

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ
ORTAK YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

PROJE OKULLARINDA GÖREV YAPAN
ÖĞRETMENLERİN GÖRÜŞLERİNE GÖRE
İŞ ROTASYONU UYGULAMASININ ANALİZİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sadık ASLAN

İstanbul
Ekim, 2018

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ
ORTAK YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

PROJE OKULLARINDA GÖREV YAPAN
ÖĞRETMENLERİN GÖRÜŞLERİNE GÖRE
İŞ ROTASYONU UYGULAMASININ ANALİZİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sadık ASLAN

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Münevver ÇETİN

İstanbul

Ekim, 2018

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ
ÇALIŞMA RAPORU olarak kabul edilmiştir.

Danışman Prof. Dr. Münevver ÇETİN

Üye Dr. Öğrt. Üyesi A. Faruk LEVENT


Üye Dr. Öğr. Üyesi Hanifi PARLAR

Yedek Doç. Dr. Mehmet ÜNLÜ



Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.



Prof. Dr. Omer ÇAHA
Enstitü Müdürü

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek lisans tezi olarak hazırladığım “**Proje Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Görüşlerine Göre İş Rotasyonu Uygulamasının Analizi**” adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlandığı aşamaya kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

Sadık ASLAN

ÖNSÖZ

Yeni teknolojik ve sosyal değişimlerle yeniden şekillenen günümüz dünyasında, eğitim bir ülkenin kalkınmasında her geçen gün daha da önemli bir rol oynamaktadır. Bu köklü dönüşüm hem eğitim pratik ve yöntemlerinin hem de eğitime yönelik bakış açılarının değişmesini zorunlu kılmıştır. Türkiye’de de eğitim politika ve süreçlerinin doğru şekilde planlanıp uygulanabilmesi, hem sosyoekonomik kalkınma bakımından hem de donanımlı bir nüfus yetiştirme ideali bakımından, büyük önem taşımaktadır. Hızla yeni teknolojik ve sosyokültürel değişimlerin yaşandığı bu bağlamda, eğitim pratik ve projelerinin etkilerini incelemek ve eğitim süreçlerinin temel taşlarından biri olan öğretmenlerin bu dönüşümle ilişkisini anlamak başarılı eğitim sistemlerinin sağlığı ve başarısı için elzemdir.

Bu çalışma, hem profesyonel hem de kişisel merak ve amaçlarımın bir uzantısı olarak, Türk Milli Eğitim sistemi içerisinde öğretmenlerin konumunu ve bakış açılarını incelemeyi amaçlamakta ve bu yöndeki diğer akademik çalışma ve yazına bir katkı sunmayı hedeflemektedir. Aynı zamanda, bu tez ile 2015 yılından beri yürürlükte olan Öğretmen Rotasyonu Uygulaması özelinde, eğitim süreçlerinin geçirdiği köklü değişimin izini sürmek amaçlanmaktadır ve bu çalışma yeni eğitim pratiklerinin etkilerini daha iyi anlamaya yönelik bir adım olarak değerlendirilmelidir.

Bu yüksek lisans tezi, hazırlık evresinden tamamlanmasına dek, birçok akademik, profesyonel ve kişisel ilişkiden derinlemesine beslenmiş olmasına rağmen, çalışmaya yaptıkları katkılar sebebiyle bazı isimlere hususi olarak teşekkür etmeyi bir borç bilirim. Öncelikle, yoğun iş tempoma rağmen, bu meşakkatli sürece dâhil olmam için beni her zaman teşvik eden ve bilimsel araştırma ve analiz süreçlerini edinmemde bana rehberlik eden danışmanım Prof. Dr. Münevver ÇETİN’e teşekkürlerimi sunarım. Çalışmamın taslaklarını okuyup geri bildirimde bulunan çalışma arkadaşlarıma da bu vesileyle teşekkürlerimi ifade etmek isterim. Son olarak, bu çalışmanın ana gövdesini oluşturan verileri benimle cömertçe paylaştıkları için de çalışmaya katılan öğretmenlere minnettar olduğumu da belirtmek isterim.

Bu çalışmanın, hem eğitim süreçlerinin tasarlanıp uygulanması, hem de öğretmenlerin bu süreçlerle ilişkisinin daha iyi anlaşılması için faydalı bir kaynak değeri taşımamasını temenni ediyorum.

Sadık ASLAN

İSTANBUL – 2018



ÖZET

PROJE OKULLARINDA GÖREV YAPAN

ÖĞRETMENLERİN GÖRÜŞLERİNE GÖRE

İŞ ROTASYONU UYGULAMASININ ANALİZİ

Sadık ASLAN

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi ve Denetimi

Tez danışmanı: Prof. Dr. Münevver ÇETİN

Ekim-2018, 97 Sayfa

Ülkemizin ileri medeniyetler seviyesine gelebilmesi, diğer ülkelerle rekabet edebilir hale gelmesi için önem verilmesi gereken alanlardan birisi eğitimidir. Eğitimin temel unsurlarından birisi ise öğretmendir. Öğretmenlerin moral ve motivasyonunun artırılması, güvenli ve huzurlu bir eğitim atmosferinin oluşturulması dolaylı olarak eğitimde kalitenin yükselmesini etkileyecektir. Devlet tarafından bu noktanın önemi fark edildiği için eğitime yapılan yatırımlar her geçen gün artmakta, eğitimin daha iyiye gitmesi ve eğitimden daha çok verim elde edilmesi amacıyla eğitim alanındaki gelişmeler ve düzenlemeler istikrarlı bir şekilde devam etmektedir. Bu gelişmelerden birisi de Milli Eğitim Bakanlığının 2015 yılında Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliğinde yapmış olduğu değişiklik ile İş Rotasyonu Uygulamasını Proje Okullarında hayata geçirmesidir. Bu çalışmanın amacı İş Rotasyonu Uygulamasını Proje Okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre analiz etmektir. Bu amaçla, Kadıköy ilçesi proje okullarında görev yapan öğretmenlerimizin görüşlerini ortaya koyabilmek adına 6 adet demografik ve 7 adet açık uçlu sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmış ve 30 öğretmen ile görüşme yapılmıştır. Amaçlı örnekleme yöntemi ile 219 öğretmenin görev yaptığı 5 Liseden 30 öğretmen seçilerek çalışma grubu oluşturulmuştur.

Araştırmada katılımcılarla yapılan görüşmeler analiz edildiğinde kariyer gelişimi, verimlilik, motivasyon, eğitimde kalite, iletişim ve kültür temalarına ulaşılmıştır. Bu araştırmada rotasyon uygulamasının kişisel ve mesleki gelişimi desteklediği yönünde bulgulara ulaşılmıştır. Diğer bir bulguda ise rotasyonun örgüt verimliliğini olumlu veya olumsuz yönde etkileyebileceği görülmektedir. Rotasyon uygulamasının performansa dayalı bir sistem olduğundan dolayı eleyici, eşitlikçi ve şeffaf olarak görüldüğüne yönelik bulgular vardır. Bu durumun da proje okullarındaki verimliliği arttırdığı düşünülmektedir. Ayrıca rotasyonla birlikte proje okullarında rotasyonla birlikte daha genç öğretmenler de çalışabildiğinden sistemin mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin gelişimini desteklediği belirtilmektedir. Öte yandan rotasyon uygulaması ile birlikte, öğretmen seçiminde ademi merkezîyetçi bir yaklaşımın varlığının rekabetçi sistemi körüklediğine, bu sebeple de adaletin ve objektifliğin sağlanabilmesinin güç olduğu yönünde bulgular vardır. Bu durumun da örgüt verimliliğini olumsuz yönde etkilediği düşünülmektedir. Rotasyon uygulamasının katılımcılarda özsaygı ve motivasyonu arttırdığı, iş doyumunu yükselttiği ve çalışanların kendini gerçekleştirme imkanı tanıdığı yönünde bulgular vardır ayrıca proje okullarında rotasyonun gerçekleşmesi ile birlikte çalışanların farklı okullarda deneyim elde etmelerinin sonucunda stres ve belirsizliği ortadan kaldırdığı düşünülmektedir. Her ne kadar rotasyon uygulamasının çalışan motivasyonunun üzerinde olumlu etkileri olduğu düşünülse de güven ortamının bozulduğu ve adaletli bir ortam sağlanamadığı için kurumsal aidiyetin azaldığı ve bu durumun da çalışanlar üzerinde düşük öz yetkinlik yarattığı ve örgüt motivasyonunu olumsuz etkilediği yönünde de bulgular mevcuttur. Çalışma da rotasyonla birlikte eğitimde etkililiğin artması ile birlikte öğrencilerin gelişiminin arttığı, kaynak ve alt yapının yenilenmesinin sağlandığı ve bu şekilde de eğitim organizasyonunun yenilendiği yönünde bulgular mevcuttur. Bu durumun da proje okullarında eğitimin kalitesini olumlu yönde etkilediği düşünülmektedir. Öte yandan, öğretmen performansının değerlendirmesinde yaşanan güçlüklerin, yönetim ve karar alma sürecinde yaşanan belirsizliklerin, örgütsel yapının yeniden inşasının ve değişime karşı direncin proje okullarındaki eğitim kalitesini olumsuz yönde etkilediği yönünde bulgular mevcuttur. Araştırma sonucunda elde edilen diğer bir sonuç ise farklı kişilerle iletişimin öğrencilerin başarısını olumsuz yönde etkilediği; öğretmenlerin yeni iletişim kanallarını deneyimlemesi ile öğrencilerin sosyalleşmesinin arttığı, bakış açısı çeşitliliğinin sağlandığı, öğrenci ve öğretmen koordinasyonunun sağlandığı yönündedir.

Bu durumun örgüt iletişimini olumlu yönde etkilediği düşünülmektedir. Her ne kadar rotasyonun örgüt iletişimini olumlu yönde etkilediği yönünde bulgular var olsa da zamansız ayrılmaların öğretmen öğrenci diyaloguna zarar vermesi, yeni kadrolaşma sürecinin yönetim sürecini olumsuz etkilemesi, çevre ile bütünleşmede sıkıntılar yaşanması, kadroların köklü değişimi ile çatışmaların yaşandığı ve çevre örgüt iletişiminin bozulduğu yönünde bulgular da mevcuttur. Çalışma da ayrıca örgüt kültürünün zenginleştiği, iş gücü çeşitliliğinin arttığı, kolektif öğretmen yeterliliğinde artış sağlandığı, öğrenen örgüt kültürünün oluştuğu, ortak bir amaç ve paylaşılan bir vizyon oluşturulduğu yönünde bulgular da mevcuttur. Örgüt kültürüne olumlu katkı sağlayan bu sonuçların yanı sıra rotasyon ile birlikte okul tarihinin oluşmaması, okul kültürüne adaptasyon da sorunlar yaşanması, yeni oluşan kadroların çevre kültürüne uyum sağlayamaması, örgütsel sinizm yaşanması ve çok kültürlülüğün bozulmuş olduğu düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Proje Okulları, İş Rotasyonu, Yer Değiştirme, Verimlilik, Etkililik

ABSTRACT
ANALYSIS OF JOB ROTATION
AT SCHOOLS ACCORDING TO TEACHERS
WHO WORK AT PROJECT SCHOOLS

Sadık ASLAN

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi ve Denetimi

Tez danışmanı: Prof. Dr. Münevver ÇETİN

October-2018, 97 Pages

One of the areas of importance for our country to reach the level of advanced civilizations and to be competitive with other countries is education. One of the basic elements of education is teaching. Increasing the morale, motivation, and the creation of a safe and peaceful educational atmosphere indirectly influence the quality of education. Since the importance of this point has been recognized by the government, the amount of investments being trained is increasing day by day, and the developments and regulations in the field of education are steadily continuing in order to improve the education and to obtain more efficiency from the education. One of these developments is that the Ministry of National Education has made a change in the teacher appointment and relocation regulation in 2015, and the implementation of the business rotation is a reflection of the project schools. The aim of this study is to analyze the application of rotation of business according to the views of teachers working at project schools. For this purpose, a semi-structured interview form consisting of 4 demographic and 7 open ended questions was prepared and interviews were made with 30 teachers in order to be able to reveal the opinions of our teachers working in project schools in Kadıköy. A study group was formed by choosing 30 teachers with 5 teachers who were 219 teachers with purposeful sampling method. When interviews with participants were analyzed, career development, productivity,

motivation, quality in education, communication and culture themes were reached. In this study, findings about rotation support personal and professional development. In another finding, it is seen that rotation can affect the productivity of the organization in a positive or negative way. Since the application of rotation is a performance-based system, there are findings that are perceived as skeptical, egalitarian and transparent. This situation is also thought to increase the productivity of project schools. It is also stated that the rotation supports the development of new teachers in the profession since rotation can work with younger teachers in the project schools. On the other hand, together with the application of rotation, there is evidence that the existence of an epistemological centralized approach to teacher selection fuels the competitive system, thus making it impossible to achieve justice and objectivity. This situation is thought to affect the productivity of the organization in the negative direction. Findings suggest that rotation improves self-esteem and motivation in the participants, increases job satisfaction and allows employees to realize themselves, and it is thought that with the rotation in the project schools, the employees have removed the stress and uncertainty as a result of having experience in different schools. Although rotation is thought to have a positive impact on employee motivation, there is also evidence that institutional affiliation has decreased as the environment of trust has deteriorated and a fair environment has not been established, which in turn has created low self-efficacy on employees and negatively impacts organizational motivation. The study also shows that with the increase in the effectiveness of the education with the rotation, the improvement of the students, the renewal of the resources and infrastructure are provided, and the education organization is renewed in this way. This is thought to have influenced the quality of education in project schools positively. On the other hand, there are findings that the difficulties in evaluating teacher performance, the uncertainties experienced in the management and decision-making process, the reconstruction of organizational structure and the quality of education in changeable schools are adversely affected.

The study also shows that with the increase in the effectiveness of the education with the rotation, the improvement of the students, the renewal of the resources and infrastructure are provided, and the education organization is renewed in this way. This is thought to have influenced the quality of education in project schools positively. On the other hand, there are findings that the difficulties in evaluating teacher

performance, the uncertainties experienced in the management and decision-making process, the reconstruction of organizational structure and the quality of education in changeable schools are adversely affected. Another result of the research is that communication with different people affects the success of the students negatively, teachers experience new communication channels, students 'and teachers' coordination provided by socialization of learners, diversity of viewpoints. It is thought that this situation affects organization communication positively. Although there are findings that rotation affects organizational communication positively, there are findings that the untimely breaks harm the teacher student dialogue, the new staffing process adversely affects the governance process, the difficulties in integrating with the environment, radical changes in the staff and conflicts, it is available. The study also finds that the organizational culture is enriched, the diversity of the work force is increased, the collective teacher competence is increased, the learning organization culture is formed, a common aim and a shared vision are established. It is thought that, besides these results, which have contributed positively to the organizational culture, the fact that the history of school does not occur with rotation, the problems of adaptation to school cultures, the incapability of adaptation to environmental culture, the organizational cynicism and the multiculturalism are distorted.

