitlilik oluşturarak kısa bir süre için de olsa monotonluk hissini ortada kaldırma açısından yararlı olmaktadır. Güleç (2009) ve Kaymaz da (2010) yaptığı çalışmalarda yer değişikliğinin çalışanları monotonluktan kurtardığını belirlemiştir. Gökkaya (2013) araştırmasında yer değişikliğinin kişiyi ve kurumu monotonluktan kurtardığını tespit etmiştir. Şermet (2009) ise çalışmasında yer değişikliği uygulamasının bilgi, beceri ve yetkinlikleri zenginleştirmeyi, monotonluğu gidermeyi amaçladığını ifade etmektedir. Arabacı ve Sağlam'a (2012) göre; okul yöneticisinin tutumu okulun başarısını arttıracaktır. Aynı okulda uzun süre çalışmak okula zarar vermektedir. Farklı okullarda görev yapmak ise yöneticiyi aktif ve verimli hale getirmektedir. Çünkü her yönetici gideceği okula bir şeyler katmak için çok çalışacaktır.

Eğitim örgütlerinde yönetici yer değişikliğine dair yapılan araştırmalar incelendiğinde, yer değişikliğinin motivasyonu artırdığı, monotonluğu azalttığı, verimi artırdığı, kurumda değişim ve yeni bir çalışma ortamı sağladığı, okul olanaklarının yeniden değerlendirildiği, kuruma ve yöneticiye dinamizm kazandırdığı, makamların kişiselleştirilmesini önlediği, bilgi ve tecrübelerin paylaşılmasını sağladığı görülmektedir (Akarsu, 2013; Aydoğan, 2014; Çalışır, 2013; Gökkaya, 2013; Kaya ve Göçen, 2012; Kayıkçı vd., 2015; Yılmaz vd. 2012). Akarsu' ya (2012) göre yönetici yer değişikliği uygulaması yöneticilerin kişisel gelişimi ile okulların kurumsal gelişimine katkı sağlayacaktır.

Güleç (2009) araştırmasında yer değişikliğinin iş verimliliğini etkilediğini belirlemiştir. Gökkaya'nın (2013) araştırmasının "yönetici yer değişikliğinin motivasyonu ve verimi arttırması, kurumda değişimi ve yeni bir çalışma ortamı sağlaması, yöneticinin kendini geliştirmesine olanak sağlaması, yöneticiye farklı kurum ve çevrede çalışma fırsatı sağlaması, yöneticinin tecrübelerini yeni okuluna aktarması" gibi hususların bu araştırmadaki bulgularla benzerlik göstermektedir.

Bu araştırmada yöneticilerin büyük çoğunluğunun "yönetici yer değişikliği okuldaki yöneticilik makamının kişiselleştirilmesini önler" ifadesine üst düzeyde katıldıkları görülmektedir. Bu sonuç ile süre sınırlamasına dayalı olarak yapılan yer değişikliği ile yöneticilerin çalıştıkları makamı kendi çıkarları doğrultusunda kullanmalarının önüne geçeceği ifade edilebilir. Yöneticilerin çoğu yer değişikliği sonucunda kurumda yapılacak işlerin mevzuata göre yapılacağı kişisel gücün baskı unsuru olarak kullanılmayacağı yönündeki görüşe katıldıklarını ifade etmişleridir. Bu görüş Çalışır'ın (2013) araştırmasında "yer değişikliği makamların kişiselleştirmesini ve yıpranmışlığı önler" sonucuyla benzerlik göstermektedir.

Süre sınırlamasına dayalı yönetici yer değişikliğinin kurumda değişimin ve dönüşümün başlaması için bir fırsat oluşturacağı, yöneticiliğe dinamizm kazandıracağı, okul olanaklarının yeniden değerlendirileceği gibi hususlar Arabacı ve Sağlam (2012), Tonbul ve Sağıroğlu (2012), Gündaş ve Ardıç (2012), Yılmaz vd.'nin (2012) araştırmalarında elde edilen bulgularla örtüşmektedir. Arabacı ve Sağlam (2012) araştırmasında okul yöneticilerinin uzun süre aynı okulda çalışmalarının okula zarar vereceğini farklı okullarda çalışmanın yöneticiyi daha aktif ve verimli hale getireceğini belirlemiştir. Tonbul ve Sağıroğlu (2012) çalışmasında yönetici yer değişikliğinin başarıyı olumlu yönde etkiyeceği ve değişim için fırsat oluşturacağını, Gündaş ve Ardıç (2012) çalışmasında zorunlu yer değişikliği uygulamasının okullarda değişim ve yenilik sağlayacağını, Yılmaz vd. (2012) ise yer değişikliği uygulamasının kuruma dinamizm kazandıracağını ve değişimin başlaması için fırsat oluşturacağını belirlemişlerdir. Akarsu (2013) tarafından yapılan araştırmada ise yöneticilerin görüşleri doğrultusunda zorunlu yer değiştirme uygulamasının yöneticilerin kişisel ve mesleki gelişiminin yanı sıra okulların da kurumsal gelişimine katkı sağlayacağı sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmada ayrıca yeni bir ekip ile çalışmanın kuruma ve yöneticiye dinamizm sağlayacağı belirlenmiştir. Memişoğlu vd.'nin (2012) okul müdürlerinin zorunlu yer değişikliğine ilişkin yaptığı araştırmanın sonuçlarına baktığımızda ise, uygulamanın "dinamizmi arttırması", "yöneticilerin kendilerini yenileme imkânı sağlaması" ve "hantallığın giderilmesi" yönlerinden olumlu olduğu tespit edilmiştir. Kaya ve Göçe'nin (2012) araştırmasında rotasyon uygulaması okul sistemini canlandırdığı ve dirik hale getirdiği, yönetim süreçlerinin etkili ve verimli bir biçimde kullanılabilmesine imkan tanıdığı belirlenmiştir. Kayıkçı, Özdemir ve Yörük (2015) araştırmasında yönetici yer değişikliğinin bireye dinamizm getirmesi ve yeni bilgilerin öğrenilmesi bakımından olumlu değerlendirilmektedir. Çalışır'a (2013) göre yönetici yer değişikliği, yöneticilerdeki yıpranmışlık, durağanlık gibi olumsuz etkileri önlemesi ve yöneticilerin yönetim alanında tecrübe kazanması ve çalışanlara dinamizm kazandırması açısından önemlidir. Ancak Memişoğlu vd.'nin (2013) farklı bir çalışmasında, yöneticilerin büyük bir çoğunluğu değişim ve gelişimden yana olduklarını belirtmekle birlikte bu değişim sürecinin beklentileri karşılayamaması ve yer değişikliğinin adaletli bir şekilde gerçekleşmediğini ifade etmiştir.