Keywords: Project School, WorkRotation, Efficiency, Adequency

İÇİNDEKİLER

Önsöz.....	i
Özet.....	iii
Abstract.....	vi
Tablolar Listesi.....	xiv
Kısaltmalar Listesi	xv

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ VE AMAÇ	1
1.1. Problem	1
1.2. Amaç	3
1.3. Önem	4
1.4. Sınırlılıklar	5
1.5. Varsayımlar	5
1.6. Tanımlar	5

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	7
2.1. Rotasyonunun Tanımı ve Kavramsal Çerçevesi	7
2.2. Rotasyon Çeşitleri	8
2.3. Rotasyonun Kullanım Amaçları.....	10
2.4. Rotasyon Uygulamasının Tarihi Gelişimi	11
2.5. Türk Milli Eğitim Sisteminde Rotasyon Uygulamaları	13
2.6. İş Rotasyonunun Potansiyel Yararları.....	14
2.7. İş Rotasyonunun Olası Olumsuz Etkileri	16
2.8. Rotasyon Uygulaması ile İlgili Araştırmalar	18

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM.....	25
3.1. Araştırma Modeli	25
3.2. Çalışma Grubu	28
3.3. Veri Toplama Aracı.....	29
3.4. Verilerin Toplanması ve Analizi.....	30

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM.....	32
4.1. Kariyer Gelişimi	33
4.1.1. Kişisel Gelişim.....	34
4.1.1.1. Yeni İlgi Alanları Edinme.....	34
4.1.1.2. Kendini Gerçekleştirme	35
4.1.1.3. Uyum.....	35
4.1.1.4. Esneklik.....	35
4.1.1.5. Tolerans.....	36
4.1.2. Mesleki Gelişim	36
4.1.2.1. Lisansüstü Eğitime Devam Etme	36
4.1.2.2. Branş ile İlgili Yetkinliği Arttırma.....	37
4.1.2.3. Proje Geliştirme	37
4.1.2.4. 21.Yüzyıl Becerilerini Geliştirme	38
4.1.2.5. Yeni Eğitim Öğretim Tekniklerini Araştırma	38
4.2. Verimlilik	39
4.2.1. Olumlu Yönleri	39
4.2.1.1. Eleme	39
4.2.1.2. Eşitlik	40
4.2.1.3. Performansa Yönelik Değerlendirme	40

4.2.1.4. Yeni Öğretmenlerin Yetiştirilmesi	40
4.2.1.5. Şeffaflık	41
4.2.2. Olumsuz Yönleri	41
4.2.2.1. Ademi Merkeziyetçi Yaklaşım	41
4.2.2.2. Rekabeti Kırılması	42
4.2.2.3. Görevlendirilme Süresi	42
4.2.2.4. Adalet	42
4.2.2.5. Objektiflik	43
4.3. Motivasyon	43
4.3.1. Olumlu Yönleri	43
4.3.1.1. Özsaygı ve İtibar	43
4.3.1.2. Kendini Gerçekleştirme	44
4.3.1.3. İş Doyumu	44
4.3.1.4. Örgütsel Çekicilik	45
4.3.1.5. Stres ve Belirsizliğin Ortadan Kalkması	45
4.3.2. Olumsuz Yönleri	45
4.3.2.1. Güvensizlik Ortamı	45
4.3.2.2. Adalet	46
4.3.2.3. Kurumsal Aidiyet ve Adanmışlık	46
4.3.2.4. Kaygı Düzeyinde Artış	47
4.3.2.5. Düşük Özyeterkinlik	47
4.4. Eğitimde Kalite	47
4.4.1. Olumlu Yönleri	48
4.4.1.1. Eğitimde Etkililiğin Artışı	48
4.4.1.2. Öğrencilerin Geliştirilmesi	48
4.4.1.3. Çalışanların Performansında Artış	49

4.4.1.4. Kaynaklar ve Alt Yapının Yenilenmesi	49
4.4.1.5. Eğitimin Organizasyonunun Yenilenmesi	50
4.4.2. Olumsuz Yönleri	50
4.4.2.1. Performansın Değerlendirilmesindeki Güçlükler	50
4.4.2.2. Yönetim ve Karar Alma Süreçlerindeki Belirsizlikler	51
4.4.2.3. Örgütsel Yapının Yeniden İnşası	51
4.3.2.4. Değişime Karşı Direnç	51
4.3.2.5. Yeni Mali ve İnsan Kaynakların Oluşturulmasındaki Kısıtlar	52
4.5. İletişim	52
4.5.1. Olumlu Yönleri	53
4.5.1.1. Farklı Kişilerle İletişimin Öğrencilerin Başarısına Katkısı	53
4.5.1.2. Öğretmenlerin Yeni İletişim Kanallarını Deneyimlemeleri	54
4.5.1.3. Öğrencilerin Sosyalleşme Sürecine Etkisi	54
4.5.1.4. Bakış Açısı Çeşitliliğinin İletişime Yansımaları	54
4.5.1.5. Öğretmenler ve Yöneticiler Arasında Koordinasyon	55
4.5.2. Olumsuz Yönleri	55
4.5.2.1. Ayrılmaların Öğretmen-Öğrenci Diyaloguna Zarar Vermesi ..	55
4.5.2.2. Yeni Kadrolaşmanın Yönetişim Süreci Üzerindeki Etkisi	56
4.5.2.3. Çevre ile Bütünleşme de Sıkıntılar	56
4.5.2.4. Kadroların Köklü Değişimi ile Çatışmaların Artış Göstermesi	56
4.5.2.5. Okul Çevre İletişiminin Bozulması	56
4.6. Kültür	57
4.6.1. Olumlu Yönleri	57
4.6.1.1. Örgüt Kültürünün Zenginleşmesi	57
4.6.1.2. İşgücü Çeşitliliği	58
4.6.1.3. Kolektif Öğretmen Yeterliliğinde Artış	58
4.6.1.4. Öğrenen Örgüt Kültürünün Oluşması	58

4.6.1.5. Ortak Bir Amaç ve Paylaşılan Vizyon Oluşturulması	59
4.6.2. Olumsuz Yönleri	59
4.6.2.1. Okul Tarihinin Oluşamaması	59
4.6.2.2. Okul Kültürüne Adaptasyonda Zorluklar	60
4.6.2.3. Çevre Kültürüne Uyum Sağlanamaması	60
4.6.2.4. Örgütsel Sinizm	60
4.6.2.5. Çokkültürlülüğün Bozulması	61

BEŞİNCİ BÖLÜM

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Tartışma ve Sonuç	62
5.2. Öneriler	66
5.2.1. Araştırmacılara Yönelik Öneriler	67
5.2.2. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler	67

KAYNAKÇA

EKLER.....

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 4.1: Çalışma Grubunun Betimsel İstatistikleri.....	33
Tablo 4.1.1: Rotasyon Uygulamasının Kariyer Gelişimi Açısından Analizi.....	34
Tablo 4.2.1: Rotasyon Uygulamasının Verimlilik Açısından Analizi.....	39
Tablo 4.3.1: Rotasyon Uygulamasının Motivasyon Açısından Analizi.....	44
Tablo 4.4.1: Rotasyon Uygulamasının Eğitimde Kalite Açısından Analizi	48
Tablo 4.5.1: Rotasyon Uygulamasının İletişim Açısından Analizi.....	53
Tablo 4.6.1: Rotasyon Uygulamasının Kültür Açısından Analizi	57

KISALTMALAR LİSTESİ

MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
Akt	: Aktaran
Çev	: Çeviren
Ed	: Editör
sf	: Sayfa
vd	: ve diğerleri
BT	: Bilişim Teknolojileri



BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ VE AMAÇ

Bu bölümde araştırmanın temelini oluşturan problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın önemi, varsayımlar, sınırlılıklar ve araştırmada kullanılan terimlere ilişkin kavramsal bilgilere yer verilmiştir.

1.1. Problem

Ülkemizin, ileri medeniyetler seviyesine gelebilmesi ve diğer ülkelerle rekabet edebilir hale gelebilmesi için önem verilmesi gereken alanlardan birisi de eğitimidir. Eğitimde kalitenin belirleyicisi olan unsurlardan birisi de öğretmendir. Öğretmenlerin iyilik hallerinin, motivasyonunun, arttırılması, güvenli ve huzurlu bir eğitim ikliminin oluşturulması dolaylı bir şekilde eğitimde kalitenin yükselmesine katkı sağlamaktadır. Devletimiz tarafından bu etkenin önemi fark edildiği için eğitim için yapılan yatırımlar günümüzde giderek artmakta, eğitimin niteliğinin arttırılması ve eğitimden daha çok verim sağlanması yoluyla eğitim alanındaki gelişmeler ve düzenlemeler istikrarlı bir şekilde sürdürülmektedir. Bu ilerlemelerden birisi de, Milli Eğitim Bakanlığının 2015 yılında Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliğinde yapmış olduğu değişiklik ile İş Rotasyonu Uygulamasını Proje Okullarında uygulamaya başlamasıdır.

Her ne kadar alanyazında rotasyon “*daha iyi kariyer imkanları veya fırsatlar için yer değiştirme*”, “*işgörenin belirli süre boyunca farklı bir görevde bulunması*” gibi farklı şekillerde tanımlansa da yer değiştirme ile eş anlamlı ve birbiriyle özdeş sorumluluklar altında, işgörenin farklı yerlerde çalışmasına olanak sağlayarak bir rekabet ortamı oluşturmaktır (Earney ve Martins, 2009; Tortop ve Anahtar, 1976). Yurdumuzda özel sektörden ayrılan bir biçimde kamuda rotasyon belirli bir zaman diliminde gerçekleştirilen bir işin, çok fazla değişiklik gerçekleştirilmeden farklı bir bölgede çalışanların görevlendirilmesidir. Yurdumuzun farklı yöreleri arasında varlık gösteren bölgesel özellikler, sosyo-kültürel değişiklikler, ekonomik imkânlar gibi farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle yukarıda belirtilen yer değiştirme uygulaması kamusal alanda yaşanabilecek sorunların önlenmesi için düzenlenmiş bir uygulama olarak karşımıza çıkmaktadır (Çolak, 2005).

Konu ile ilişkili alan yazında kuruluşlara bu şekilde fayda sağlayan, rotasyon uygulamasının çalışanlara dolaylı bir biçimde birçok fayda sağladığına yönelik araştırmalar bulunmaktadır. Örneğin; Campion (1994), rotasyon uygulamalarını incelediği araştırmalarında iki farklı görüşten bahsetmektedir. Araştırmalardaki ilk görüş rotasyon ile çalışanların tecrübe çeşitliliği sayesinde beşeri birikimine katkı sağlamasıdır. İkinci görüşe göre rotasyon çalışanların motivasyonuna olumlu katkı sağlamaktadır (Campion, 1994). Macleod ve Kennedy (1993) ise rotasyon uygulaması sayesinde çalışanların algılama, rutin olarak gerçekleşen işleri kavrama, kıyaslama ve problem çözme becerilerinin geliştiğini belirtmektedir. Benzer şekilde, Arlı ve Tezcan (2013) farklı işgörenlerin bir arada çalışması yoluyla örgüt içi bilgi akışının sağlanması yoluyla akran öğrenmesinin gerçekleştiğini belirtmektedir. Ayrıca bu yolla süregelen monotonluğun engellendiği, yeni beklentilerin ortaya çıktığı da ayrı bir gerçeklik olarak görülmektedir. Erkan ve Abaan (2006) hemşirelerin liderlik stilleri ile ilgili araştırmasında da benzer sonuçlara ulaşmaktadır. Araştırmada işgörenlerin yıllar boyunca aynı örgütte veya uzmanlık alanında çalışmalarının, yürütülen işlerde rutinleşmeye yol açtığı görülmüştür (Erkan ve Abaan, 2006). Rotasyonla ilgili olarak her ne kadar olumlu görüşler dile getirilmiş olsa da olumsuz sonuçlarının da olabileceği çeşitli araştırmalarda ortaya konulmuştur. Örneğin; Huang (1999) ve Campion (1994) tarafından gerçekleştirilen çalışmalar rotasyonun olumsuz özelliklerini ortaya koymaktadır. Araştırmacılara göre rotasyonla birlikte çalışanların belli görevlerde uzmanlaşması mümkün olmamaktadır. Ayrıca yeni görev bölgesinin ve uzmanlık alanının kabullenilmesinde sıkıntı yaşanabildiğinden rotasyon zaman kaybına neden olmaktadır (Campion, 1994; Huang, 1999). Rotasyonla birlikte çalışan motivasyonunun düşebileceği, işlem hızında azalma yaşanabileceği gibi farklı sebeplerle bireysel ve profesyonel açıdan olumsuzlukların gerçekleşebileceği düşünülmektedir (Campion, 1994; Huang, 1999). Noe (1999) ise rotasyon uygulaması işgörenin rutin hayatını ve kişisel ilişkilerini ve işe karşı tutumunu olumsuz etkileyebileceğini belirtmektedir. Rotasyonla birlikte yeni bir bölgede yaşamını sürdüreceği olan çalışanların yeni bir yuva, yeni bir yaşam stili arayışına girecek olan bireylerin ailelerinden kilometrelerce uzaklıkta olmanın getireceği duygusal yük ile yazgılarının değişeceği ise diğer bir gerçeklik olarak görülmektedir (Noe, 1999).

Yerli ve yabancı alanyazın incelendiğinde iş rotasyonunun işgörenlerin çalışma yaşamları üzerindeki etkilerine yönelik yapılan birçok araştırmada olumlu veya olumsuz sonuçlar doğurabileceği görülmektedir (Bacak ve Yiğit, 2010; Champion ve Cheraskin, 1994; Çetin ve Dinç, 2013; Ergül, 2013; Hall ve Isabela, 1985; Gürbüz,

2009; Jorgensen ve diğeri, 2010; Kaymaz, 2010; Kuijer ve diğeri, 2010; Ortega, 1999; Tonbul ve Sağoğlu, 2012). Kalite ve verimliliği arttırmak, monotonluğu ortadan kaldırmak gibi nedenlerle birçok farklı uygulaması bulunan rotasyon, insan kaynakları yönetiminin sıklıkla tercih edilen uygulamalarından biridir (Balcı, 2010; Erdoğan, 2000). Eğitimin temel unsurlarından biri kabul edilen ve uygulamadan doğrudan etkilenecek olan öğretmenlerin görüşleri, uygulamanın verimliliği ve etkililiğinin analizi açısından önem arz etmektedir. Tüm bu problem durumuna ilişkin olarak, bu araştırmanın amacı herkes gibi rotasyon uygulaması ile yazgısı değişen proje okullarında görev yapan öğretmenlerin iş rotasyonu uygulaması ile ilgili nasıl bir bakış açısına sahip olduğunu saptayıp analiz etmektir.

1.2. Amaç

Bu araştırmanın temel amacı, İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı Kadıköy ilçesindeki proje okullarında görev yapan öğretmenlerin iş rotasyonu hakkındaki görüşlerini incelemektir. Bu amaç doğrultusunda şu sorulara cevap aranmıştır.

1. Proje okullarında çalışan öğretmenlerin iş rotasyonu uygulamasına yönelik görüşleri nelerdir?
2. Proje okullarında çalışan öğretmenler iş rotasyonu uygulamasını kariyer gelişimi açısından nasıl yorumlamaktadır?
3. Proje okullarında çalışan öğretmenler iş rotasyonu uygulamasını eğitimde kalite açısından nasıl yorumlamaktadır?
4. Proje okullarında çalışan öğretmenler iş rotasyonu uygulamasını verimlilik açısından nasıl yorumlamaktadır?
5. Proje okullarında çalışan öğretmenler iş rotasyonu uygulamasını motivasyon açısından nasıl yorumlamaktadır?
6. Proje okullarında çalışan öğretmenler iş rotasyonu uygulamasını okul kültürü açısından nasıl yorumlamaktadır?
7. Proje okullarında çalışan öğretmenler iş rotasyonu uygulamasını kurum içi ve çevre ile iletişim açısından nasıl yorumlamaktadır?

1.3. Önem

Ülkemizin ileri medeniyetler seviyesine çıkabilmesi, diğer ülkelerle rekabet edebilir hale gelmesi için önem verilmesi gereken alanlardan birisi eğitimidir. Devlet tarafından bu noktanın önemi fark edildiği için eğitime yapılan yatırımlar her geçen gün artmakta, eğitimin daha iyiye gitmesi ve eğitimden daha çok verim elde edilmesi amacıyla eğitim alanındaki gelişmeler ve düzenlemeler istikrarlı bir şekilde devam etmektedir. Bu araştırma, eğitim sitemimizde bir yenilik olarak tanımlanan iş rotasyonu uygulamasından birinci derecede etkilenen proje okulu öğretmenlerinin uygulamasına ilişkin genel bakış açılarının belirlenmesi, uygulamadaki sorun ve aksaklıkların, uygulamanın olumlu ve olumsuz taraflarının ortaya koyulması açısından önem taşımaktadır. İş Rotasyonu uygulaması okulun amaçlarının gerçekleştirilme düzeyini, okul başarısını, etkililiğini ve verimliliğini olumlu veya olumsuz etkilemektedir. Bu nedenle, bu araştırma rotasyon uygulamasının öğretmenlerin görüşlerini analiz ederek olası olumlu ve olumsuz etkilerinin belirlenmesi açısından önem taşımaktadır. Rotasyon uygulamasının daha etkili ve verimli olabilmesi için ve öğretmenlerin önerilerinin neler olduğunun bilinmesi rotasyonun olumsuz etkilerine ve uygulamanın iyileştirilmesine ilişkin önlemlerin alınması açısından önem taşımaktadır. Konu ile ilgili alan yazın taraması yapılırken, Türkiye’de henüz yeni bir uygulama olması nedeniyle öğretmenlerin iş rotasyonuna ilişkin görüşlerini ortaya koyan az sayıda araştırma (Bahçalı, 2014; Gündaş ve Ardıç, 2016; Kaya, 2012) yapıldığına rastlanmaktadır. Bu araştırmadan elde edilen bulguların:

- Mevcut öğretmen istihdam sisteminin artı ve eksi yönlerinin neler olduğunu yansıtması ve nasıl bir istihdam tipinin önerildiğini ortaya koyması açısından Millî Eğitim Bakanlığı’na,
- Öğretmenlerin kendilerini yenilemek ve mesleki becerilerini geliştirmek için yapmış oldukları çalışmaların ortaya konması açısından Millî Eğitim Bakanlığı ve Hizmet İçi Eğitim Daire Başkanlığına,
- Mevcut yer değiştirme yönetmeliğinin artı ve eksi yönlerinin neler olduğunu yansıtması, yönetmelikler uygulanırken ne gibi sorunların yaşandığını ortaya koyması, artı ve eksi yönlerin neler olabileceğini göstermesi açısından İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğüne,

- Proje okullarında gerçekleşen iş rotasyonu uygulamasının okul kültürü, motivasyon, verimlilik ve iletişimi gibi unsurları nasıl etkilediğini göstermesi açısından Milli Eğitim Bakanlığı ve okullara,

Ayrıca, bu araştırmanın sonunda elde edilen bulguların; Milli Eğitim Şûralarında, hükümet programlarında, kalkınma planlarında kullanılmak üzere politika üreticilerine/yapıcılarına ve bu konu da araştırmalar yapan araştırmacılara önemli bir kaynak olacağı düşünülmektedir.

1.4. Sınırlılıklar

Bu araştırmanın çalışma grubu; 2017-2018 eğitim öğretim yılında İstanbul Kadıköy ilçesindeki Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi proje okulları olarak kabul edilen liselerde görev yapan 30 öğretmen ile sınırlıdır.

1.5. Varsayımlar

Bu araştırma aşağıdaki varsayımlara dayalı olarak gerçekleştirilmiştir:

1. Öğretmenlerin okul merkezli yönetim ile ilgili görüşme sorularına verdikleri cevapların onların görüşlerini doğru olarak yansıttığı kabul edilmektedir.
2. Bu çalışma için seçilen çalışma grubu, çalışmanın amacına uygundur.

1.6. Tanımlar

Bu araştırma raporunda aşağıdaki kavramlar, tanımlandıkları anlamda kullanılmıştır.

İş Rotasyonu: Rotasyon kavramı birçok farklı şekilde tanımlanmaktadır. Uluslararası alan yazında genel olarak iş rotasyonu (Job Rotation) olarak ifade edilmiştir. Belirtildiği üzere özellikle sanayi kuruluşlarında uygulanmaktadır. Her ne kadar bu tanımlar birbirinden farklı olsa da ortak özelliklere sahiptir. Rotasyonun en belirgin özelliği mavi yakalı çalışanların yer değiştirmesidir. (Holle, 2005; Huang, 1999; Moris, 1956; Ortega, 2001). Morris (1956) rotasyonu, bireysel gelişimi desteklemek ve güçlendirmek amacıyla kişinin birden fazla pozisyonlar arasında planlı bir şekilde çalışması olarak tanımlamıştır. Morris'in bu tanımına göre kişisel gelişim ile anlatılmak istenen çalışanın birçok alanda bilgi ve deneyim edinmesidir. Örneğin, sanayi devriminin ilk yıllarında üretime önem verilmekteyken, zamanla personelin işi ile uyumu önem arz etmiştir. Çalışanların sadece tek bir görevde uzman haline gelmesi yedek işçi maliyetini arttırmaktaydı. Rotasyonla birlikte, işçiler sadece tek bir bölümde değil farklı bölümlerde görevlendirildiğinden tüm üretim kademelerinde

kolaylıkla çalışabilecek duruma gelmiştir. Dolayısıyla, rotasyon işçilerin mesleki ve kişisel gelişimine katkı sağlayan bir uygulama haline gelmiştir.

Dessler (2011) rotasyonunu “*yönetici adaylarının farklı iş alanlarında deneyim edinme hedefiyle çalışmaları*” olarak kullanmıştır. Bu tanıma göre aday yöneticiler farklı görevleri deneyimleyerek hakim oldukları ve gelecekte çalışmak istedikleri alanları belirleyebilmektedir. Bu durum şirket yöneticilerini de yönlendirmede yardımcı olur. Yönetici adaylarının rotasyon sırasındaki performanslarına göre şirket yöneticileri, bu çalışanları ileride hangi alanda değerlendirebilecekleri hakkında fikir sahibi olmuş olurlar. Benzer bir şekilde bu model doktorların uzmanlık kazandığı süreçlerde de uygulanmaktadır. Doktor adayları tıpta uzmanlaşmadan önce farklı branşlarda çalışarak görev yapmak istedikleri alanları belirlemektedir. Demir (2005) ise iş rotasyonunu “*bireyin daha önceden belirli bir programa ve bu programda belirtilen zaman aralıklarına göre o anda yerine getirdiği görev ile ilgili bir takım farklı etkinlik veya görevlere geçişi ve bunları sırasıyla uygulaması*” şeklinde tanımlamaktadır.

Proje Okulu: Yurt içinde ve yurt dışında yerli kuruluşlarla veya yabancı kurum ve kuruluşlarla veya başka ülkelerle işbirliği anlaşmaları çerçevesinde kurulan ulusal ve uluslararası proje yürüten okullar ve kurumlar ile belirli eğitim reformu programları uygulayan okullar proje okulu olarak belirlenmiştir. Bu okullara ya da kurumlara yapılacak olan öğretmen atamaları, yönetici görevlendirmeleri ile öğrenci seçimlerine yönelik usul ve esaslar MEB Özel Program ve Proje Uygulayan Eğitim Kurumları Yönetmeliği tarafından belirtilen esaslar doğrultusunda şekillenmektedir (Milli Eğitim Bakanlığı, 2017).

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL AÇIKLAMALAR VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmaya yönelik ilgili kavramlar kuramsal olarak açıklanmıştır.

2.1. İş Rotasyonunun Tanımı ve Kavramsal Çerçevesi

Rotasyon kelimesi Fransızca'dan dilimize geçmiştir. Yer değiştirme anlamına gelmektedir (Türkiye Dil Kurumu, 2018). Dönme ve döndürme kelimeleri de rotasyon yerine sıklıkla kullanılmaktadır. Aynı zamanda rotasyon; değişim, sırayla değişme, münavebe ile yer değiştirme, bir kısım görevler için getirilen zorunlu görev mahalli olarak tanımlanmaktadır (Bilgi Sözlük, 2018).

Yerli ve yabancı yazın incelendiğinde rotasyonun farklı şekillerde tanımlandığı görülmektedir. Demir'e (2005) göre rotasyon, *“bireyin daha önceden tanımlanmış olan özel bir programa ve bu programda belirtilen zaman aralıklarına göre o anda yerine getirdiği görev ile ilgili bir takım değişik etkinlik veya etkinliklere geçişi ve bunları sırasıyla yerine getirilmesi şeklinde”* tanımlanmaktadır. Bu bağlamda iş rotasyonu, çalışanın düzenli bir şekilde farklı işlerde çalışarak uyum becerisinin artırılmasını hedeflemektedir. Rotasyon bir çalışanın günlük, haftalık, aylık gibi belirli zaman aralıklarıyla iş düzeninde yaptığı değişikliktir. Performans değerlendirme sonuçları doğrultusunda iç paydaşlarca uygulanabilecek iş tanımlarının geliştirmesi, iş rotasyonu araştırmaları için bakış açısı sağlayacaktır.

İş rotasyonu, birçok örgütün hiyerarşik düzenlerinde uygulamakta olduğu yaygın bir iş planı olarak tanımlanmaktadır. Rotasyon, kurumların sosyal yapısını teknik süreçlerle birleştirme çabasıdır. Türkiye'de rotasyon uygulaması ile özellikle yabancı kuruluşların uygulayıp başarılı bir sonuç elde ettiği sistemle, işgörenin performansının yükseltilmesi hedeflenmektedir. Bu hedefe ulaşabilmenin en önemli koşulu, rotasyonla birlikte işgören motivasyonunda beklenen etkiyi oluşturmasını sağlayabilmektir. Kaymaz'a (2010) göre iş rotasyonu aday yöneticileri yetiştirmede, çalışanların deneyim yoluyla bilgilerini, verimliliğini arttırmada, çalışanın

uzmanlaşabileceği alanı tespit etmede, motivasyonunu arttırmada önemli etkiye sahiptir. Belirli bir sürece özel bir amaç uğruna örgütün farklı birimlerinden gelmiş farklı yetenek ve yeterliliklere sahip olan işgörenler birleşerek rotasyona örnek oluştururlar (DeCenzo ve Robbins, 1999).

Palmer'e (1993) göre rotasyonla birlikte amaçlanan örgütsel yapının gelişimine olanak sağlayan örgütün tüm birimlerinde deneyimli ve kendini yetiştirmiş çalışanlara sahip olmaktır. Rotasyonla birlikte takım çalışması ruhunun gelişerek çalışanlar arasındaki bağın kuvvetlenmesi ve örgütteki birimler arası iletişimin artırılması hedeflenmektedir. İş rotasyonu ile birlikte çalışanın istemediği bir göreve atanması durumunda örgüt içinde huzursuzluk ve kaos oluşabilir. Alanında uzmanlaşmış sosyal ve kurumsal pozisyonunu geliştirme niyeti taşıyan çalışanların iş rotasyonuna tabi olmaları motivasyonlarına ve iş tatminlerine zarar verebilir. Başaran'a (1994) göre çalışanların sahip oldukları görev dışında farklı bir işte çalıştırılmaları durumunda motivasyonu azaldığından performans düşüklüğü yaşanmaktadır. Aynı pozisyonda yıllar boyunca çalışan işgörenlerin farklı işlere görevlendirilmesi durumunda performans düşüklüğü yaşanmaktadır. Ayrıca çalışanın istendik performansa ulaşabilmesi için ise belli bir süreç gerektiği düşünülmektedir. Bununla birlikte iş rotasyonu uygulamasının tüm işgörenler için fayda sağlayacağı düşüncesi bir yanılısama olarak düşünülebilir. Bu bağlamda, özel bir alanda kendini geliştirmek isteyen çalışanlar için elverişli bir program değildir. Örgüt boyutunda değerlendirildiği takdirde rotasyon uygulaması yeni yeteneklerin keşfedildiği bir dönem olarak düşünülebilir (Meija, 2001).

2.2. Rotasyon Çeşitleri

Konu ile ilişkili alan yazın incelendiğinde rotasyon kavramının farklı şekilde tanımlandığı ve sınıflandırıldığı görülmektedir. Şermet (2009) rotasyonu sektöre, uygulama süresine, hiyerarşik yapıya, organizasyonel olması ve uygulama birimine göre olmak üzere beş ana başlık altında sınıflandırmıştır. Sektöre bağlı iş rotasyonu üretim ve hizmete bağlı yer değiştirme olarak ikiye ayrılmaktadır. Uygulama süresine bağlı iş rotasyonu ise staj süresince, sürekli veya proje bazlı olarak gerçekleşebilir. Hiyerarşik yapıya göre iş rotasyonu ise yatay dikey ve çapraz şekilde gerçekleşebilir. Organizasyonel iş rotasyonu ise beyaz ve mavi yakalılar arasındaki görev paylaşımının yeniden düzenlenmesine dayanmaktadır. Uygulama birimine göre iş rotasyonu ise bölüm içi, bölümler arası, örgüt içerisinde, işletmeler arasında veya ülkeler arasında

gerçekleşmektedir. Ergül (2005) ise rotasyonu dikey ve yatay olarak sınıflandırmıştır. Dikey rotasyon rütbe ve terfi ile ilişkiliyken yatay rotasyonda bir plan dâhilinde belirli bir süre içerisinde işgörenin farklı periyotlarda, farklı görevler yerine getirmesini içerir. Diğer bir araştırmacı olan Tarlıç (2006) iş rotasyonu uygulamasının dikey değil yatay olarak gerçekleştiğini belirtmektedir. İş rotasyonu sisteminin örgütlerin kendi kurumsal yapılarına göre belirlenmesi örgütlere daha çok fayda sağlayacaktır. Yukarıda belirtilen rotasyon modellerinin hepsi tüm örgüt modellerinde faydalı olacaktır demek çok doğru değildir. Kılıç'a (2008) göre örgüt kendi hiyerarşik yapısına, kurum kültürüne uygun olan bir model seçip geliştirebilirse kendisi açısından çok daha faydalı olacaktır.

a) Kalıcı Rotasyon: İş görenin daha önce görev yapmadığı bir birimde daimi bir şekilde görevlendirilmesidir. Bu rotasyon biçiminde her hangi bir süre kısıtlaması bulunmamaktadır. Diğer rotasyon biçimlerinde işgören hangi programda ne kadar süre çalışacağına dair bilgilendirilmektedir. Kalıcı rotasyon biçiminde ise belirli bir süre sınırlaması bulunmamaktadır (Carmichael, 1993).

Ülkemizde Milli Eğitim Bakanlığı veya özel eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin görev yaptıkları kurumda veya farklı eğitim kurumlarında müdür yardımcısı olarak, müdür yardımcılarının müdür olarak, müdürlerin ise il veya ilçe müdürü olarak görevlendirilmesi kalıcı rotasyona örnektir (Hayırlıoğlu ve Kanat, 2015).

b) Geçici Rotasyon: Bu rotasyon biçiminde işgören belirli bir süre farklı bir birimde görevlendirilir. İşgören görevlendirildiği birimde ne kadar süre çalışacağı hakkında bilgi sahibidir. Bu rotasyon türünde amaç işgörenin farklı birimlerde çalışarak bilgi ve tecrübesinin artırılmasıdır. Rotasyonla farklı bir birimde görevlendirilecek olan işgörenlerin özenle seçilmesi gerekmektedir. Bazı işgörenler çalışma koşullarının ve düzenlerinin değişiminden rahatsız olabilir. Adaptasyon sorunundan dolayı iş tatmini konusunda sorun yaşayabilirler. MEB tarafından 6 aylık süreyle belirli bir okulda görev yapan öğretmenin, müdür yardımcısı olarak farklı bir okula geçici olarak görevlendirilmesi bu rotasyon türüne örnek verilebilir.

c) Proje Merkezli Rotasyon: İş görenin belirli bir süreliğine farklı bir projede yer almak adına asli görevinden ayrılmasıdır. Burada hedef projenin gerçekleştirilmesidir. Farklı birimlerden farklı kişilik özelliklerine sahip işgörenler ortak bir çalışmayı yürüteceğinden, uyumlu ve ekip çalışmasına yatkın işgörenlerin proje merkezli

rotasyonda görevlendirilmesi gerekmektedir. Eğer işgören grup çalışmasına yatkın değilse ve doğru iletişim kurma konusunda sorun yaşamaktaysa, proje başarılı bir şekilde yürütülemeyebilir. Bu sebeple işgörenler projede görevlendirilmeden önce bilgilendirilmelidir. MEB tarafından öğretmenlerin veya yöneticilerin çeşitli proje ve komisyonlarda (kitap yazma, stratejik plan geliştirme, çeşitli hibe projeleri hazırlama) görev almaları bu rotasyon türüne örnek olarak verilebilir.

d) Dikey Rotasyon: Dikey iş rotasyonu üst veya alt basamaktaki işgörenler arasında yukarı ya da aşağı doğru gerçekleşmektedir. Dikey rotasyon ile bir üst kademedeki çalışmak isteyen işgörenin o işi denemesi için fırsat tanınmaktadır. İşgörenin terfisi için herhangi bir karar verilmeden önce o işteki performansı ölçülmüş olmaktadır. Bu rotasyon biçimi hem işgören hem de yönetim açısından fayda sağlamaktadır. İşgören çalıştığı birimi gözlemleyerek yapılan işin kendi kişilik özelliklerine uygun olup olmadığı hakkında bilgi sahibi olur. Yönetim açısından ise çalışanın o iş için yeterlilikleri gözlemlenerek, performansının kurumsal gelişime katkısı analiz edilmiş olur (Şermet, 2009). Okullarda ve özel eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin müdürün isteği doğrultusunda müdür yardımcısı olarak görevlendirilmesi MEB’de gerçekleşen dikey rotasyon uygulamasına bir örnektir.

e) Çapraz Rotasyon: İşgörenin sistematik olarak gerçekleştirdiği bir işten bir başkasına görevlendirilmesidir (Kerman, 2004). Örneğin bir fabrikanın muhasebe biriminde denetçi olarak çalışan bir işgörenin farklı bir birimde muhasebe müdürü olarak çalışması çapraz rotasyona örnek olarak verilebilir. Çapraz rotasyon, işgörenin daimi olarak çalışmakta olduğu bir birimden farklı bir birimde üst veya alt düzey bir pozisyonda görevlendirilmesidir (Aşan, 2001). İl Milli Eğitim Müdürlüğü’nde şube müdürü olarak çalışan bir müdürün ilçe milli eğitim müdürü olarak görevlendirildiğini görmekteyiz. Bu durum MEB’de en sık rastlanan çapraz rotasyon örneğidir (Kerman, 2004). Çapraz rotasyonda amaç işgören motivasyonunu arttırarak monotonluğu önleyebilmektir (Güleç, 2009).

2.3. Rotasyonun Kullanım Amaçları

Rotasyon uygulaması ilk olarak sanayi kuruluşlarında çalışanların verimliliğini ve motivasyonunu arttırmaya yönelik kullanılan bir uygulama olarak ortaya çıkmıştır. Uygulamanın olumlu sonuçlarının gözlemlenmesiyle birlikte sanayi işletmelerinin farklı alanlarında da kullanılmaya başlanmıştır. Öncelerde bir motivasyon aracı olarak düşünülmüş olsa da bu yöntem iş başında eğitim uygulamalarının popülerleşmesi ile

birlikte ön plana çıkmıştır. Japonya’da hayat boyu istihdam ve öğrenme sürekliliğinin sağlanması amacıyla ortaya çıkan bu yaklaşım, batılı işletmeler tarafından da sıklıkla kullanılmaya başlanmıştır. Firmalar rotasyon uygulamasını eğitim amaçlı kullanabileceklerini görmeye başladıktan sonra bu uygulamayı çalışanların motivasyonunu arttırmak, devamsızlığını önlemek için kullanmıştır. Sonuç olarak şirketler rotasyonu çalışan performansını arttırmak amacıyla sıklıkla kullanmaktadır. Jörger’e göre rotasyon kullanım amaçları çalışanları geliştirmek, yaratıcılığı uyandırmak, yöneticileri eğitmek, kurumu geliştirmek, kişisel bağımlılığı azaltmak, esneklik ve uyumu sağlamak, personelin farklı birimlerde değerlendirilmesini sağlamak, takım çalışanları arasındaki işbirlikliliğini arttırmak, uluslararası işletmelerde mesafenin korunmasını geliştirmek şeklinde sıralanabilir (Akt., Winzenried, 2005).