Araştırmada yöneticilerin büyük çoğunluğunun süre sınırlamasına bağlı yönetici yer değişikliğinin yöneticilerin aile yaşamını, ikamet, ulaşım, çocukların eğitimi ve ekonomik durumu gibi özel yaşamlarını olumsuz etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan pek çok

çalışmada (Yılmaz vd. 2012; Gökkaya, 2013; Çalışır, 2013; Akarsu, 2013; Kayıkçı vd. 2015) yönetici yer değişikliği ile özel yaşamın olumsuz etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır. Gökkaya (2013) araştırmasında "yönetici yer değişikliği uygulaması yöneticinin aile ve sosyal hayatını olumsuz etkiler" sonucuna ulaşmıştır. Yönetici yer değişikliğinin özel yaşamı olumsuz etkilemesi yönünden bu çalışma diğer çalışmalarla benzerlik gösterdiği ifade edilebilir.

Ayrıca yönetici yer değişikliği uygulamasıyla, yöneticilerin çalışma yaşamıyla ilgili gelecek kaygısı taşıdığı sonucuna ulaşılmıştır. Daha önce yapılan pek çok çalışmada da yöneticilerin çalışma yaşantısı ile ilgili gelecek kaygısı taşıdıkları ifade edilebilir. Yılmaz vd. (2012) yer değişikliği uygulamasının kurum kültürüne zarar vereceğini, iletişim ve uyum sorunlarına neden olacağını ve bireysel çalışma yaşamını olumsuz etkileyeceğini ifade etmektedirler. Aydoğan (2014) çalışmasında yer değişikliği uygulanan genç ve orta yaş aralığındaki personelin iş tatminlerinin düşük olduğunu belirlemiştir. Çalışır (2013) ise yönetici yer değişikliğinin yöneticileri bazı konularda mağdur ettiği, yeni okulda ve çevrede uyum sorunu yaşanmasına sebep olduğunu tespit etmiştir.

Okul yöneticilerinin görüşlerine göre süre sınırlamasına dayalı yönetici yer değişikliğinin yöneticiye ve kuruma değişik yönlerden katkılar sağlamaktadır. Bu uygulamanın devam etmesi kurumun ve yöneticinin gelişimi açısından faydalı olabilir.

5.3. Öneriler

Araştırmaya ilişkin öneriler araştırmadan elde edilen sonuçlarla ilgili olarak "uygulamaya ilişkin öneriler" ve "araştırmaya ilişkin öneriler" şeklinde iki kısımda belirtilmiştir.

5.3.1.Araştırmacılara Öneriler

1) Bu araştırma Ankara ili Keçiören ilçesinde temel eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin görüşleri alınarak yapılmıştır. Benzer çalışmalar diğer temel eğitim kurumlarında ve orta öğretim kurumlarında da yapılabilir.
2) Bu araştırma Ankara ili Keçiören ilçesinde görev yapan 320 okul yöneticisinin katılımı ve nicel araştırma yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Bundan sonra yapılacak olan çalışmalar nitel araştırma yoluyla yapılabilir.
3) Bu araştırmada okul yöneticilerin görüşleri alınmıştır. Öğretmenlerin de görüşleri alınarak çalışma genişletilebilir. Yönetici ve öğretmen görüşleri arasında farklılık olup olmadığına bakılabilir.

4) Yer değişikliğine tabi olan yöneticilerin çalışmakta oldukları eğitim kurumlarının durumlarıyla ilgili öğretmenler ve diğer çalışanlar üzerinde yer değişikliğinin sonuçlarını görebilmek için ayrı bir araştırma yapılabilir.
5) Yönetici yer değişikliğinin 'uygulama boyutu' ile ilgili de bir araştırma yapılabilir.

5.3.2. Uygulayıcılara Öneriler

1) Yöneticilerin algılarına göre yer değişikliğinin kurum ve yönetici açısından faydalı olduğu ifade edilebilir. Bu nedenle aynı kurumda uzun süre çalışmaktan kaynaklanan sorunları önleyebilmek için süre sınırlamasına dayalı yönetici yer değişikliğinin devam ettirilmesi önerilebilir.
2) Yöneticilerin özel yaşamlarının olumsuz yönde etkilenmemesi için "süre sınırlamasına dayalı yönetici yer değişikliği" aynı bölge sınırları içinde uygulanması önerilebilir.
3) Yöneticilerin mesleki anlamda gelecek kaygısı taşımamaları ve gelecek planlaması yapabilmeleri için atandıkları dönemde geçerli olan yönetici görevlendirme yönetmeliğine göre yer değişikliği uygulanabilir.
4) Yönetici görevlendirme ve yer değişikliği yönetmeliğinin yönetim alanındaki uzmanların, işin içinde olan yöneticilerin ve Milli Eğitim Bakanlığı uzmanlarının bir araya geleceği çalıştayda tartışılarak hazırlanması ve uzun vadeli olarak uygulanması önerilebilir.
5) Görev yeri değişen yöneticilerin uyum sağlayabilmeleri için görevleriyle ilgili hizmet içi eğitime alınması önerilebilir.
6) Yönetici yer değişikliği sürecinde farklı okullara atanan yöneticiler yeni okul çevresine uyum sağlama da sorunlar yaşayabilir. Bu durum karşısında görevi devredecek olan yöneticinin okul ve çevresi ile ilgili kapsamlı bir rapor hazırlaması ve bunu yeni yöneticiye sunması uyum sürecinin hızlı tamamlanmasını sağlayabilir.