2.4. İş Rotasyonu Uygulamalarının Tarihsel Gelişimi

Sanayi Devrimi’nin gerçekleşmeye başladığı yıllarda fabrikalarda seri üretimin artmasıyla birlikte yetişmiş iş gücü ihtiyacı doğmuştur. Var olan iş gücünün en efektif şekilde kullanılması önemli bir ihtiyaç haline almıştır. Süre gelen bu durum içerisinde üretimde kalite ihtiyacının doğması ile birlikte işçilerin motivasyonunun artırılmasının önemli oranda üretimde niteliği arttırdığı görülmektedir. Bu sebeple işçilerin çalışma verimliliğini arttırabilecek kuramlar ve yöntemler araştırılmaya başlanmıştır.

Klasik kuramcılar Taylor ve Smith’e göre işçilerin alanlarında uzmanlaşması sanayide üretim verimliliğini arttırmada önemli bir rol oynamaktaydı. Uzmanlaşma ile birlikte işçilerin sadece bir alanı seçip o alanda çalışması beklenmekteydi (Cappelli ve Rogovsky, 1994). İşletme kuramcıları Taylor’un bu prensibini benimseyip, yönetim modellerini uzmanlaşma üzerine kurgulamışlardır. Oluşan bu sistem yönetimi anlayışıyla motivasyonu düşük, isteksiz çalışan popülasyonu oluşmuştur. Dolayısıyla da üretimde kalite sağlamadığından yeni yönetim modelleri ihtiyacını gündeme getirmiştir. Çalışanların tek düze bir biçimde aynı işi tüm çalışma hayatları boyunca sürdürmek zorunda kalması bir süre sonra yaptıkları işten sıkılmaları ile sonuçlanmaktaydı. Sanayi Devrimi ile birlikte gündeme gelen uzmanlaşma ile bir yönetim sistemi oluşturma anlayışı yönetim verimliliğini arttırdığı yönündeki görüşler sorgulanmaya başlanmıştır. Dolayısıyla çalışanların motivasyonunu ve bilgisini arttırabilmek için uzmanlaşmaya dayanan tek yönlü çalışma sistemi yerini çok

yönlülüğe dayanan rekabeti ve başarı gücünü ön plana çıkartan bir yönteme bırakmıştır (Şermet, 2009).

Sanayi Devrimi ile birlikte işletmelerde üretimin sürekliliğinin bozulmadan devam etmesinin sağlanması için yedek işçilerin istihdamı zorunlu hale getirilmiştir. Bu yedek işçilerin farklı birimlerde çalıştırılarak deneyim edinmelerinin sağlanması (job alteration) ile iş gücü açığının kapatılması iş rotasyonu uygulamasının ilk adımlarını oluşturduğu düşünülebilir. Neo-Klasik dönemde üretimin sürekliliğinin sağlanması ve monotonluğun önlenmesi için kullanılan iş rotasyonu uygulaması sonralardan önemli bir iş başında eğitim tekniği olarak kullanılmıştır. İşçilerin birden fazla görevi yerine getirmesiyle, farklı alanlarda iş tecrübesi edinmeleriyle becerilerinin gelişimi sağlanmıştır (Kılıç, 2004).

İş rotasyonu sisteminin geliştirilmesi ve yaygınlaştırılmasında sanayi sektöründe güçlü sermaye yapısı, deneyim ve bilgi birikimine sahip Japon firmaların katkısı büyüktür. Özellikle de 1980’li yıllardan sonra Japon sanayi firmalarının küresel ekonomide rekabet üstünlüğü sağlaması Batı kökenli firmaların Japon yönetim sistemlerini benimsemesine ve bu konuda araştırmalar yapmasına sebep olmuştur. 1950’li yılların başında Japonya’nın iş rotasyonu uygulamasını geliştirmekteki önemli motivasyon kaynağı nitelikli iş gücünü yetiştirerek, kaliteli, bilgili ve deneyimli insan gücünü yetiştirerek ondan ömür boyu yararlanmaktı. Japonlar iş rotasyonu sistemini uygulayarak, işgörenlerinin genel olarak yeteneklerini arttırarak; bu süreç içerisinde de işletme içerisinde bir kariyer geliştirmelerine olanak tanıyarak, işletmenin ayrılmaz bir parçası haline getirmeyi hedeflemektedir. İşletmenin bir parçası olduğuna yönelik inanç geliştiren çalışanın motivasyonu ve örgüte bağlılığı artmaktadır. Bununla birlikte, edindikleri tecrübeleri ve bilgiyi diğer çalışanlarla paylaşmak isteyen işgörenler aynı şirkette uzun dönemler boyunca çalışmayı tercih etmektedirler (Carmichael ve Maclead, 1993). Bu durum dolaylı bir şekilde örgüt kültürünün de şekillenmesini sağlayarak Japon firmalarının uluslararası iş piyasasında rekabet gücünü arttırarak çalışanlara ayrı bir motivasyon kaynağı olduğu söylenebilir.

İşletmeler incelendiğinde en iyi bilinen iş rotasyonu örneklerinin Japon firmalarına ait olduğu görülmektedir. Quchi’ye göre iş rotasyonunun ömür boyunca uygulanması Japon şirketlerini bir arada tutan önemli bir olgudur. Örneğin, bir mühendis fabrikanın üretim hattında ya da bir teknisyen farklı makinelerde çalışabilir. Bu şekilde tüm çalışan ve yöneticiler rotasyona tabi tutularak yapılan işlerin tüm inceliklerini tecrübe

ederler. Japon sanayi kuruluşlarından Toyota Otomotiv Fabrikası rotasyon sistemini sıklıkla uygulayan kurumlardandır. 1950’li yıllardan sonra rotasyon uygulamasını sıklıkla uygulayan Japon firmaları batılı şirketlere ve Amerikan firmalarına rol model olmuştur (Kılıç, 2008).

Özellikle 1990’lı yılların başlarından itibaren AB ve diğer OECD ülkelerindeki şirketlerde iş rotasyonu uygulamasının sıklıkla tercih edildiği gözlenmektedir. 1992’de Osteman tarafından yürütülen araştırmaya göre ABD’deki firmaların % 26’sında çekirdek kadroların yarısından fazlasında iş rotasyonu uygulaması gerçekleştirilmektedir. Osteman tarafından 1997’de gerçekleştirilen diğer bir araştırma da ise bu oranın % 50’ye ulaştığı görülmektedir. Gittleman’ın 1998’deki araştırmasında ise işgören sayısı 50’den fazla olan firmaların %24’ünün iş rotasyonu sistemini uyguladıkları görülmektedir. Sonuç olarak bu oran tüm şirketler dikkate alındığında %12’den fazladır (akt. Ortega, 2001).

2.5. Türk Milli Eğitim Sisteminde Rotasyon Uygulamaları

Her ne kadar MEB tarafından eğitim çalışanlarının zorunlu yer değiştirmelerine ilişkin kanuni düzenlemeler son yıllarda artış gösterse de rotasyon uygulamasının Türk Milli Eğitim Tarihindeki geçmişi çok eskilere dayanmaktadır. 1990 yılında yayımlanan “*Millî Eğitim Bakanlığı İlköğretim Müfettişleri Kurulu Yönetmeliği*” 39.-43. maddeleri, il milli eğitim müdürlüğü müfettişlerinin zorunlu yer değiştirme uygulamasını düzene sokmuştur (Millî Eğitim Bakanlığı İlköğretim Müfettişleri Kurulu Yönetmeliği, 1990). 2004 yılında ise “*Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği*” düzenlenmiştir (Millî Eğitim Bakanlığı, 2004). 2006 yılında ise rotasyon ilk defa okul müdürleri için uygulanmıştır (Millî Eğitim Bakanlığı, 2006). 13 Ağustos 2009 tarihli yönetmelik ile yeniden düzenlenip yayımlanan “*Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmeliği*” maddelerine göre okul ve kurum müdürleri buldukları eğitim kurumundaki görev sürelerine göre yer değiştirmelerine karar verilmiştir (Millî Eğitim Bakanlığı, 2009). Bu yönetmeliğe göre buldukları kurumda aralıksız ve asaleten 5 yıl süre ile görev yapan eğitim kurumları müdürleri zorunlu yer değiştirmeye tabi tutulmuştur. 9 Ağustos 2011 tarihinde güncellenen “*Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Kararnameye*” göre önceleri sadece okul müdürlerine uygulanan rotasyon sonrasında ise okul müdür

yardımcılarına da uygulanmaya başlanmıştır (Milli Eğitim Bakanlığı, 2011). 2013 yılında ise “*Millî Eğitim Bakanlığı Personelinin Görevde Yükselme, Unvan Değişikliği ve Yer Değiştirme Suretiyle Atanması Hakkında Yönetmelik*” ile sadece eğitim kurumlarındaki okul müdür ve müdür yardımcılara uygulanan rotasyon ilçe milli eğitim müdürleri, il milli eğitim müdürleri ve şube müdürlerine de uygulanmaya başlanmıştır (Milli Eğitim Bakanlığı, 2013). 17 Nisan 2015 tarihinde 29329 sayılı Resmi Gazete’de yer alan “*MEB Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği*” ile öğretmenlerin de okul müdürleri ve denetmenler gibi rotasyona tabi tutulması gündeme alınmıştır. (Milli Eğitim Bakanlığı, 2015). 48. madde ile öğretmenlerin aynı kurumda azami çalışma süreleri belirlenmiştir. 30 Eylül 2015 tarihli yönetmelikte aynı eğitim kurumunda 8 yıl boyunca görev yapan öğretmenlerin rotasyona tabi olacağı belirtilmiştir. 04/07/2015 tarih ve 29406 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan yönetmelikte tekrardan değişikliğe gidilerek aynı eğitim kurumunda adaylık dâhil toplamda 8 yıl olarak belirlenen görev yapabilme süresi 12 yıla çıkarılmıştır. Güncellenen son yönetmelik ile birlikte öğretmenlerin aynı kurumda görev yapma süreleri yeniden belirlenmiştir. Son olarak 2014-2015 eğitim-öğretim yılı için daha önce 12 yıl olarak belirlenen aynı eğitim kurumunda çalışma süresinin 15 yıl olmasına karar verilmiştir.

Proje okullarında ise öğretmenlerin ve kurum müdürlerinin görevlendirilmesinde de rotasyon sistemi uygulanmaktadır. 1 Eylül 2016 tarihli 29818 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan yönetmelikte proje okullarında görevlendirilen öğretmenlerin görev süreleri proje okullarına atandıkları eğitim öğretim yılından itibaren 4 yıl olarak belirlenmiştir. Öğretmenlerin ve müdürlerin Aynı unvanla aynı eğitim kurumunda görevlendirilme süreleri en fazla 8 yıla kadar uzatılmaktadır.

2.6. İş Rotasyonunun Potansiyel Yararları

İş yaşamında rotasyonun etkilerini inceleyen Dessler (2011), (zorunlu) yer değiştirme uygulamalarının örgüt açısından olası faydalarını;

- işgücü devir oranının azaltılması,
- hizmet ve ürün kalitesinin yükseltilmesi,
- eğitim giderlerinin düşürülmesi,
- yedek iş organizasyonunun üretilmesi,
- örgütsel adaletin sağlanması,

- insan kaynağının uluslararası ölçekte gelişiminin sağlanması,
- örgütsel değişimin gerçekleştirilmesi ve
- karar alma süreçlerinin hızlanması olarak belirtmiştir.

Aynı konuda araştırmalara imza atan Winzenried (2005) ise rotasyonun birey açısından faydalarını kariyer gelişimi, örgütsel uyum, göreve yönelik farkındalık ve personel gelişimi olarak dört ana başlık altında toplamıştır. Örneğin, kariyer gelişimi açısından rotasyon kişisel ve mesleki gelişimi güçlendirerek, işgörenin daha kolay terfi almasını sağlayabilir; bireyin hem örgüt içerisinde, hem de örgüt dışında hareketliliğini artırabilir. Örgütsel uyum açısından ise, rotasyonun örgütsel uyum sağlanmasında, örgüt kültürünün aktarılmasında, farklı kurumsal iş birliktelikleri geliştirilmesinde ve örgüt içi esneklik sağlanmasında fayda sağladığı düşünülmektedir. İşe yönelik farkındalık artırımı ile ilgili olarak rotasyonla birlikte rutin görevleri yerine getirmekle yükümlü bireyin farklı görevleri de yerine getirebileceği düşünülmektedir.

Özocak (2001) ise rotasyonun kariyer açısından etkilerini şu şekilde sıralamıştır: Başarı duygusunu geliştirmek, kişinin işine yönelik tatmini arttırmak, çalışan motivasyonunun artırılması, kişinin kariyerini daha fazla önem vermesini sağlamak, kariyeri ile ilgili tatminin sağlamak, kişinin kendine güvenini arttırması, şirketle ilgili kariyer bağının artması, kurumsal entegrasyonun sağlanması, strateji konularının anlaşılması ve geliştirilmesi, iletişim ağının büyümesi, yeni bakış açılarının geliştirilmesi, çalışmanın canlandırılması, iş ve yetenek çeşitliliğinin artırılması, örgüt kültürünün transferinin, öğrenme için fırsat olması. Güleç'e (2009) göre iş rotasyonu uygulamasının kişisel gelişim açısından faydası bireyin belirsizlikle mücadele yetisinin gelişmesi, kişinin güçlü ve olumsuz yönlerini keşfederek kendini tanıması, yönetim tarzlarının farkında olmasıdır.

Sullivan'a (1998) göre rotasyonun işgören açısından faydaları kişisel ve kariyer gelişimi, örgüt açısından ve iş açısından olmak üzere üç kategoride değerlendirilmiştir. Orr'a (2006) göre iş rotasyonu yöneticilere, işgörenlerin mesleki gelişimi açısından önsezi oluşturmaktadır. Ayrıca çalışanların örgüte bağlı destekleyerek motivasyon ve memnuniyetini arttırmaktadır. Böylece yönetici örgütü bir bütün halinde görüp daha kolay analiz edebilmektedir. İş rotasyonu uygulaması ile birlikte birimler birbirini daha kolay anlayıp, yeni görevlere daha kolay adapte olmaktadır. Yöneticiler ise yeni şeyler öğrenmektedir. İş rotasyonu, işgörenlerin örgüte ilişkin tutumları hakkında bilgi sağlarken liderlik yönlerini de geliştirmektedir.

Konu ile ilişkili alan yazın incelendiğinde, araştırmacılar iş rotasyonu uygulamasının birçok yönden olumlu etkisini ortaya koymuştur (Dessler, 2011; Güleç, 2009; Orr, Urbinak, ve Wilbur, 2008; Sullivan,1998; Winzeried, 2005). Bu olumlu etkiler işgören açısından farklı bakış açıları ve esneklik kazanmak, problem çözme becerisinin gelişmesi, iş memnuniyetinde artış, örgütsel bağlılık ve kariyer gelişiminde artış olarak sıralanabilir. Örgüt açısından ise ürün ve hizmet kalitesinde artış, iş ve yetenek çeşitliliğinin artması, eğitim maliyetlerinin azalması, örgüt kültürünün işgörenler tarafından benimsenmesi, yöneticilerin liderlik yönlerinin ortaya çıkması şeklinde sıralanabilir. Her ne kadar araştırmacılar rotasyon uygulamasının olumlu etkileri üzerine odaklanmış olsa da rotasyonun olumsuz etkileri olduğu görüşünü benimseyen araştırmacılar da vardır.

2.7. İş Rotasyonunun Olası Olumsuz Etkileri

Yukarıda olası olumlu etkileri irdelenen zorunlu yer değiştirme uygulamalarının eğitim süreç ve uygulamalarına bazı olumsuz etkilerinin olabileceği ihtimali de göz ardı edilmemelidir. Eğitim sosyolojisi ve idaresi alanında yapılan akademik çalışmalar da bu ihtimale ışık tutmakta ve bu olası olumsuz etkilerin farkında olarak proaktif önlemler almanın, rotasyon uygulamalarının sağlığını kayda değer bir şekilde arttıracaklarının altını çizmektedir. Zorunlu yer değiştirme pratiklerine dair araştırma yapan Güleç'e (2009) göre rotasyon uygulamasının örgüt açısından olumsuz yanları, iş yükünde artış, verimsizliğin artması, maliyetlerin yükselmesi, çalışan giderlerindeki artış, değişime yönelik direnç, işletme de kar etmede durgunluk yaşanması, uzmanlaşmanın gerçekleşmemesi olarak belirtilmiştir. İş gören açısından ise motivasyonda düşüş, uyum problemi yaşanması, örgütsel bağlılıkta düşüş ve performans değerlendirmesinin yapılamaması olarak sıralanmaktadır.

Yer değiştirme uygulama süreçlerine dair yaptığı çalışmada Özocak (2001) rotasyonun, örgüt açısından ve öğrenmeye olan etkilerinden dolayı, olumsuz etkileri olduğunu ifade etmektedir. Özocak'a göre yer değiştirme uygulamaları, özellikle örgüt açısından, iş yükünün ve üretkenliğin azalmasına sebep olmaktadır. Ek olarak, iş yükünün artmasıyla birlikte işin gerçekleşme süresini sekteye uğratmaktadır. Bu durum da işgöreni kısa vadeli çözümler bulmaya itmektedir. Özocak, rotasyonun öğrenme üzerindeki olumsuz etkilerini ise uzmanlığın gerçekleşmemesi, işi öğrenmek için harcanan sürenin artması, verimliliğin azalması, eğitim giderlerinin yükselmesi,

işgörenin öğrenme sürecinde yaptıkları hataların artması ve motivasyon kaybı olarak sıralamaktadır.

Rotasyon konusunda yapılmış bir diğer çalışmaya imza atan Ellis'e (1999) göre de rotasyonun hem işgören açısından ve hem de örgüt açısından olumsuz etkileri mevcuttur. Örgüt açısından bakıldığında, Ellis'in altını çizdiği üzere, işgörenin görev sırasında hata yapma oranı yükseleceğinden maliyetler de artmaktadır. Ayrıca örgüt, rotasyona tabi bireylerle birlikte diğer işgörenleri de memnun etmek zorunda kalabilir. Bununla birlikte, rotasyona tabi bireyleri süreç sonunda ücret artışı beklentileri olabilir. Eğer bu talepleri yerine getirilmezse örgütsel bağlılıklarında düşüş yaşanarak işten ayrılmalar gerçekleşebilir. Doğru uygulanmayan rotasyon uygulamalarında ise işgörenlerin iş yükünde artış yaşanacağından motivasyonu düşebilir. Bu durum üretkenliği de sekteye uğratabilir. İşgörenler farklı pozisyonlarda rotasyona tabi olmayı tercih edebilir. Ulusal veya uluslararası ölçekte gerçekleştirilen rotasyon uygulamaları maliyeti arttırabilir. İşgörenlerin rotasyon sonucunda ücret ve terfi beklentileri olabilir. Rotasyon programı düzenlenirken dikkatli davranılması gerekmektedir. Programa dahil olan kişilerin seçimi ve programın süresi dikkatlice hesaplanmalıdır. Bu sebeple de örgüt içi eğitim maliyetleri artış göstermektedir. Rotasyona dâhil olan işgörenlerin diğer çalışanlara nazaran ön plana çıkmaları bazı yöneticileri rahatsız edebilir. İş görenler açısından ise, detaylı bir kariyer gelişim planının uygulanması bireyin öz güvenini olumsuz yönde etkileyeceğinden kişisel gelişimini sekteye uğratabilir.

Benzer bir çalışmada, Winzenried (2005) ise rotasyonun işgören açısından olası olumsuz etkilerinden bahsetmektedir. Çalışmasında Winzenried, rotasyona tabi olmuş bireyin iş yükünün artacağından çalışanın bu olumsuz durumdan dolayı stres yaşayacağını belirtmektedir. Ayrıca iş yükün ve verimliliğin azalması gibi problemlerin yanı sıra bireyin rotasyonla birlikte ülke/şehir değiştirmesi gibi durumlarda da ailevi bağların zayıflayabileceği ve taşınmanın da yine ayrı bir maddi yük getirebileceğini belirtilmektedir.

Rotasyonun sadece olumlu veya sadece olumsuz etkisi vardır diyebilmemiz mümkün değildir. Araştırmacılarında belirttiği üzere rotasyonun örgüt ve çalışan üzerinde olumlu ve olumsuz etkileri bulunmaktadır (Ellis, 1999; Güleç, 2010; Orr, Urbaniak ve Wilbur, 2008; Özocak, 2001; Sullivan, 1998; Winzenried, 2005). Olumsuz etkileri, örgüt açısından; eğitim giderlerinin artışı, iş verimsizliğinin yaşanması, çalışanlar

üzerinde iş yükünün artması, işgörenlerin yeteneklerini geliştirmesi sonucunda ücret artışının sağlanamaması ile birlikte örgütten ayrılmaları, işgörenler arası rekabetin artması ile birlikte liderlik misyonu olan yöneticilerin yönetim konusunda zorlanmaları şeklinde özetlenebilir. Birey açısından ise, işgörenin rotasyonla birlikte yaptığı işte başarılı olamaması veya yaptığı işten tatmin olmaması gibi durumlarda motivasyon kaybı ve stres yaşanabilir. İşgörenin farklı bir ülke veya şehre görevlendirilmesi durumunda uyum problemi yaşaması ile sonuçlanabilir.

Milli Eğitim Bakanlığı'nı da büyük bir örgüt olarak düşündüğümüz takdirde rotasyon uygulamasının olumlu ve olumsuz etkileri düşünülerek bir eylem planının geliştirilmesi önem arz etmektedir. Ayrıca rotasyon süresinin ve rotasyona tabi tutulacak olan bireylerin kişisel özelliklerinin dikkate alınarak belirlenmesi gerektiği düşünülmektedir.

2.8. Rotasyon Uygulaması ile İlgili Araştırmalar

Konu ile ilgili yerli ve yabancı alan yazın incelendiğinde iş rotasyonu uygulamasının eğitim kurumlarında sıklıkla uygulanan bir sistem olduğundan eğitim çalışanları üzerindeki etkisinin araştırılmakta olduğu görülmektedir.

Akbaba, Altun ve Memişoğlu'nun 2010'da gerçekleştirdiği ve temel eğitim müfettişlerinin yeniden yapılandırılan denetim mekanizmalarına dair görüşlerinin irdelendiği araştırma, temel eğitim müfettişlerinin aynı yerde (bilhassa küçük yerleşim birimlerinde) uzun süre kalmasının müfettişlerin iş verimliliğini ve performansını olumsuz yönde etkilediğini iddia etmekte ve görev yeri değişimlerinin belirli bir düzen çerçevesinde gerçekleştirilmesinin önemini altını çizmektedir. Türkiye'nin 17 şehrinden 148 temel eğitim müfettişine dair verilerin sunulup analiz edildiği bu çalışma sonuç olarak, yer değiştirme mekanizmalarında müfettişlerin sekiz yıllık hizmet sürelerinin de dikkate alınmasını, aynı şehirde bir müfettişin 5 yıla kadar kalabilmesini ve yer değiştirme prosedürlerinin belirli bir sistem çerçevesinde yapılmasını tavsiye etmektedir. Aynı şekilde, Elma, Şener ve Çiftçi'nin (2011) "Okul Müdürlerinin Zorunlu Yer Değiştirme Uygulaması: Müfettiş, Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Dayalı Bir Değerlendirme" başlıklı araştırmaları da eğitim yönetici ve personelinin görüşleri aracılığıyla zorunlu yer değiştirme mekanizmalarını irdelemekte ve benzer çıkarımlarda bulunmaktadır.

Yönetici, müfettiş ve öğretmenlere dair verilerin yarı yapılandırılmış mülakatlar aracılığıyla derlenip tahlil edildiği bu çalışmada, var olan zorunlu yer değiştirme kurallarının uygun bulunma nedenlerinin bu mesleki gruplar için farklılaştığı tespit edilmiştir. Örneğin, müfettişler var olan rotasyon uygulamasının idarenin durağanlaşmasını önlemesi ve eğitim kurumlarına getirdiği devingenlik sebebiyle olumlu buldukları; öğretmenlerin de aynı süreçleri benzer doğrultuda algıladıkları ve bu tür zorunlu yer değişikliklerini bir tür kurumsal yenilenme olarak gördükleri ifade edilmektedir. Araştırma, yöneticilerin de, öğretmen ve müfettişlerin ifadelerine paralel olarak, zorunlu rotasyon mekanizmalarının eğitim kurumlarına getirdiği dinamizmi vurguladığını belirtmekte ve kurumlarda yenilenme ve olumlu dönüşümlerin temel taşlarından biri olarak görüldüğünün altını çizmektedir. Olumsuz fikir beyan eden katılımcılar ise, rotasyon kriterlerinin belirsizliğinin çeşitli sosyal ve siyasal gruplarca istismara açık olmasının altını çizmekte, yaşanan yasal sorunları ve tüm başvuru sahiplerine eşit ve adil bir muamele yapılmamasını da var olan sisteme yönelik olumsuz algılarının sebepleri olarak belirtmektedir.

Konuyla ilgili yapılan diğer akademik araştırmalar da, zorunlu rotasyon uygulamasının olumlu yönlerini genel olarak birkaç ana başlık altında toplamaktadır: Eğitim-öğretim faaliyetlerinin kalitesinin görece yükseltilmesi, ilgili kurumdaki başarısızlıkların önlenmesindeki olumlu etkileri, uzun süre aynı kurumda görev yapan yöneticilerin değişimi vasıtasıyla kurumsal yenilenmenin gerçekleştirilebilmesi, idarenin eskiyip kemikleşmesine yönelik etkin bir çözüm geliştirmesi, gerçekleştirilen ve başarılı olan projelerden diğer eğitim kurumlarınca da yararlanılabilmesi ve kurumsal verimlilik ve performansların göreceli olarak iyileştirilmesine dair dönüşüm süreçlerini başlatması. Yine bu araştırmalar, yöneticilere yönelik zorunlu yer değiştirme pratiklerinin yöneticilerin motivasyonuna yaptığı olumsuz etkilere dikkat çekmekte ve ek olarak şu etkenleri sıralamaktadır: Yer değiştirmeler genellikle okulların tür ve koşulları dikkate alınmadan yapılmaktadır; eğitim kurumların başarı veya başarısızlığı çok sayıda etkene bağlı olmasına rağmen bu durum neredeyse tamamen yöneticilerin pratik ve planlarına indirgenmektedir; eğitim kurumlarının idaresinin kolektif bir sorumluluk olduğu ve yalnızca iyi işleyen bir ekipçe gerçekleştirilebileceği sıklıkla unutulmaktadır. Yer değiştirme süreçleri çoğu zaman tarafsız bir şekilde yürütülmemekte ve herkese eşit muamele gösterilmemektedir.

Aynı doğrultuda, bazı akademik araştırmalar, yer değiştirme prosedürlerinin eğitim kurum ve paydaşlarına yönelik olumlu ve olumsuz etkilerini de incelemektedir. Örneğin, Tonbul ve Sağiroğlu eğitim kurumlarındaki idari kadroların mecburi rotasyon prosedürlerine yönelik düşüncelerinin ve bu süreçlerin eğitim kurumları üzerindeki etkilerinin izini sürdükleri “Okul Müdürlerinin Zorunlu Yer Değiştirme Uygulamasına İlişkin Bir Araştırma” (2012) başlıklı bir çalışma yayınlamışlardır. İzmir ve çevresindeki okullarda rotasyon uygulaması çerçevesinde çalışma yerleri değiştirilmiş yüze yakın müdür ve müdür yardımcıları ile yapılan anketler, mahkeme kayıtları ve ‘memnuniyet anketleri’ bulguları incelenerek gerçekte yapılan çalışma, zorunlu yer değiştirme işlemlerinin zamanlamasında ve kriterlerinde dikkat çekici sorunlar olduğunu ve ilgili süreçlerin hem görevli personelin iş verimliliği ve moraline hem de eğitim kurumlarının genel performansına olumlu ve olumsuz etkilerinin olduğunu belirtmektedir. Aynı doğrultuda, Tonbul ve Sağiroğlu’nun çalışması, memnuniyet anketlerinden de anlaşıldığı üzere, yer değiştirme uygulamalarının hala arzu edilen neticeleri göstermediğini fakat bazı iyileştirici düzeltmeler yapılmak kaydıyla, yer değiştirme pratiklerinin yaygınlaştırılarak devam ettirilmesi gerektiği yönünde tavsiyelerde bulunmaktadır.

Aynı çalışmada, Tonbul ve Sağiroğlu (2012), yer değiştirme uygulamalarının pozitif katkılarını güdülenme, heyecan, başarının artması, değişim fırsatı, kişisel ve mesleki gelişim imkânı sağlaması, olumsuz okul ikliminden uzaklaşmaya yardımcı olması, okulun gelişimini ve değişimini sağlaması, kurumda ekip ruhu oluşturması, okul çevre ilişkilerini düzeltmesi ve geliştirmesi, tekdüzeliği azaltması ve eksikliklerin giderilmesi olarak listelemektedir. Bu olumlu katkılara ek olarak, yazarlar rotasyon pratik ve prosedürlerinin temel olumsuz yanlarına da dikkat çekmekte ve bunların göz ardı edilmemesi gerektiğini ifade etmektedir: Aile, ulaşım, sosyal çevre gibi kurulu düzenin bozulması, yeni okulu, çevreyi tanıma ve uyum problemi yaşanması, başarılı yöneticiler açısından ceza gibi algılanması, motivasyonda olası zayıflama, kişisel ve kurumsal başarının düşmesi, maddi ve manevi kayıplar, uzun vadeli planlamalarda aksamalar, eğitim-öğretimde uzmanlaşmanın engellenmesi ve kurum kültürü ve ikliminin olumsuz etkilenmesi öne çıkmaktadır.

Tonbul ve Sağiroğlu’nun yaptıkları araştırma ve elde ettikleri bulgulara paralel olarak, Kurtulmuş, Gündaş ve Ardıç’ın 2012 yılında yaptıkları “Zorunlu Yer Değişikliği Uygulamasına (rotasyon) İlişkin İlköğretim Yöneticilerinin Görüşleri” başlıklı

araştırmada da yine temel eğitim idarecilerinin rotasyon pratik ve kurallarına ilişkin görüşlerini incelemektedir. Diyarbakır ve çevresindeki 10'a yakın eğitim kurumunun 20'ye yakın yöneticisi ile yapılan yarı yapılandırılmış görüşmelere dayanan araştırma, iyileştirici düzeltmeler yapılması kaydıyla, temel eğitim kurumlarında görev yapan idareci personelin genel olarak rotasyon pratiklerinin devam ettirilmesini istediklerini ve bu süreçlerin idari kadrolarda yenilikçiliğe sebebiyet vermesinden ötürü genellikle olumlu algılandığını rapor etmektedir.

Zorunlu yer değiştirme uygulaması üzerine yapılmış bir başka araştırmada, Kaya (2012) eğitim kurum idari personeli, öğretmenleri ve müfettişleri ile yaptığı görüşmeler çerçevesinde yer değiştirmelere yönelik olumlu ve olumsuz algıları ortaya koymaktadır. Araştırmanın öğretmenlerle ilgili bölümünde bazı olumsuz algıların var olduğu tespit edilmekte ve eğitim kurumlarında herhangi bir boşluk yaşanmaması için rotasyon uygulamasında bazı iyileştirmelere gidilmesi tavsiye edilmektedir. Öğretmenlerin genel olarak daha önceki idari pratik ve kurallara dair bir zlem taşıdıkları ve yeni rotasyon kriterlerinin bazı personelde endişe yaratabildiğinin de altı çizilmektedir. Buna karşın, rotasyon uygulaması, eğitim kurumlarının yönetiminde ve karar alma mekanizmalarında değişime sebep olması, kurum içi iş paylaşımının yenilenmesi ve var olan anlaşmazlıkların ortadan kaldırılması gibi sebeplerle olumlu da algılanabilmektedir.

Araştırmanın idari kadroya dair bölümünde ise bazı olumsuz algılar listelenmektedir: Her yer değiştirme sonrası idari kadronun öncelikleri ve kaygıları değişmekte, yer değiştirmeyle gelen idari personelin her zaman eğitim kurumunun gerektirdiği nitelik ve kabiliyetlere sahip olmaması, kurum personelinin rotasyonun getirdiği değişim ve yeniliğe direnç göstermesi ve idari kadroda yaşanan değişimin zamanla personel arasında anlaşmazlıklara sebep olması. Aynı doğrultuda, müdürlerle yaptığı görüşmelerde, Kaya (2012) bazı idari personelin rotasyon uygulamasına dair olumlu görüşlerine de yer vermiştir: Yer değiştirme pratikleri sayesinde yeni denetim mekanizmalarının tesis edilmesi, eğitim kurumları teşkilatlarının yeniden organize edilmesi, hali hazırda var olan sorunların taze ve yeni bir perspektifle çözüme kavuşturulabilmesi, idari kadronun kendi içerisindeki uyum ve verimliliğinin artabilmesi ve karar alma süreçlerinin daha iyi işler hale gelmesi. Kaya'nın müfettişlerle yaptığı görüşmelerde ise denetim kadrolarında rotasyon pratiklerine dair hem olumlu hem de olumsuz kimi algıların olduğu ortaya çıkmaktadır. Müfettişler

genel olarak yönetim süreçlerinin ve kurum idari kültürlerinin düzenli olarak değişimini olumsuz görürken, eğitim kurumlarında rotasyon vasıtasıyla olumlu okul ikliminin oluşmasını ve eğitim kurumlarındaki iletişim kalitesindeki göreceli iyileşmeyi ise temel olumlu özellikler olarak belirtmektedir. İdari personel, öğretmen ve denetmenlerin algılarından hareketle, araştırma zorunlu yer değiştirme pratiklerinin bazı yeni kriterlerce yapılması gerektiğini tavsiye etmektedir. Performansları yüksek ve düşük idari personelin yer değiştirme süreçleri içerisinde farklı olarak değerlendirilmesi gerektiği ifade eden Kaya, göreceli olarak başarısız ve dezavantajlı bölgelerde görev yapan idari kadronun terfi ve atamalarında teşvik edilerek ödüllendirilmeleri gerektiğinin altını çizmektedir.