KAYNAKÇA

Açıkalın, A. (1998). *Toplumsal, kurumsal ve teknik yönleriyle okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem.

Ada, S. & Ünal, S. (1999). *Öğretmenlik Mesleğine Giriş*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi.

Adomi, E. E. (2006). Job Rotation in Nigerian University Lbraries. *Library Review* .66-74. http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/00242530610641808 sayfasından erişilmiştir.

Akarsu, Ö. (2013). *Resmi okul yöneticilerinin zorunlu yer değiştirme yoluyla atanmasına yönelik yönetici ve öğretmen görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Akat, İ.& Budak, G. (1994). *İşletme yönetimi*. İstanbul: Beta.

Akgün, Ö.E.,Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E.K., Demirel, F. & Karadeniz, Ş. (2013). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem.

Alaş, B., (2012). *Rotasyona uğrayan okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin incelenmesi*. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi: İstanbul.

Alkan, C. (1977). *Eğitim teknolojisi.* Ankara: Yargıçoğlu.

Ankara MEM, (2013). *Brifing istatistik dosyası.* Ankara: Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü.

Arabacı, İ.B.& Sağlam, H. (2012). Zorunlu rotasyon uygulamaları konusunda okul yöneticilerinin görüşleri. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9*(20), 529-547.

Arslan, L. A. (2012). İnsan kaynakları gereksinimine süreç yaklaşımı: stratejik insan kaynakları planlaması. *İstanbul Medeniyet Üniversitesi Dergisi*, *10*(37), 89-101.

Ay, F. (2005). *İnsan kaynakları yönetiminde iş rotasyonu modelleri.* Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Aydın, M. (2010). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu.

Aydoğan, Y. E. (2014). *Kamu örgütlerindeki sık hareketlilik, rotasyon ve mobilite uygulamalarının iş tatmin düzeyine etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Ankara.

Aytaç, S. (1997). *Çalışma yaşamında kariyer yönetimi: planlaması, geliştirilmesi sorunları*. İstanbul: Epsilon.

Bahçalı, G. (2014). *Rotasyon uygulamalarının değerlendirilmesi: Eskişehir ili örneği.* Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Eskişehir.

Bahron, A. Dousın, O. & Sanalı, S. (2013). Job rotation practices,sress and motivationa. An empirical study amg administrative and diplomatic officers in sabah. Malaysia. *İnternational Journal of Research in Managment & Technology, 3*(6,160-166.

Balcı, A. (1993). *Etkili okul: okul geliştirme*. Ankara*:* Pegem.

Baransel,A. (1979). *Çağdaş yönetim düşüncesinin evrimi.* İstanbul: İşletme Fakültesi.

Başar, H. (1994). *Sınıf yönetimi*. Ankara: Şafak..

Başaran, İ.E. (1982). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Kadıoğlu.

Başaran, İ. E. (1996). *Türkiye eğitim sistemi.* Ankara: Yargıcı.

Başaran, İ.E. (2006). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Siyasal.

Binbaşıoğlu, C. (1988). *Eğitim yöneticiliği*. Ankara: Binbaşıoğlu.

Bursalıoğlu, Z. (1981).*Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi.

Bursalıoğlu, Z. (1998). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış.* Ankara, Pegem.

Cemaloğlu, N. (2002). Öğretmen performansının artırılmasında okul yöneticisinin rolü, Milli *Eğitim Dergisi,* (153-154).

Cemaloğlu, N. (2005). Türkiye'de okul yöneticisi yetiştirme ve istihdamı: varolan durum, gelecekteki olası gelişmeler ve sorunlar, *GÜ, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 25* (2), 249-274

Çalışır, İ. (2013). *Devlet okullarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin okul yöneticilerine uygulanan rotasyon atamalarına ilişkin görüşlerinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Çelebi, G. Y., Çelebi, B. & Bayram, M. (2011, Nisan). *Okul müdürlerinin zorunlu yer değiştirmesi ile ilgili yönetici ve öğretmen görüşleri*. VI. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi'nde sunulmuş bildiri: KKTC.

Çıngı, H. (2009). *Örnekleme kuramı*. Ankara*:* Bizim Büro

Çokluk, Ö. Şekercioğlu, G. & Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik, SPSS ve LISREL uygulamaları.* (1.b.). Ankara: Pegem

Kamudan Haber*(2011).RotasyonaTepki.*http://www.kamudanhaberler.com/haber/sendikal-gelismeler/turk-egitim-sen'den-'rotasyon'-tepkisi/4629.htmlsayfasından erişilmiştir.

DMK (1965). Devlet memurları kanunu. *Resmi Gazete*, Sayı: 657/88.madde.

Dalay,İ.(2013).*Yönetimin tarihsel gelişimi.* http://ismaildalay.blogspot.com.tr /2013/11/ yonetimin-tarihsel-gelisimi. html sayfasından erişilmiştir.

Doğan M. (1998). *İşletme ekonomisi ve yönetimi*. İzmir: Anadolu.

Eğitim-Bir-Sen (2013). Yönetici atama taslağı ve rotasyon. http://ankara1.egitimbirsen.org.tr/ibrahim-demirkan/yonetici-atama-taslagi-ve-rotasyon-/191/makale sayfasından erişildi.

Eğitim-Sen (2014).Yönetici görevlendirme yönetmeliği değerlendirmesi. http://www.egitimsen.org.tr/genel/bizden_detay.php?kod=21612&sube=0#.VWlceNLtmko sayfasından erişildi.

Elma, C., Şener M., & Çiftçi S. (2011, Eylül). *Okul müdürlerinin zorunlu yer değiştirme uygulaması: müfettiş, yönetici ve öğretmen görüşlerine dayalı bir değerlendirme.*, 20. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı'nda sunulmuş bildiri: Burdur.

Eren, E. (1993). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta.

Erdoğan, İ. (2010)*, Okul yönetimi ve öğretim liderliği*. İstanbul: Sistem.

Eriksson T.& Ortega J. (2006). The adoptıon of job rotatıon testıng the theorıes. *Industrial And Labor Relations Review*, *59* (4), 653-666.

Genç, N. (2008). *Meslek yüksekokulları için yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Seçkin.

Genç, M. (2008). *Eğitim örgütlerinde öğretmenlerin değişime karşı gösterdiği direnç.* Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Gordon, T. (2003). *Etkili liderlik eğitimi* (E. Aksay, Çev.). İstanbul: Sistem.

Göçen, A., & Kaya, A. (2012). Okul yöneticilerinin rotasyonu üzerine nitel bir inceleme. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, *13*(3), 149-165.

Gökkaya, N. (2013). *Okul müdürlerine uygulanan rotasyona ilişkin ilkokul ve ortaokul müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlerin görüşleri.* Yüksek Lisans Tezi. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Burdur.

Güçlü, N. (1996). Eğitim yöneticiliği ve sosyal beceriler. *Eğitim Yönetimi, 2*, (4), 555-564.

Güçlü, N. (2000*). Eğitim ve okul yönetimi, yönetici adaylarının eğitimi semineri*. Ankara: Gazi Üniversitesi.

Güleç, D. (2009). *Rotasyon ile çalışan hemşirelerde iş doyumunun belirlenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Gürsel, M. (2003). *Okul yönetimi*. Konya: Eğitim.

Hatipoğlu, Z. (1993). *Temel yönetim ve organizasyon*. *Yeni iktisat ve işletme dizisi*. İstanbul: Beta.

Huang, H. J. (1999). Job Rotation from the Employees' Point of View, *Research and Practice in Human Resource Management*, *7*(1), 75-85.

İlgar, L. (1996). *Eğitim yönetimi, okul yönetimi, sınıf yönetimi*. İstanbul: Beta.

Kan, A. (2009). Ölçme sonuçları üzerinde istatistiksel işlemler. Atılgan, H. (Ed.). Eğitimde ölçme ve değerlendirme, içinde (397-456). Ankara: Anı

Karasar, N. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel.

Kaya, A. (2012, Mayıs). *Yönetici rotasyonunun olumlu ve olumsuz yönlerinin belirlenmesine ilişkin nitel bir çalışma*. 7. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi'nde Sunulmuş Bildiri, Malatya.

Kaya, Y. K. (1993). *Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki Uygulama*. Ankara: Set.

Kayıkçı K. (2001). Yönetici yetiştirme sorunu. *Milli Eğitim Dergisi,* (150).

Kayıkçı, K., Özdemir, İ. & Yörük T. (2015). İl ve ilçe eğitim yöneticilerinin tabi oldukları rotasyon uygulamasına ilişkin görüşleri. *İlköğretim Online*, *14*(1), 200-215.

Kayır, S. (2012). *Rotasyona tabi tutulan ilköğretim okulu müdürlerinin örgütsel bağlılık düzeyi nasıldır*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kaymaz, K. (2010). The effects of job rotation practices on motivation: a research on managers in the automotive organizations. *Business and Economics Research Journal*, *1*(3), 69-85.

Kılıç, E. (2008). *İş tatmini ve iş rotasyonu arasındaki ilişkinin incelenmesine ilişkin otomotiv sektöründe bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Koç, H. (2012). *Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin zorunlu yer değiştirmesi.* Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Koçel, T. (1993). *İşletme yöneticiliği: yönetici geliştirme, organizasyon ve davranış.* İstanbul: Beta.

Kondakçı Y.,& Zayim M. (2013). Eğitim yönetiminde kuram ve uygulama. S. Özdemir (Ed.), *Yönetim süreçleri*, içinde (s.9-62). Ankara: Pegem.

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), 114.

Lunenburg F.C., & Ornstein A.C. (2013). *Eğitim yönetimi* (G.Arastaman, Çev.).Ankara: Nobel.

MEB (1982). *Onbirinci milli eğitim şurası*. Ankara: MEB.

MEB (2006). MEB eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirme yönetmeliğinde değişiklik yapılmasına dair yönetmelik. *T.C. Resmi Gazete, s.26098*.

MEB (2009). Milli Eğitim Bakanlığı eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmelik. *T.C. Resmi Gazete, s.27318*, 13 Ağustos 2009.

MEB (2000). Okul kurum müdürü görev tanımları. *Tebliğler Dergisi*. Sayı, 2508.

MEB (2002). *Milli Eğitim Bakanlığı Taşra Teşkilatı Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması Klavuzu*. Ankara: MEB.

MEB (2011). Millî Eğitim Bakanlığı eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmelikte değişiklik yapılmasına dair yönetmelik. *T.C. Resmi Gazete*, s.28020, 9 Ağustos 2011.

MEB (2013a). Milli Eğitim Bakanlığı eğitim kurumları yöneticileri atama ve yer değiştirme yönetmeliği. *T.C. Resmi Gazete, s.*28728, 4 Ağustos 2013.

MEB (2013b). Milli Eğitim Bakanlığı eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirme yönetmeliği. *T.C. Resmi Gazete, s.28573*, 28 Şubat 2013.

MEB (2014a). MEB ilköğretim kurumlar yönetmeliği. *T.C.Resmi Gazete, s.29072*, 26 Temmuz 2014.