Konuyla alakalı başka bir çalışmada, Yılmaz, Altinkurt, Karaköse ve Erol (2012) yine idareci ve öğretmenlerin zorunlu yer değiştirme prosedürlerine yönelik görüşlerini irdelemektedir. Yetmiş yakın müdür, müdür yardımcısı ve öğretmen ile yapılan görüşmeler ışığında hazırlanan “Okul Yöneticilerine Uygulanan Zorunlu Yer Değiştirme Uygulaması Hakkında Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri” başlıklı çalışmada yazarlar, idarecilerin genel olarak zorunlu yer değiştirme pratiklerine yönelik olumlu bir tavra sahip olduklarını ifade etmekte; fakat bazı cevaplardan idareci ve öğretmenlerin rotasyon uygulamasının siyasi-ideolojik amaçlara hizmet ettiğine dair şüphe de taşıdığını göstermektedir. Aynı çalışma, katılımcıların zorunlu yer değiştirme sistemine dair görüşlerini birkaç başlık altında listelemektedir: Rotasyon uygulaması çoğu katılımcı tarafından kurum kültürüne olumsuz etki yaratan bir süreç olarak değerlendirilmektedir, katılımcıların kayda değer bir kısmı bu yer değiştirme pratiklerinin kurum içi iletişim ve birlikteliğe zarar vereceğini düşünmektedir. Yine katılımcıların büyük bir kısmının bu uygulamaların kendi özel hayatları üzerinde negatif bir etki yaratacağını düşündüklerini ifade etmektedir. Çalışmaya katılan eğitim kurumları personelleri aynı zamanda, rotasyon süreçlerinin doğru ve adil bir performans değerlendirmesi üzerinden yapılmadığını düşündüklerini ifade etmekte, eğitim kurumu idarecileri arasında başarılı-başarısız ayırımının layıkıyla yapılamadığının altını çizmekte, yer değiştirme süreçlerinde sadece kıdemin esas alındığını belirtmekte ve genel olarak göreceli başarılı idari kadroların aleyhine bir işlerliği olduğunu ifade etmektedir. Katılımcılar, zorunlu rotasyon süreçlerine dair iyileştirici öneriler de getirmişler ve iş yerlerine dair

değişimlerin daha uzun aralıklarla (örneğin, 8-10 yıl) yapılması gerektiğini belirtmişlerdir.

Benzer bir araştırmada, Nural ve Çıtak (2012) Ordu ili ve çevresindeki okullardaki 15 idareci ile rotasyon uygulamaları hakkındaki görüşlerini anlamak amacıyla görüşmeler yapmış ve yöneticilerin üçte ikisinin rotasyon uygulamasına olumlu baktığını tespit etmişlerdir. Bu olumlu bakışın temelinde, idarecilerin aynı eğitim kurumlarında uzun süre görev yapmasının idari yozlaşma ve verimsizliğe sebebiyet vereceğine yönelik endişelerin yattığı belirtilmektedir. Zorunlu yer değiştirme süreç ve pratiklerinin daha iyi işler hale getirilebilmesi için araştırma bazı iyileştirici müdahaleler önermekte ve bunları şöyle belirtmektedir: Aile fertlerinin de çalışıyor olması durumunda rotasyon uygulamalarının ailesel birlikteliğe zarar vermeyecek şekilde gerçekleştirilmesi, bu mecburi yer değişiklikleri çalışan ve idarecilerin geçmiş performans ve başarıları dikkate alınarak tatbik edilmesi, Sıradışı başarı gösteren yönetici ve eğitimcilerin zorunlu yer değiştirme uygulamalarına tabi tutulmaması veya rotasyonların belirli bir süre için ertelenebilmesi, rotasyon süreçlerinin eğitimcileri tekdüzelikten kurtaran ve çalışma çevresini renklendirip çeşitlendiren bir uygulama olarak görülmesi ve idarecilerin değişik kapasite ve niteliğe sahip okullarda çalışması vasıtasıyla hem eğitim kurumlarının başarı şanslarının artırılması hem de yöneticilerin iş deneyim ve bakış açılarının ilerletilmesi. İdarecilerin bu yöndeki tavsiyeleri yürürlüğe konduğunda, eğitim kurumlarında iş ve süreçlerin de bundan olumlu yönde etkileneceğinin de altı çizilmektedir.

Benzer bir çalışmaya imza atan Nartgün, Bayraktar ve Akkulak (2012), “Eğitim Yöneticilerinin Rotasyon Algısı” başlığını taşıyan çalışmaları kapsamında Bolu şehrinde çalışmakta olan eğitim kurumu idarecileri ile görüşmeler yapmış ve katılımcıların rotasyon uygulamasına dair algılarını tartışmıştır. Araştırma, idarecilerin zorunlu yer değiştirme uygulamasına dair fikirlerinin genel olarak olumlu olduğunu ve bu olumlu algının temel olarak rotasyonun kurumsal dinamizme katkıda bulunacağı beklentisi ve idarecilerin daha iyi okullara geçerek niteliklerini daha iyi gösterme şansına sahip olabileme ihtimalinden kaynaklandığını ifade etmektedir. Rotasyon uygulamasına dair olumsuz fikirlerin genel olarak yaşı daha ileri idarecileri emekli etmek için bir araç olarak kullanılmasından, rotasyon sürelerinin kısmen kısa bulunması ve idari kadronun görüş ve önerilerinin yeterince dikkate alınmamasından kaynaklandığı belirtilmektedir. Örneğin, çoğu idareci hali hazırda beş yıl olan rotasyon

süresinin daha uzun olmasının (7-10 yıl gibi) süreci iyileştirebileceğini ifade etmekte ve var olan beş yıllık sürenin idarenin verimli ve kaliteli çalışmaları başlatıp tamamlayabilmesi için yeterli olmadığını altını çizmektedir. Araştırma, daha önce bahsi geçen araştırmalara benzer şekilde, bazı düzeltmelerle sistemin daha iyi hale getirilebileceğini tavsiye etmektedir.

Aynı doğrultuda başka bir araştırmaya imza atan Memişoğlu, Çelik ve Sipahioğlu (2012) da rotasyon uygulaması çerçevesinde çalışma yerleri değiştirilen ve Kayseri'deki eğitim kurumlarında görev yapmakta olan 17 idari personelle yapılan görüşmelere dayanarak hazırladıkları makalede bazı çıkarımlarda bulunmaktadır. "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Zorunlu Yer Değişikliği Uygulamasına İlişkin Görüşleri" başlıklı makalelerinde yazarlar, idari kadronun rotasyona olumlu bakışlarının temel sebeplerini: Yeni idari kadroların eğitim kurumlarına getireceği yenilik ve hizmetlerin niteliği, okulların bu süreçte fiziksel donanım ve altyapılarının geliştirilmesi ve eğitim kurumlarının kurumsal kazanım ve başarılarının bu süreçte göreceli olarak artırılması olarak belirtmektedir. Çalışma, olumsuz bakış açısının sebepleri olarak ise hali hazırda tatminkar bir performans sergileyen idari kadronun motivasyonunun bozulması, idari kadronun sürekli daha çok emek ve zaman sarf etmek zorunda bırakılması ve göreceli başarısız yöneticilerin rotasyon uygulaması çerçevesinde nispeten kötü kurumlara atanmasıyla bir tür başarısızlık sarmalına hapsedilmeleri olarak listelenmektedir.

Araştırmaları çerçevesinde Memişoğlu, Çelik ve Sipahioğlu (2012) rotasyon uygulamasının kurumsal değişimin zaruri olduğunun altını çizmekte ancak bu zaruretün uygulanmasında bazı sorunların yaşandığını ve bu yönde çokça olumsuz eleştirinin var olduğunu ifade etmektedir. Yazarlar makalede, bu süreçten en çok etkilenen paydaşlar olarak, eğitim kurumları idari kadrosunun görüş ve katkılarının yeterli düzeyde sürece dahil edilmemesini, bu kadroların süreçle alakalı olarak sağlıklı bir şekilde bilgilendirilmemesini, süreçte belirleyici olan etken ve kriterlerin sağlıklı ve adil bir şekilde belirlenmemiş olması, rotasyon uygulamasının takviminin eğitim kurumlarının performansını olumsuz yönde etkilemesi, bazı kurumlara yönelik atamaların performans düşüklüğü veya cezalandırma olarak görülmesini de olumsuz bakışın temel etkenleri olarak listelemektedir. Çalışma, idari personelin kendi kariyer çizgilerini böylesine derinden etkileyen süreçlere katkı yapamamaktan dolayı dışlanmış hissettiklerini ifade etmekte, hem sürecin iyileştirilmesi sürecinde katkı

sunmayı umduklarını hem de sosyo-psikolojik manada sürece hazırlanmaları gerektiğinin de altını çizmektedir.

Benzer bir araştırmaya İstanbul'da yaptığı "Rotasyona Uğrayan Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi (İstanbul İli Fatih İlçesi Örneği)" başlıklı çalışmasıyla imza atan Alaş (2012), eğitim kurumları idari kadrolarının kurumlarına yönelik aidiyet hislerinin eğitim kurumlarının amaç ve programlarıyla ilişkisinin izini incelemekte ve rotasyon uygulamaları çerçevesinde yeri değiştirilen yöneticilerin sosyo-kültürel özelliklerinin bu ilişkiselliğe etkisini irdelemektedir. İstanbul'un bir ilçesindeki temel eğitim kurumlarında görev yapmakta olan idari kadroyla yapılan görüşmelere dayanan çalışma, eğitim kurumu yöneticilerinin eğitim durumlarıyla 'duygusal bağlılık' arasında istatistiksel olarak da önemli olan bir ilişki tespit etmektedir. Örneğin, önlisans mezunu yöneticilerin lisans derecesine sahip yöneticilere oranla kurumsal aidiyet ve bağlılığının daha zayıf olduğu ifade edilmektedir. Aynı çalışma, zorunlu yer değiştirme kapsamında olacak idari kadronun yer değiştirme öncesi ve ertesinde adaptasyon ve oryantasyon süreçleri vasıtasıyla desteklenmesi ve olası uyum ve duygu sorunlarının asgariye indirilerek daha sağlıklı bir kurumsal atmosferin yaratılmasının ve de idari kadronun takip eden süreçte daha başarılı bir performans sergilemesi bakımından da önemli olduğunu ifade etmektedir. Araştırmada, Alaş rotasyon uygulamasının zamansal aralıklarının kısalığı sebebiyle eğitim kurumlarında gerekli sosyal ve kültürel kaynaşmanın tam sağlanamadığının altını çizmekte ve eğitim sisteminde yaşanan köklü değişime rotasyon sürelerinde yapılacak bir değişikliğin de eklenmesi gerektiğini ifade etmektedir.

Yukarıda listelenen akademik yazın da dikkate alınarak, bu çalışma zorunlu yer değiştirme uygulamalarına dair araştırmalara bir katkı sunmayı hedeflemekte İstanbul'daki okullarda görev yapan öğretmenlerin rotasyon uygulamalarına yönelik bakışlarını irdeleyerek rotasyon uygulamalarının sağlıklı bir analizini yapmayı hedeflemektedir. Özellikle görece nitelikli okullara yoğunlaşmak hem rotasyonun eğitim kurumlarının temel taşlarından olan öğretmenlerin bu uygulamalardan nasıl etkilendiğini aktarmak suretiyle akademik yazına katkı sunacak, hem de elit eğitim kurumlarının rotasyon uygulamalarından nasıl etkilendiğini göstermesi sebebiyle de yeni uygulamalar için bir rehber rolü oynayacaktır. Aynı doğrultuda, bu araştırma, yukarıda bahsi geçen bilimsel araştırmaların çizgisini takip etmekte ve rotasyon

uygulamalarının hem olumlu hem de olumsuz etkilerini tarafsızca irdelemekte ve bu yönde bilimsel bir betimleme de sunmaktadır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Akademik yazına dair yapılan tartışmayı takiben, bu bölümde araştırmanın yöntemi açıklanacaktır. Araştırmada kullanılan model, çalışma grubu, verilerin toplanması, verilerin analizi ile ilgili yapılan bütün çalışmalar değerlendirilecektir. Ayrıca araştırmada kullanılan istatistiki yöntemler açıklanmaktadır.

3.1. Araştırma Modeli

Bu araştırmada, iş rotasyonu uygulamasının öğretmenlerin bu uygulamaya ilişkin genel görüşleri ve uygulamadaki aksaklıkları belirlemeye yönelik olarak derinlemesine veri toplamak için nitel araştırmaya dayalı olgubilim yöntemine göre desenlenmiştir. Yıldırım ve Şimşek (2008)'e göre nitel araştırma, gözlem, görüşme ve döküman analizi gibi veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırmadır. Nitel araştırma, kuram oluşturmayı temel alan bir anlayışla sosyal olguları, bağlı oldukları ortam içerisinde araştırmayı ve anlamayı ön plana alan bir yaklaşımdır. İnsanların yaşayışları, yaşanmış tecrübeleri, davranışları, duyguları, hisleri aynı zamanda toplumsal işleyiş, sosyal hareketler, kültürel olaylar ve uluslararası ilişkiler nitel araştırmaların konusu olabilir (Yıldırım, 2010).

Nitel araştırma desenlerinden olan olgubilim deseni ise farkında olunan ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olunmayan olgulara odaklanmaktadır. Bu olgular; olaylar, deneyimler, algılar, yönelimler, kavramlar ve durumlar gibi çeşitli biçimlerde olabilmektedir. Ancak bu tanışıklık, olgular tam olarak anlaşıldığı anlamına gelmemektedir. Tümüyle yabancı olmayan aynı zamanda da tam anlamı kavranılmayan olguları araştırmayı amaçlayan çalışmalar için olgubilim (fenomenoloji) uygun bir araştırma zemini oluşturur (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Benzer şekilde Yaman (2010)'a göre olgubilim deseni, aslında bildiğimiz fakat açıklamada bulunurken bilimsel bulgulara dayalı olarak net söylemler üretmediğimiz

olguları, derinlemesine inceleme fırsatı sunan ve zengin söylemler oluşturarak yorumlamalarda bulunma olanağı veren bir araştırma desenidir. Olgubilim modelinde desenlenen araştırmaların temel veri toplama tekniği görüşmelerdir. Karasar'a (2009) göre görüşme, bireylerin çeşitli konulardaki bilgi, düşünce, tutum ve davranışları ile bunların olası nedenlerinin öğrenilmesinde en kestirme yoldur. Görüşme tekniğinin avantajları: bireylerle doğrudan sözlü ilişki kurulabilmesi, değişik ve anında değişen koşullara uyabilme esnekliği, okuma yazma bilmeyenler dâhil hemen herkese uygulanabilirliği, geri besleme (*feedback*) mekanizmasının anında işleyebilmesi, derinliğine bilgi elde edebilme, ek açıklama yapılabildiği için yanlış anlamaların azaltılması, cevaplarda bireyselliğin korunması ve soruları cevaplama oranını yüksek tutabilme ile özellikle karmaşık ve duygusal ağırlıklı kişisel sorunların ortaya çıkarılmasında uygun bir teknik oluşudur. Sağladığı bu avantajlar nedeniyle, rotasyonla ilgili ayrıntılı verilere ulaşılabileceği düşüncesiyle rotasyon sürecini doğrudan yaşayan kişiler olarak, öğretmenlerle yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır. Bu bağlamda, öğretmenlerden derinlemesine ve çok boyutlu bilgi edinmek amacıyla araştırmada, 30 öğretmenle görüşme gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler olgubilime dayalı içerik analizi kullanılarak çözümlenmiş ve yorumlanmıştır.

3.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu İstanbul ili Kadıköy ilçesinde 2017-2018 yıllarında rotasyon uygulamasına tabi tutulan proje okullarında görev yapan 30 öğretmenden oluşmaktadır. Öğretmenlerin seçiminde amaçlı örnekleme yöntemlerinden, “ kolay ulaşılabilir durum örnekleme tekniği ” kullanılmıştır. Yıldırım ve Şimşek (2006) ve Berg'e (2009) göre kolay ulaşılabilir durum örnekleme yönteminde, araştırmacı yakın olan ve erişilmesi kolay olan denekler üzerinde çalışmayı seçer. Yıldırım ve Şimşek'e (2006) göre kolay ulaşılabilir durum örnekleme tekniği araştırmacının diğer örnekleme yöntemlerini kullanma olanağının bulunmadığı durumlarda kullanılır ve bu teknik araştırmaya hız ve pratiklik sağlar. Çalışma öncesi İstanbul Valiliği'nden ve İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden çalışmanın uygulanabilmesi için resmi izin alınmıştır. Buna göre Kadıköy ilçesinde görev yapan, 2017-2018 yıllarında rotasyona tabi olmuş öğretmenlere ulaşılmıştır. O saatte dersi boş olan ve çalışmaya katılmaya gönüllü olan öğretmenlerle görüşme gerçekleştirilmiştir.

3.3. Veri Toplama Aracı

Nitel araştırmada görüşme yöntemi, temel veri toplama araçlarından birisidir. Görüşme, insanların gerçekliğe ilişkin algılarını ve yorumlamalarını anlamak için kullanılan bir yöntemdir. Başkalarını anlamak için kullanılan en güçlü araçlardan da birisidir (Punch, 2005). Eğitim-bilim çalışmalarında genellikle görüşme yönteminin  Şekli kullanılmaktadır: Yapılandırılmış görüşme, yarı yapılandırılmış görüşme ve yapılandırılmamış görüşme. Görüşme tekniklerinden yarı yapılandırılmış görüşme, yapılandırılmış görüşmeden biraz daha esnek olarak nitelendirilmektedir. Bu tekniğe göre araştırmacı önceden sormayı amaçladığı soruları içeren görüşme çerçevesini hazırlar. Bununla birlikte, araştırmacı görüşmenin akışına bağlı olarak yan ya da alt değişik sorularla görüşmenin akışını yönetebilir ve kişinin cevaplarını yorumlamasını ve detaylandırılmasını sağlayabilir. Eğer kişi görüşme esnasında belli soruların cevaplarını başka soruların içerisinde cevaplamış ise araştırmacı bu soruları sormadan diğer sorulara geçiş yapabilir. Yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi belirli düzeyde bir standarda sahip olduğundan ve aynı zamanda esneklik sağladığından eğitim bilim araştırmalarında daha sık tercih edilen bir tekniktir. Bu görüşme, nitel araştırma içerisinde yer alabilir (Ekiz, 2003). Yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi hem tam yapılandırılmış görüşmeler kadar katı hem de yapılandırılmamış görüşmeler kadar esnektir. Bu iki u arasındadır (Karasar, 1995). Ayrıca, yarı yapılandırılmış görüşme yönteminde sorular önceden araştırmacı tarafından belirlenir ve görüşme sürecinde grşlene kısmen esneklik sağlar ve soruların yeniden düzenlenmesine ve tartışılmasına olanak sağlar. Bu yöntemde, görüşülen kişilerin araştırmaya etkileri de görülebilir (Ekiz, 2003).

Öğretmenlerin görüşleri, yüz yüze görüşmeler sonucunda alınmıştır. Öğretmenlerin iş rotasyonu uygulamasına ilişkin görüşlerini betimlemek amaçıyla 6 adet demografik soru ve 7 adet açık uçlu sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır. Sorular oluşturulurken yerli yabancı alan yazın taraması yapılmış ve geçerliliğini saptamak amaçıyla bir eğitim programları ve ğretimi uzmanına, bir eğitim yönetimi ve denetimi uzmanına, bir rehberlik ve psikolojik danışma uzmanına ve bir de lme değerlendirme uzmanına danışılmıştır. Ayrıca bir grup öğretmene de sorular e-mail yolu ile gönderilerek, görüşleri alınmış ve sorulara son Şekli verilmiştir.

Bu görüşme formunda; cinsiyet, yaş, kıdem, çalışılan ğretim kademesi, eğitim durumu, branş bilgileri, çalışılan okul türü demografik sorulara yer verilirken, açık uçlu 7 soruya da yer verilmiştir:

1. Proje okullarında çalışan bir öğretmen olarak iş rotasyonu uygulamasını genel olarak nasıl değerlendirirsiniz?
2. Proje okullarında çalışan bir öğretmen olarak iş rotasyonu uygulamasını kariyer gelişimi açısından nasıl yorumlamaktasınız?
3. Proje okullarında çalışan öğretmenler iş rotasyonu uygulamasını verimlilik açısından nasıl yorumlamaktasınız?
4. Proje okullarında çalışan bir öğretmen olarak iş rotasyonu uygulamasını çalışan motivasyonu açısından nasıl yorumlamaktasınız?
5. Proje okullarında çalışan bir öğretmen olarak iş rotasyonu uygulamasını okul kültürü açısından nasıl yorumlamaktasınız?
6. Proje okullarında çalışan öğretmen olarak iş rotasyonu uygulamasını eğitimde kalite açısından nasıl yorumlamaktasınız?
7. Proje okullarında çalışan öğretmen olarak iş rotasyonu uygulamasını kurum içi ve çevre ile iletişim açısından nasıl yorumlamaktasınız?

Görüşme formuna son şekli verildikten sonra proje okullarında çalışan ve iş rotasyonundan etkilenen öğretmenlerle e-mail ve telefon aracılığı ile iletişim kurularak öğretmenlerden randevu talep edilmiştir. Belirlenen zamanlarda ve ortamlarda yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler, görüşülen katılımcılardan izin alınması suretiyle ses kaydına alınmıştır. Çalışmanın geçerliliğini artırma stratejilerinden birisi uzun süre etkileşimde bulunmaktır. Yıldırım ve Şimşek (2005) görüşme süresince görüşülen kişinin genellikle görüşmenin ilk esnasında araştırmacıdan daha fazla etkilenmekte olduğunu, görüşme süresi de arttıkça oluşan karşılıklı güven ortamıyla daha nitelikli verilerin elde edileceğinden bahsetmektedir.

3.4. Verilerin Toplanması ve Analizi

Ses kaydına alınan tüm görüşmeler yazıya aktarılmıştır. Bu yazılı ses metinleri, ait oldukları katılımcıya e-mail yoluyla gönderilmiştir. Katılımcıların ses metinleri üzerinde ekleme/çıkarma yapmalarına müsaade edilmiştir. Araştırmada görüşme ile elde edilen verilerin çözümlenmesi sırasında içerik analizi yöntemine başvurulmuştur. İçerik analizi yapılmasıyla, birbiriyle benzerlik gösteren verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları okuyucunun anlayabileceği biçimde organize ederek yorumlanması hedeflenmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2000). Bu amaçla NVIVO 11 programı kullanılmıştır. Sorulara verilen cevaplar araştırmacı tarafından analiz

edilmiştir. Bu analizler sonucunda ortaya çıkan temalar, alt temalar, kodlar ve frekanslar tablolar halinde sunulmuştur. Tablolarda, o kodlara ilişkin görüş bildiren katılımcılara ait frekanslar ve o koda ilişkin kaç kez atıf yapıldığını gösteren frekanslar yer almaktadır. Bu sebeple atıf sayısı katılımcı sayısından fazla olabilir. Bu durumun nedeni, görüşmeler esnasında aynı katılımcıların farklı sorularda da belli bir koda ilişkin ifadeler belirtmiş olmasıdır. Her bir katılımcıya kod verilmiştir.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, araştırma sonucunda elde edilen bulgular ve yorumlar yer almaktadır. Araştırma kapsamında; proje okullarındaki iş rotasyonu uygulamasının eğitim kalitesini nasıl etkilediğine ilişkin sorulara cevaplar aranmıştır. Sorulara verilen cevaplar araştırmacı tarafından analiz edilmiştir. Bu analizler sonucunda tespit edilen temalar, alt temalar, kodlar ve frekanslar bu bölümdeki tablolarda gösterilmektedir. Ayrıca katılımcılardan yapılan doğrudan alıntılarla da desteklenmiştir. Tablolarda hem o kodlara ilişkin görüş bildiren katılımcılara ait frekanslar hem de o koda ilişkin kaç kez atıf yapıldığını gösteren frekanslar belirtilmiştir.

Bu bölümde; çalışma grubuna ait istatistikler, iş rotasyonu uygulamasının verimlilik, kalite, iletişim, motivasyon ve okul gelişimi, kültür açısından nasıl değerlendirildiğine yönelik veriler yer almaktadır.

Tablo 4.1.'de görüldüğü üzere; katılımcıların cinsiyetlerine bakıldığında, 18'i kadın ve 12'si erkektir. Yaşlarına bakıldığında; 35-40 yaş aralığında 3 kişi, 41-45 yaş aralığında 8 kişi, 46-50 yaş aralığında 11 kişi, 51-55 yaş aralığında 7 kişi, 55 yaş üzeri ise 1 kişi bulunmaktadır. Branşlara bakıldığında; 7 kişi matematik öğretmeni, 5 kişi Türk dili ve edebiyatı öğretmeni, 7 kişi İngilizce öğretmeni, 3 kişi tarih öğretmeni, 4 kişi biyoloji öğretmeni, 3 kişi kimya öğretmeni, 1 kişi meslek dersi öğretmenidir. Eğitim durumlarına bakıldığında; 23 kişi lisans mezunu, 5 kişi yüksek lisans mezunu ve 2 kişi ise kendi branşları ile ilgili alanlarda doktora yapmaktadır. Kıdem yıllarına bakıldığında; 1-5 kıdem aralığında 1 kişi, 6-10 kıdem aralığında 4 kişi, 11-15 kıdem aralığında 8 kişi ve 15-20 kıdem aralığında 12 kişi, 20 yıl üzeri ise 5 kişi bulunmaktadır. Okul türlerine bakıldığında; 8 öğretmen Fen Lisesinde, 12 öğretmen Anadolu Lisesinde, 7 öğretmen Güzel Sanatlar Lisesinde 3 öğretmen de İmam Hatip Lisesinde çalışmaktadır.

Katılımcılardan elde edilen veriler NVIVO 11 programı ile analiz edilmiştir. Bu analizlerden elde edilen veriler bu bölümde ayrıntıları ile anlatılmaktadır. Kısaca burada ifade etmek gerekirse analizler sonucunda tümevarımsal bir şekilde 6 ana tema tespit

edilmiştir. Bu ana temalar kariyer gelişimi, verimlilik, motivasyon, okul kültürü, kalite, iletişim temaları olarak adlandırılabilir. Bu temalar tek tek incelenmiş ve temalara temel teşkil eden bulgular bu bölümde açıklanmıştır.

Bu bölümdeki tablolar incelendiğinde, bazı durumlarda atıf sayısı katılımcı sayısından fazla olduğu gözlemlenmektedir. Bu durum, görüşmeler esnasında aynı katılımcıların farklı sorularda da belli bir koda ilişkin ifadeler kullanmış olduğundandır.

Tablo 4.1: Çalışma Grubunun Betimsel İstatistikleri

Değişkenler	Gruplar	<i>f</i>	%
Cinsiyet	Kadın	18	60
	Erkek	12	40
Yaş	35-40	3	10
	41-45	8	27
	46-50	11	36
	51-55	7	24
	55 üzeri	1	3
Branş	Matematik	7	24
	Türk Dili Edebiyatı	5	18
	İngilizce	7	24
	Tarih	3	10
	Biyoloji	4	13
	Kimya	3	10
	Meslek Öğretmeni	1	3
Eğitim Durumu	Lisans	23	77
	Y. Lisans	5	17
	Doktora	2	7
Kıdem Yılı	1-5	1	3
	6-10	4	13
	11-15	8	27
	15-20	12	40
	20 Üzeri	5	17
Okul Türü	Fen Lisesi	8	27
	Anadolu Lisesi	12	40
	Güzel Sanatlar Lisesi	7	23
	İmam Hatip Lisesi	3	10

4.1. Kariyer Gelişimi

Kariyer gelişimi ile ilgili sorulara verilen cevaplar analiz edilmiştir. Kariyer gelişimi açısından öğretmenlerin kazanımlarına ilişkin ulaşılan frekanslar, alt temalar ve kodlar Tablo 4.1.1’de sunulmaktadır.

Tablo 4.1.1: Rotasyon Uygulamasının Kariyer Gelişimi Açısından Analizi

Kariyer Gelişimine İlişkin Kazanımlar	<i>f</i> (Kişi)	<i>f</i> (Atf)
Kişisel Gelişim Kazanımları	16	23
Yeni İlgi Alanları Edinme	4	6
Kendini Gerçekleştirme	3	4
Uyum	2	3
Esneklik	4	6
Tolerans	3	4
Mesleki Gelişim Kazanımları	27	32
Lisansüstü Eğitime Devam Etme	7	8
Branşı ile ilgili Yeterliliğini Arttırma	8	9
Proje Geliştirme	5	6
21. Yüzyıl Becerilerini Geliştirme	3	4
Yeni Öğretim Tekniklerini Araştırma	4	5
Toplam	43	55

İş rotasyonu uygulamasının öğretmenin kariyer gelişimine etkisi adlı tema incelendiğinde “Kişisel Gelişim” ve “Mesleki Gelişim” olmak üzere iki temaya ulaşılmıştır. Kişisel gelişim temasında yeni ilgi alanları edinme, kendini gerçekleştirme, uyum, esneklik ve tolerans kodlarına ulaşılrken, mesleki gelişim temasında ise yüksek lisans veya doktora eğitimine devam etme, branşı ile ilgili yeterliliğini arttırma, projeler geliştirme, 21. yüzyıl becerilerini geliştirme ve yeni öğretim tekniklerini araştırma kodlarına ulaşılmıştır.

4.1.1. Kişisel Gelişim

İş rotasyonunun kariyer gelişimine etkisine verilen cevaplar analiz edildiğinde, “kişisel gelişim” alt teması altında yeni ilgi alanları edinme, kendini gerçekleştirme, uyum esneklik ve tolerans kodları ortaya çıkmaktadır.

4.1.1.1. Yeni İlgi Alanları Edinme

Katılımcıların bir kısmı (4/30) iş rotasyonu uygulamasıyla farklı proje okullarında çalışmaları sonucunda yeni okullarında farklı ortamlarda ve öğrenci grupları ile çalışmaları sayesinde farklı uğraşlar edindiklerinden bahsetmişlerdir.

“Güzel sanatlar lisesinde çalışmaya başladıktan sonra öğrencilerime özenip branşım tarih olmasına rağmen kendimi seramik ve resim yaparken buldum. Edinmiş olduğum bu uğraş, öğrencilerim ve okulum arasındaki bağı kuvvetlendirerek, iş stresimi de

azaltmama sebep olmuştur. Ayrıca farklı alanlara yönelik bilgimi de arttırmıştır” (G16).

“Fen lisesine atanmamla birlikte öğrencilerimizin kendine güvenini arttırmak ve sosyalleşmelerine katkı sağlamak amacı ile tiyatro etkinlikleri gerçekleştirdik. Aslında matematik öğretmeni olmama rağmen öğrencilerimle birlikte bir oyunda yer almak beni farklı bir yönde geliştirdi. Yeni okulumun bana en önemli katkısından birisi de budur” (G4).

4.1.1.2. Kendini Gerçekleştirme

Katılımcıların bir kısmı (3/30) iş rotasyonu sayesinde farklı bir proje okulunda çalışmalarının kendilerini gerçekleştirmek açısından olumlu etki yarattığını belirtmiştir.

“Yeni okulum sayesinde hayalini kurduğum şeyleri yapmak konusunda kendim şanslı hissediyorum. Örneğin bir öğrencilerimiz ile birlikte bir CERN gezisi gerçekleştirdik. Bu benim çocukluğumdan beri hayalimdi” (G3).

“Bir kimya öğretmeni olarak sürekli öğrencilerimi olimpiyatlara yetiştirme hayali kurardım. Yeni okulumda bunu bir hedef haline getirdik. Öğrencilerimizle birlikte çok çalıştık. Hayali gerçeğe dönüştürdük” (G6).

4.1.1.3. Uyum

Bazı katılımcılar rotasyon uygulaması ile farklı eğitim kurumlarında çalışmak durumunda olmanın, farklı ortamlara uyum sağlayabilme becerilerini geliştirdiğinden bahsetmiştir (2/30).

“Rotasyon ile farklı bir proje okulunda çalışıyor olmak ben de uyum açısından gelişim yarattı. Yeni okuluma, öğrencilerime alışmak başlarda zor olsa da sonrasında keyifli bir süreci de beraberinde getirdi” (G1)

“Rotasyonla birlikte yeni bir sürecin içerisinde buldum kendimi. Öğrencilerime, idarecilerime, okuluma uyum sağlayabilmek kolay olmadı fakat bu durumun beni güçlendirdiğini hissetmekteyim” (G4).

4.1.1.4. Esneklik

İş rotasyonu uygulaması ile kurumlarından ayrılarak farklı bir okulda çalışmaya başlamayı başta zorlayıcı bir durum olduğunu belirten bazı katılımcılar, istenmeyen

durumları artık daha rahat karşılamakta olduklarını ve psikolojik ve bilişsel esnekliklerini arttığını belirtmiştir (4/30).

“Rotasyona tabi olup tayin zorunda olmak ben de başlarda çok büyük kaygı yarattı. Yeni okulum neresi olacaktı? Yöneticiler ve öğretmenlerle anlaşabilecek miydim? Bunlar hep kafamda dağ gibi büyümekteydi. Oysa ki çalışmakta olduğum okulum evime yakındı ve öğrencilerimi, idarecilerimle ilişkilerim çok iyiydi. Şimdi ise büyük bir belirsizlik söz konusuydu. Neyse ki korktuğum gibi olmadı. Bu durum bana tevekkül etmenin, olayları akışına bırakmanın önemli olduğunu hatırlattı. Sonuçta iyi bir öğretmen her yerde iyidir” (G7).

4.1.1.5. Tolerans

Bazı katılımcılar rotasyon uygulaması ile farklı okul türlerinde, farklı öğrenci ve eğitimci grupları ile çalışmanın onlarda hoşgörüyü geliştirdiğinden bahsetmiştir (3/30). Farklı yapılardaki okullarda çalışmanın onların farklı değer, kültür ve düşünce biçimlerine karşı daha toleranslı yaklaşıtlarından bahsetmişlerdir.