MEB (2014b). Milli eğitim temel kanunu ile bazı kanun ve kanun hükmünde kararnamelerde değişiklik yapılmasına dair kanun. *T.C. Resmi Gazete, Kanun No: 6528, s.8941*, 01 Mart 2014.

MEB (2014c). Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı eğitim kurumları yöneticilerinin görevlendirilmelerine ilişkin yönetmelik. *T.C. Resmi Gazete, s.29026*, 10 Haziran 2014.

MEB (2015). Milli Eğitim Bakanlığı öğretmenlerin atama ve yer değiştirme yönetmeliği. *T.C. Resmi Gazete, s.29329*, 17 Nisan 2015.

MEB (2015). Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı eğitim kurumları yöneticilerinin görevlendirilmelerine dair yönetmelik. *T.C. Resmi Gazete, s.29494*, 10 Haziran 2015.

Memişoğlu, P. S., Çelik, M., ve Sipahioğlu, M. (2012). İlköğretim okul müdürlerinin zorunlu yer değiştirme uygulamasına ilişkin görüşleri, *7. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi Bildiri Özet Kitapçığı*, 70-71.

Merriam Webster. (2016). http://www.merriam-webster.com/dictionary/rotation. sayfasından erişilmiştir.

Özdamar, K., (2004). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi 1*, Eskişehir: Kaan

Özdemir, S. (2013). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Pegem.

Özocak, K. (2001). *İş rotasyonu yapan çalışanlar ile iş rotasyonu yapmayan çalışanların iş tatmin seviyelerindeki farklılık.* Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Pierce, J.(2001). Job Rotation: beyond your own branches. *Library Journal*,48-50.

Projesi Kılavuzu. Ankara: Milli Eğitim..

Reeder W.G. (1964). *Okul idareciliğinin esasları* (T.Oğuzkan, Çev.). İstanbul: MEB.

Schlechty, C.P. (2011). *Okulu yeniden kurmak* (Y. Özden, Çev.). Ankara: Nobel.

Sezgin, F. (2013). Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi. S. Özdemir (Ed.), *Okul yöneticisi ve liderlik, içinde* (s.123-160). Ankara: Pegem.

Sönmez, V. (1985). *Program geliştirmede öğretmen el kitabı*. Ankara: Özen.

Sözer, B. Ö. (2014). *Rotasyon ne işe yarar.* http://www.hurriyet.com.tr/rotasyon-ne-ise-yarar-26207880 sayfasından erişilmiştir.

Sullivan, J. and Au, S. (t.y.). *Developing World Class Job Rotation Programs to Improve Retention*. http://www.gatelyconsulting.com/PP15JS25.html sayfasından erişilmiştir.

Şermet, C. M. (2009). *İnsan kaynaklarında iş rotasyonu tekniği ve bir uygulama*. Doktora Tezi. Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

Taş, A.,& Önder, E. (2010). 2004 yılı ve sonrasında yayınlanan eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmeliklerin karşılaştırması, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (12), 171- 185.

Tavşancıl, E. (2010). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi*, (4.b.), Ankara: Nobel

Taymaz, H.(2003). *Okul yönetimi*, Ankara: Pegem.

Tezbaşaran, A. (1997). *Likert tipi ölçek geliştirme kılavuzu.*(2.b.), Ankara: Türk Psikologlar Derneği.

Toker, B. (2006). *Konaklama işletmelerinde işgören motivasyonu ve motivasyonun iş doyumuna etkileri İzmir'deki beş ve dört yıldızlı otellere yönelik bir uygulama*. Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Tonbul, Y.,& Sağıroğlu, S. (2012). Okul müdürlerinin zorunlu yer değiştirme uygulamasına ilişkin bir araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 18*(2), 313-339.

Tortop, N. ve Anahtar, M. A. (1976). *Personel yönetimi*. Ankara: Kalite.

Torun, A. (1995). *Tükenmişlik, aile yapısı ve sosyal destek ilişkileri üzerine bir uygulama.* Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Töremen, F.& Kolay, Y. (2003). İlköğretim okulu yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlikler. *Milli Eğitim Dergisi,* (160).

Türk Dil Kurumu (2015). Türkçe sözlük. Ankara: TDK.

Türk Eğitim-Sen (2011).*Millî eğitim bakanlığı eğitim kurumu yöneticileri atama ve yer değiştirme yönetmeliği taslağı.* http://www.kamudanhaberler.com/haber/sendikal-gelismeler/turk-egitim-sen'den-'rotasyon'-tepkisi/4629.htmlsayfasından erişilmiştir.

Ural, A. (2012). *Hafif ağır denenceler.* Ankara: Pegem.

Ural, A. & Kılıç, İ. (2013). *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile analiz*. Ankara: Detay.

Uyargil, C.(1988). *İş tatmini ve bireysel özellikler*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi.

Ülsever, C. (2008). *İnsanlarda metal yorgunluğu*. http://www.hurriyet.com.tr/insanlarda-metal-yorgunlugu-10002964 sayfasından erişilmiştir.

Ünal, S. (2009). İlköğretim okul yöneticilerinin okullarında motivasyonu sağlama etkinlikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,* (7), 1-8.

Venn, G. (1969). *İnsan, eğitim ve iş.* (H.Taymaz, Çev.). Ankara: Mesleki ve Teknik Öğretim.

Wayne K.H. & Cecil G.M. (2010). *Eğitim yönetimi. Teori, araştırma ve uygulama* (S. Turan, Çev. Ed.). Ankara: Nobel.

Webster M. (2016). http://www.merriam-webster.com/dictionary/rotation. sayfasından erişilmiştir.

Wilbur, P. L. (1993). The value of on job rotation. *Supervisory Management*, *38* (11).

Yılmaz, K., Altınkurt, Y., Karaköse, T. & Erol, E. (2012). Okul yöneticilerine uygulanan zorunlu yer değiştirme uygulaması hakkında okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. *3*(3), 65-83.

Yılmaz, S.&Yılmaz, T. (2012, Mayıs). *Okul müdürlerinin zorunlu rotasyon uygulamasına ilişkin görüşleri.* VII. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi'nde sunulmuş bildiri, Malatya.

EKLER

Ek 1

Temel Eğitim Kurumlarındaki Yönetici Yer Değişikliği Uygulamasına İlişkin Yönetici Görüşleri Anket Formu

TEMEL EĞİTİM KURUMLARINDAKİ YÖNETİCİ YER DEĞİŞİKLİĞİ UYGULAMASINA İLİŞKİN YÖNETİCİ GÖRÜŞLERİ ANKET FORMU

Sayın Yönetici;

Bu anket, "Temel Eğitim Kurumlarındaki Yönetici Yer Değişikliği Uygulamasına İlişkin Yönetici Görüşleri" adlı yüksek lisans tez çalışması için gerekli verilerin toplanması amacıyla hazırlanmıştır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgiler, ikinci bölümde ise süre sınırlamasına dayalı olarak yapılan yönetici görevlendirme ve yer değişikliği uygulamasına ilişkin yönetici görüşlerini belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Her bir madde için düşüncenizi en doğru yansıtan seçeneği işaretlemeniz ve anketin tüm bölümlerini eksiksiz olarak doldurmanız önemlidir. Toplanan bilgi ve görüşler amacı dışında kullanılmayacaktır. Adınızı yazmanıza gerek yoktur. İlginiz ve katkılarınız için teşekkür ederim.

Danışman:
Y.Doç. Dr. Ayhan URAL

Hakan MURAT
Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı
Yüksek Lisans Öğrencisi
hakanmurat1979@gmail.com

Bölüm 1 - Kişisel Bilgiler

Açıklama: Lütfen, kişisel bilgilerinizle ilgili seçeneklerden sizin için uygun olanı, seçeneklerin önünde yer alan boşluğu doldurarak belirtiniz.

1	Cinsiyetiniz:	◯ Kadın	◯Erkek		
2	Medeni durumunuz:	◯ Evli	◯Bekâr	◯Diğer	
3	Yaşınız:	◯ 25-30	◯31-40	◯41-50	◯51 ve üstü
4	Okulunuzun türü:	◯ Anaokulu	◯İlkokul	◯Ortaokul	
5	Göreviniz:	◯ Müdür Yardımcısı.	◯ Müdür Baş Yardımcısı	◯Müdür	
6	Öğrenim durumunuz:	◯ Ön Lisans	◯Lisans	◯Yüksek Lisans	◯ Doktora
7	Süre sınırlamasına dayalı olarak yapılan yönetici atama ve yer değiştirme yönetmeliğine göre <u>görev yeriniz</u> değişti mi?	◯ Evet	◯Hayır		
8	Yöneticilik kıdeminizi lütfen yıl olarak belirtiniz: ……....yıl				
9	Meslekteki kıdeminizi lütfen yıl olarak belirtiniz: ……....yıl				
10	Okulun öğretmen sayısı:	◯ 25 ve daha az	◯26-50	◯51-75	◯76-100
		◯ 101-125	◯126 ve üzeri		
11	Sendika Üyeliğiniz Var mı?	◯ Evet	◯Hayır		
12	Süre sınırlamasına dayalı olarak uygulanan yönetici atama ve yer değişikliği yönetmeliğine göre <u>ikametinizi</u> değiştirdiniz mi?	◯ Evet	◯Hayır		
13	Branşınız	◯ Okul Öncesi Öğretmeni			
		◯ Sınıf Öğretmeni			
		◯ Matematik	◯Türkçe	◯Teknoloji ve Tasarım	◯Bilişim Teknolojileri
		◯ Görsel Sanatlar	◯Fen ve Teknoloji	◯Müzik	◯Beden Eğitimi
		◯ Sosyal Bilgiler	◯Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi	◯Yabancı Dil	◯Diğer
14	Bu okuldaki yöneticilik sürenizi lütfen yıl olarak belirtiniz: …….yıl				

Bölüm 2 - Süre Sınırlamasına Dayalı Yönetici Görevlendirme Ve Yer Değişikliği Uygulaması İle İlgili Yönetici Görüşler

Aşağıda okul yöneticilerine yönelik süre sınırlamasına dayalı yönetici atama ve yer değişikliği uygulamasına ilişkin ifadeler bulunmaktadır. Lütfen her ifadeye ilişkin görüşünüzü;***1-Hiç Katılmıyorum, 2-Az Katılıyorum, 3-Orta Derecede Katılıyorum, 4-Çok Katılıyorum, 5-Tam Katılıyorum*** seçeneklerinden birini işaretleyerek belirtiniz**.**

	Süre sınırlamasına dayalı olarak yapılan yönetici yer değişikliği uygulaması;	**Hiç Katılmıyorum**	**Az Katılıyorum**	**Orta Derecede Katılıyorum**	**Çok Katılıyorum**	**Tam Katılıyorum**
1.	Okulun fiziksel gelişimine imkân sağlar.	①	②	③	④	⑤
2.	Okulun sosyo-kültürel gelişimine katkı sağlar.	①	②	③	④	⑤
3.	Okulun akademik başarısına katkı sağlar.	①	②	③	④	⑤
4.	Okulun çevre ile bütünleşmesini sağlar.	①	②	③	④	⑤
5.	Okuldaki demokratik ortamın sürekliliğini sağlar.	①	②	③	④	⑤
6.	Okuldaki yönetici etkisinin sürekliliğini engeller.	①	②	③	④	⑤
7.	Okulun işleyişindeki monotonluğu (tekdüzeliği) önler.	①	②	③	④	⑤
8.	Okuldaki güven duygusunu güçlendirir.	①	②	③	④	⑤
9.	Okuldaki iletişimi güçlendirir.	①	②	③	④	⑤
10.	Okuldaki işbirliğini güçlendirir.	①	②	③	④	⑤
11.	Okuldaki dayanışmayı güçlendirir.	①	②	③	④	⑤
12.	Okuldaki yöneticilik makamının kişiselleştirilmesini önler.	①	②	③	④	⑤
13.	Okulun eğitim-öğretim faaliyetlerine katkı sağlar.	①	②	③	④	⑤
14.	Okul olanaklarının yeniden değerlendirilmesini sağlar.	①	②	③	④	⑤
15.	Okul hafızasının devamlılığını engeller.	①	②	③	④	⑤
16.	Okulun uzak hedeflerini engeller.	①	②	③	④	⑤
17.	Okulda değişimin için başlaması için bir fırsat sağlar.	①	②	③	④	⑤
18.	Yöneticilerin okula karşı aidiyetini zayıflatır.	①	②	③	④	⑤
19.	Yöneticilerin özel yaşamını olumsuz etkiler.(aile yaşamı, ikamet durumu, ulaşım, durumu, çocukların eğitim durumu, ekonomik durum gibi) .	①	②	③	④	⑤
20.	Yöneticilerin iş doyumunu arttırır.	①	②	③	④	⑤
21.	Yöneticilerin yeni sosyal çevre edinmelerini sağlar.	①	②	③	④	⑤
22.	Yöneticilerin yönettiği kuruma örgütsel bağlılığını azaltır.	①	②	③	④	⑤
23.	Yöneticileri daha istekli çalışmaya yöneltir.	①	②	③	④	⑤
24.	Yöneticinin yeni okulunda uyum problemi yaşamasına sebep olur.	①	②	③	④	⑤
25.	Yöneticinin yeni okul çevresiyle iletişimini güçlendirir.	①	②	③	④	⑤
26.	Yöneticilerin yönetsel deneyimlerinin paylaşılmasını sağlar.	①	②	③	④	⑤
27.	Yöneticilerin yönetsel açıdan gelişimlerine katkı sağlar.	①	②	③	④	⑤
28.	Yöneticilerde mesleki tükenmişliği arttırır.	①	②	③	④	⑤
29.	Yöneticilerin kişisel açıdan gelişimlerine katkı sağlar.	①	②	③	④	⑤
30.	Yöneticilik alanına dinamizm kazandırır.	①	②	③	④	⑤
31.	Okul yöneticilerinin mesleki performansını azaltır.	①	②	③	④	⑤
32.	Yöneticilerin çalışma yaşamıyla ilgili gelecek kaygısını arttırır.	①	②	③	④	⑤
33.	Çalışanların motivasyonunu güçlendirir.	①	②	③	④	⑤
34.	Öğretmenlerin mesleki gelişimine katkı sağlar.	①	②	③	④	⑤

Ek 2

Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü ve Keçiören İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nden Alınan Uygulama İzin Yazısı

T.C.
KEÇİÖREN KAYMAKAMLIĞI
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 68674688-605.99-E.12198638 27.11.2015
Konu: Araştırma İzni.
(Hakan MURAT)

.....MÜDÜRLÜKLERİNE
KEÇİÖREN

İLGİ: a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 2012/13 nolu genelgesi.
b) Gazi Üniversitesinin 23.11.2015 tarih ve 4690 sayılı yazısı.
c) İl Milli Eğitim Müdürlüğünün 25.11.2015 tarih ve 14588481-605.99-E.12111210 sayılı yazısı.

Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Öğrencisi Hakan MURAT ' ın 'Temel Eğitim Kurumlarındaki yönetici yer değişikliği uygulamasına ilişkin yönetici görüşleri' başlıklı tezi kapsamında ekli listede belirtilen okullarda uygulama yapma talebinin uygun görüldüğüne dair, İl Milli Eğitim Müdürlüğünün ilgi (c) yazısı ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Selami İSKENDER
Müdür a.
Şube Müdürü

EK :
1-Anket formu (2 sayfa)
2-Okul listesi (6 sayfa)

Güvenlik Elektronik İmzalı
Aslı ile Aynıdır
27.11.2015

T.C.
ANKARA VALİLİĞİ
Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 14588481-605.99-E.12111210 25.11.2015
Konu: Araştırma izni

KEÇİÖREN İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi: a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 2012/13 nolu Genelgesi.
b) Gazi Üniversitesinin 23/11/2015 tarihli ve 4690 sayılı yazısı.

Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Öğrencisi Hakan MURAT' ın **"Temel eğitim kurumlarındaki yönetici yer değişikliği uygulamasına ilişkin yönetici görüşleri"** başlıklı tezi kapsamında ilçenize bağlı ekli listede belirtilen okullarda anket yapma talebi Müdürlüğümüzce uygun görülmüştür.

Anket formunun (2 Sayfa) uygulama yapılacak sayıda araştırmacı tarafından çoğaltılarak araştırmanın ilgi (a) genelge çerçevesinde, ilçe milli eğitim müdürlüklerinin sorumluluğunda, okul ve kurum yöneticileri de uygun gördüğü takdirde gönüllülük esasına göre uygulanmasını rica ederim.

Ali GÜNGÖR
Müdür a.
Şube Müdürü

EK:
1-Anket formu (2 sayfa)
2-Okul listesi (6 sayfa)

SAYI	UYGULAMA YAPILAN OKULLAR LİSTESİ
1	ALİ AĞAOĞLU ANAOKULU
2	AŞIK VEYSEL ANAOKULU
3	BAĞLUM ANAOKULU
4	BEGÜM ANAOKULU
5	KARDELEN ANAOKULU
6	KALABA ANAOKULU
7	KUZEYKENT ANAOKULU
8	SANATORYUM ANAOKULU
9	SEĞMENLER ANAOKULU
10	SEVGİ ANAOKULU
11	VİLAYETLER BİRLİĞİ ANAOKULU
12	ATO İLKOKULU
13	ATAPARK İLKOKULU
14	BAĞLUM İLKOKULU
15	BARIŞYOLU İLKOKULU
16	DANİŞMENT ÇİÇEKLİ İLKOKULU
17	DUMLUPINAR İLKOKULU
18	FAİL ERBAĞI İLKOKULU
19	FEVZİ ATLIOĞLU İLKOKULU
20	GAZİ AHMET MUHTAR PAŞA İLKOKULU
21	HACI MUSTAFA TARMAN İLKOKULU
22	HALİDE ÖMER UNCUOĞLU İLKOKULU
23	HALİT FAHRİ OZANSOY İLKOKULU
24	HAYRİ ERİŞEN İLKOKULU
25	İBNİ HALDUN İLKOKULU
26	İBRAHİM AKOĞLU İLKOKULU
27	İHSAN SELÂTİN ARAS İLKOKULU
28	KALABA İLKOKULU
29	KAMİL OCAK İLKOKULU
30	KARACAOĞLAN İLKOKULU
31	KEÇİÖREN İLKOKULU
32	MEVLANA İLKOKULU
33	YUNUS EMRE İLKOKULU
34	KOCATEPE İLKOKULU
35	MECİDİYE İLKOKULU
36	MEHMET AKİF İLKOKULU
37	MEHMET EMİN YURDAKUL İLKOKULU
38	MELEK ÖZEN İLKOKULU
39	NEBAHAT TAŞKIN İLKOKULU
40	NECİP FAZIL İLKOKULU
41	NUH ESKİYAPAN İLKOKULU
42	ORHAN GAZİ İLKOKULU
43	OSMAN HAMDİ BEY İLKOKULU
44	OSMAN GAZİ İLKOKULU
45	ÖNDER ATA İLKOKULU
46	PAŞALI NECATİ İLKOKULU
47	SANCAKTEPE İLKOKULU
48	SATUK BUĞRA İLKOKULU
49	ŞEHİT HAKAN KABİL İLKOKULU
50	ŞEHİT HÜSEYİN KÖKSAL İLKOKULU
51	ŞEHİT KUBİLAY İLKOKULU
52	ŞEHİT MEHMET ALTANLAR İLKOKULU
53	ŞENLİK İLKOKULU
54	ŞİNASİ İLKOKULU
55	TALİA YAŞAR BAKDUR İLKOKULU
56	TALİP YENER İLKOKULU

57	TEVFİK ÜNSAL İLKOKULU
58	TÜRKİYE SAĞLIK İŞÇİLERİ SENDİKASI İLKOKULU
59	UFUKTEPE İLKOKULU
60	ULVİYE FENMEN İLKOKULU
61	VİLDAN NURETTİN DEMİRER İLKOKULU
62	YALÇIN ESKİYAPAN İLKOKULU
63	120.YIL İLKOKULU
64	19 MAYIS İLKOKULU
65	29 EKİM İLKOKULU
66	ÇAĞLAR İLKOKULU
67	ÇİZMECİ İLKOKULU
68	ABDÜLHAKİM ARVASİ ORTAOKULU
69	AHMET CEVDET PAŞA ORTAOKULU
70	AŞIK VEYSEL ORTAOKULU
71	ATATÜRK ORTAOKULU
72	BARI MANÇO ORTAOKULU
73	BİLAL YAŞAR ORTAOKULU
74	CEMAL GÜRSEL ORTAOKULU
75	ÇAĞLAR ORTAOKULU
76	DANİŞMENT ÇİÇEKLİ ORTAOKULU
77	FAİL ERBAĞI ORTAOKULU
78	GÜLHANE ORTAOKULU
79	HACI MUSTAFA TARMAN ORTAOKULU
80	HACI SABANCI ORTAOKULU
81	HUN ORTAOKULU
82	HÜSEYİN GÜLLÜOĞLU ORTAOKULU
83	İBNİ SİNA ORTAOKULU
84	İHSAN ARAS ORTAOKULU
85	KALABA İMAM HATİP ORTAOKULU
86	KAMİL OCAK ORTAOKULU
87	KARDEŞLER CUMHURİYET ORTAOKULU
88	YAVUZ SULTAN SELİM ORTAOKULU
89	KOCATEPE ORTAOKULU
90	KUYUBAŞI ORTAOKULU
91	MECİDİYE ORTAOKULU
92	MEHMET ÖRÜCÜ ORTAOKULU
93	MUHSİN YAZICIOĞLU İMAM HATİP ORTAOKULUU
94	MUSTAFA NECATİ ORTAOKULU
95	NUH ESKİYAPAN ORTAOKULU
96	OSMAN HAMDİ BEY ORTAOKULU
97	ÖZKENT AKBİLEK ORTAOKULU
98	ŞEHİT HAKAN KABİL ORTAOKULU
99	ŞEHİT KUBİLAY ORTAOKULU
100	TALİA YAŞAR BAKDUR ORTAOKULU
101	TARHUNCU AHMET PAŞA İMAM HATİP ORTAOKULU
102	TARHUNCU AHMET PAŞA ORTAOKULU
103	TOYGAR BÖREKÇİ ORTAOKULU
104	TÜRKİYE SAĞLIK İŞÇİLERİ SENDİKASI ORTAOKULU
105	UFUKTEPE ORTAOKULU
106	UYGUR ORTAOKULU
107	YALÇIN ESKİYAPAN ORTAOKULU
108	YEŞİLTEPE ORTAOKULU
109	23 NİSAN ORTAOKULU
110	ATATÜRK İMAM HATİP ORTAOKULU
111	İSMAİL ENDERUNİ ORTAOKULU
112	MEHMET ÖRÜCÜ ORTAOKULU



“GAZİ GELECEKTİR…”