“Rotasyonla birlikte, Fen Lisesinden sonra bu Anadolu Lisesinde çalışmaya başladım. Buranın da kendine özgü bir kültürel dokusu, değerleri var. Bu okul cumhuriyet tarihinin önemli okullarından birisi sayıldığından, okulun kendine özgü bir kültürel dokusu vardır. Öğrenciler, mezunlar ve veliler de kenetlenmiş ve bu kültürel doku ile özleşmişlerdir. Bu sebeple onların fikirlerine katılmasam dahi değer verir, hoşgörü duyarım” (G14).

“Bu okula bir Anadolu Lisesinden geldim. Başta İmam Hatip Lisesi olduğu için kaygılarım vardı uyum sağlayabilmek adına. Karşılıklı hoşgörü ile okulun bir parçası haline gelmiş oldum” (G24).

4.1.2. Mesleki Gelişim

İş rotasyonunun kariyer gelişimine etkisine verilen cevaplar analiz edildiğinde, “mesleki gelişim” alt teması altında yüksek lisans, doktora yapma, branşı ile ilgili yetkinliğini arttırma, projeler gerçekleştirme, 21. yüzyıl becerilerini geliştirme, yeni öğretim tekniklerini araştırma kodları ortaya çıkmaktadır.

4.1.2.1. Lisansüstü Eğitime Devam Etme

Katılımcılardan bir kısmı iş rotasyonu sayesinde okul değiştirdikleri sürede yeni okullarında, kendilerini alanı ile ilgili olarak geliştirme ihtiyacı hissederek lisansüstü

öğrenime yönelmiştir. Katılımcılardan 5’i eğitim bilimleri alanında yüksek lisansını tamamlarken 2’si de kendi branşları ile ilgili doktora eğitimine devam etmektedir (7/30).

“Yeni okulumda öğrencilerimin akademik anlamda başarılı olmaları beni alanımla ilgili olarak araştırmaya itmiştir. Bu sebeple sınavlara girerek yüksek lisansa devam etme yolunu seçtim”(G12)

“Yeni öğrencilerimle birlikte ben de öğrenci olmayı tercih ettim ve bu sebeple Marmara Üniversitesi matematik eğitiminde yarım bıraktığım doktora programına devam etmeyi tercih ettim”(G5).

4.1.2.2. Branş ile İlgili Yeterliliği Arttırmak

Katılımcılardan bazıları yeni okullarında öğrencilerin akademik başarılarının diğer okullara nazaran daha yüksek olduğunu belirterek, branşları ile ilgili yeterliliklerini arttırmaya çalıştıklarını, çeşitli medya araçlarını ve yerli yabancı alan yazını takip ettiklerini, sempozyum ve kongrelere katıldıklarını belirtmiştir (8/30).

“Buradaki öğrencilerim kimya ile ilgili yenilikleri takip etmektedir. Bu sebeple kendi adıma onlara yetişebilmek adına kendimi geliştirme kararı aldım. Bu sebeple alanımla ilgili süreli yayınları takip ediyorum, internette dergileri okuyorum videolar izliyorum. Çeşitli bilim şenliklerine ve kongrelere katılıyorum”(G6).

“Yeni okulum diğer okuluma kıyasla çok daha yoğun bilgi edinimini ve tüketimini gerektirmektedir. Bu sebeple kendimi geliştirmek adına, alanım ile ilgili yenilikleri takip edebilmek adına çeşitli kongrelere ve sempozyumlara katılıyorum”(G2).

4.1.2.3. Proje Geliştirmek

Katılımcılardan bir kısmı rotasyonla birlikte geldikleri yeni okullarında öğrencilerin proje geliştirmek konusunda hevesli olduklarını belirterek, yeni okullarında çeşitli bilimsel araştırma projeleri ve sosyal sorumluluk projeleri geliştirdiklerini belirtmiştir (5/30).

“Bu okulum fen lisesine nazaran daha sosyal bir okul. Buradaki öğrenciler her ne kadar fen bilimleri alanında bilimsel yarışmalara katılmakta hevesli değilse de sosyal projeler geliştirmek konusunda çok daha girişimci özelliğe sahip. Bu sebeple geçenlerde Kan Bağıışı Farkındalığı Projesi gerçekleştirdik. Bu okulda çalışmam projeler geliştirmek konusunu farklı yorumlamama sebep olmuştur”(G29).

“Yeni okulumdaki öğrencilerimle birlikte TÜBİTAK bilimsel olimpiyatlara katılmak için hazırlık yapmaktayız. Bu sebeple ben de kendimi geliştirmek adına şubat tatili döneminde Van Hizmetiçi Eğitim Enstitüsü’nde düzenlenen Bilimsel Araştırma Projeleri Kursuna katıldım” (G18).

4.1.2.4. 21. Yüzyıl Becerilerini Geliştirme

Katılımcılardan bazıları (3/30) proje okulunda görev yapma başladıkları süre içerisinde dijital okuryazarlık, yabancı dil, girişimcilik ve liderlik, eleştirel düşünme ve problem çözme becerileri gibi kilit becerilerinin geliştiğinden bahsederek 21. yüzyılın gerektirdiği şekilde yeni okullarında kendilerini yenilemek adına çeşitli arayışlara girdiklerini belirtmişlerdir.

“Yeni okulumda birçok uluslararası projeler ve etkinlikler gerçekleştiği için kendimi yabancı dil bilgimi ve bilgisayar bilgimi geliştirmek adına halk eğitim merkezinde kurslara devam ederken buldum” (G9).

“Rotasyonla birlikte geldiğim yeni okulumda birçok problemle yüzleştiğim için problem çözme ve rasyonel karar alma becerilerimin geliştiğini gözlemledim” (G11).

“Bu okulda eski okuluma nazaran öğrenciler farklı etkinlikler ve organizasyonlar gerçekleştirmekte girişimci davranmaktadır. Bu sebeple organizasyonlarda yer alarak liderlik ve girişimcilik becerilerimin gelişmiş olduğunu hissetmekteyim” (G16).

4.1.2.5. Yeni Öğretim Tekniklerini Araştırma

Katılımcılardan bir kısmı (4/30) rotasyon uygulaması ile yerleştikleri yeni proje okullarında öğrencilerine branşları ile ilgili bilgiyi en iyi şekilde öğretebilmek adına yeni öğretim teknolojilerini ve tekniklerini araştırıp uyguladıklarını ifade etmiştir.

“Öğrencilerim Fen Lisesindeki öğrencilere nazaran sayısal alanları kavramakta zorlanmaktadır. Bu sebeple onların ilgisini çekebilmek adına yeni öğretim metotlarını araştırıp sınıfta uygulamaktayım” (G28).

“Bu okuldaki öğrencilerim çalıştığım diğer İmam Hatip Lisesine nazaran daha yüksek puanla kabul edilen öğrenciler. Bu sebeple de sayısal derslere ağırlık verirken, meslek derslerini çok önemsememektedir. Bu sebeple onların ilgisini çekebilmek adına yeni öğretim teknolojilerini takip etmekteyim” (G26).

4.2. Verimlilik

İş rotasyonu uygulamasının verimlilik açısından analiz edildiğinde olumlu ve olumsuz yönler olmak üzere iki temaya ulaşılmıştır. Olumlu yönler temasında eleme, eşitlik, performansa yönelik değerlendirme, yeni öğretmenlerin geliştirilmesi ve şeffaflık temalarına ulaşılrken, olumsuz yönler temasında ise âdemi merkezîyetçi yaklaşım, rekabetin körüklenmesi, görevlendirme süresi, adalet ve objektiflik kodlarına ulaşılmıştır. Katılımcıların her bir temada atıf ve kişi dağılımı Tablo 4.2.1.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.2.1: Proje Okullarında İş Rotasyonu Uygulamasının Verimlilik Açısından Analizi

Mevcut Durum	f (Kişi)	f (Atıf)
Olumlu Yönler	18	25
Eleme	3	4
Eşitlik	6	7
Performansa Yönelik Değerlendirme	5	6
Yeni Öğretmenlerin Yetiştirilmesi	2	4
Şeffaflık	2	4
Olumsuz Yönler	23	29
Ademi Merkezîyetçi Yaklaşım	7	8
Rekabeti Körüklemesi	5	6
Görevlendirilme Süresi	6	7
Adalet	3	4
Objektiflik	2	4
Toplam	41	54

4.2.1. Olumlu Yönleri

İş Rotasyonunun verimliliğe etkisine verilen cevaplar analiz edildiğinde, olumlu yönler alt teması altında eleme, eşitlik, performansa yönelik değerlendirme, yeni öğretmenlerin yetiştirilmesi, şeffaflık kodları ortaya çıkmaktadır.

4.2.1.1. Eleme

Katılımcıların bir kısmı (3/30) proje okullarında gerçekleşen rotasyon uygulamasının eleyici olarak gördüklerinden verimli bir uygulama olduğu yönünde görüş bildirmektedir.

“Rotasyonun kesinlikle-özellikle de proje okullarında- kesinlikle uygulanması gerektiğini düşünüyorum. Eleme sistemi ile görevlendirilerek olan öğretmenin daha özverili çalışacağını var sayarak verimliliği arttıracaktır”(G19).

4.2.1.2. Eşitlik

Katılımcılardan bazıları (6/30) proje okullarında gerçekleşen rotasyon uygulamasını eşitlik yarattığı için verimlilik açısından olumlu bir durum olarak değerlendirmektedir. Özellikle hizmet puanı dikkate alınmadan bu uygulamanın gerçekleştirilmesinin öğretmenler arasında fırsat eşitliği yarattığına vurgu yapılmaktadır.

“5 yıllık öğretmenim, normal şartlar altında hizmet puanım gereği Kadıköy bölgesinde bir okulda çalışmam çok olası görünmemektedir. Özellikle de köklü, nesiller yetiştirmiş bir okulda görev yapıp kendini yetiştirmek, bir öğretmen olarak öğrenciler için en iyiyi sunmak imkânsızdı. Fakat rotasyon uygulaması ile sadece 3 yılı tamamlamış olmam ve alanımda yüksek lisans yapmış olmam yeterli oldu. Bu uygulamanın bizim gibi dezavantajlı okullarda çalışan ve başarılı olup kendini geliştirmek isteyen öğretmenlere eşitlik getirdiğini düşünüyorum”(G2).

“Bu uygulamanın başarılı olan ve alanında yeniliklere imza atan öğretmenler açısından eşitlik getirdiğini düşünmekteyim”(G 10).

4.2.1.3. Performansa Yönelik Değerlendirme

Katılımcılardan bir kısmı performansa yönelik değerlendirme sistemi uygulanarak proje okullarında çalışkan ve azimli öğretmenlerin seçilmesini verimliliği pozitif yönde etkilediğini ifade etmektedir. Bu şekilde gerçekleşen rotasyon uygulaması başarılı ve kendini geliştirmeye açık öğretmenlerin proje okullarında görev yaptığını belirtmektedir (5/30).

“Rotasyon uygulaması ile proje okullarında çalışacak olan öğretmenlerin referans ile kabul edilmesi ve alanında kendini kanıtlayan öğretmenlerin seçilmesine olanak tanımaktadır”(G1).

“Alanında kendini kanıtlamış, çeşitli yarışmalara katılarak başarılı öğretmenlerin proje okullarında çalışmasını verimlilik açısından olumlu olarak görüyorum”(G27).

4.2.1.4. Yeni Öğretmenlerin Yetiştirilmesi

Proje okullarında iş rotasyonu uygulanması ile görev yapan öğretmenlerin 3 yılı tamamlayarak çalışabilmesini böylece mesleğe yeni adım atmış öğretmenlerin köklü okullarda çalışmalarına olanak sağlayacağı görüşü katılımcıların bazıları tarafından verimliliği olumlu olarak etkilediği yönünde değerlendirilmektedir (2/30).

“Proje okullarında rotasyon uygulamasını taze kan olarak değerlendirebilirim. Bu sayede daha genç ve hevesli öğretmen arkadaşlarımız bizim de deneyimlerimizden faydalanarak kendilerini yetiştirme imkânı bulacaktır. Ben de bu okula rotasyonla farklı bir okuldan geldim fakat deneyimim itibariyle diğer arkadaşlara nazaran bu kültüre alışkın olduğum için farklı bir gözle değerlendirme yapabilmekteyim “(G12).

4.2.1.5. Şeffaflık

Katılımcıların bazıları (2/30) proje okulunda görevlendirilecek olan öğretmenlerin yönetmelikler çerçevesinde belirlenmiş olmasından ve bu şekilde uygulanıyor olmasından süregelen uygulamayı şeffaf olarak nitelendirerek verimlilik açısından pozitif olarak değerlendirmektedir.

“Proje okulunda çalışmakta olan bir öğretmen olarak var olan uygulamanın şeffaf olarak yapıldığını düşünmekteyim” (G6).

“Proje okulunda var olan değerlendirme sisteminin şeffaf şekilde yapıldığını düşünüyorum çünkü yönetmelikler görevlendirme esaslarını açık şekilde belirtmektedir. Bu sebeple bu kriterlere uyarsanız zaten görevlendirmeniz yapılmaktadır” (G3).

4.2.2. Olumsuz Yönleri

İş Rotasyonunun verimliliğe etkisine verilen cevaplar analiz edildiğinde, olumsuz yönler alt teması altında âdemi merkezîyetçi yaklaşım, rekabeti körükleme, görevlendirme süresi, adalet ve objektif olmama kodları ortaya çıkmaktadır.

4.2.2.1. Âdemi Merkezîyetçi Yaklaşım

Katılımcılardan bir kısmı (7/30) proje okullarında çalışacak olan öğretmenlerin okul müdürleri tarafından belirlenmesini verimliliği olumsuz şekilde etkileyeceğini ifade etmiştir. Okul müdürlerinin çalışacak olan öğretmenleri değerlendirmeye yönelik bir yetkinliklerinin olmadığını belirten katılımcılar, değerlendirme sisteminde mülakat ile birlikte merkezi bir sınav sonucuna göre öğretmenlerin görevlendirilmesinin yapılması gerektiğinden bahsetmektedir.

“Okul müdürlerinin proje okullarında çalışacak olan öğretmenlerin seçiminde belirleyici olmasını doğru bulmuyorum. Bence okul müdürleri öğretmenlerin yetkinliklerini değerlendirecek yetkinliğe sahip değildir” (G4).

“Bana göre öğretmenlerin sadece mülakat sonucunda proje okullarında çalıştırılması çok doğru bir uygulama değildir. Merkezi bir sınav uygulanarak değerlendirme sonucuna göre mülakat yapılarak seçilmesinin daha verimli olacağını düşünmekteyim” (G16).

4.2.2.2. Rekabeti Kırma

Katılımcılardan bir kısmı (5/30) iş rotasyonu uygulamasının rekabeti artırarak öğretmenler arasındaki işbirliğini bozarak verimliliği olumsuz yönde etkileyeceğini belirtmiştir.

“Öğretmenler arasında tatlı bir rekabet olumludur. Fakat bu rekabetin artması sonucunda öğretmenler arasındaki uyumun bozulması, öğretmenler arasında eski yeni ayrımının oluşmasının verimliliği olumsuz yönde etkileyeceğini düşünmekteyim” (G8).

4.2.2.3. Görevlendirme Süresi

Katılımcıların bazıları (6/30) görevlendirme süresinin 4+4 olmasının öğretmenin kuruma alışma süresini ve var olan projeleri gerçekleştirme süresini göz önünde bulundurarak verimliliği olumsuz yönde etkileyeceğini belirtmiştir.

“Bir öğretmenin bir okulda emekli olana kadar çalışmasını zaten doğru bulmuyorum. Fakat 4 yılın da bir öğretmenin gerçekleştirmek istediği projeleri tam olarak yerine getirebilmesi için de kısa bir süredir” (G10)

“Kendi açımdan söyleyeyim bir öğretmenin kuruma adapte olması minimum 3 yıl sürmektedir. Tam kendinizi kuruma alıştırdınız, öğrencilerinizle projeler gerçekleştirmeye başladığınız sürede görev süreniz dolmaktadır. Bana göre rotasyon uygulamasında öğretmen görevlendirme süresinin yeniden gözden geçirilerek minimum 6 yıla çıkarılması gerekmektedir” (G11).

4.2.2.4. Adalet

Katılımcılardan bazıları (3/30) iş rotasyonu uygulamasını verimlilik açısından değerlendirdiğinde, mevcut durumun tam olarak adaleti sağlayamadığını belirtmektedir. Tarafsız olması gereken kurum müdürleri tarafından öğretmenlerin seçilmesinin verimliliği olumsuz yönde etkileyeceğini belirtmişlerdir.

“Mevcut rotasyon uygulamasının adil olduğunu düşünmüyorum çünkü bir sınav gibi herkesin eşit sayıldığı koşullarda değerlendirme yapılmıyor. Referans yoluyla proje okullarında görev yapacak öğretmenlerin seçimini yanlış bulmuyorum fakat

müdürlerin öğretmenlerin yetkinliklerini ölçebilecek tek makam olamayacağı kanısındayım” (G16).

“Öğretmenlerin müdürler tarafından değerlendirilerek seçilmesi adil değildir. Ayrıca bu şekilde müdürlere de büyük sorumluluk yüklenmektedir. Proje okullarına öğretmen seçiminde en adaletli yöntem sınav ile öğretmenlerin görevlendirilmesidir” (G22).

4.2.2.5. Objektiflik

Katılımcıların bazıları (2/30) iş rotasyon uygulamasını verimlilik açısından değerlendirmektedir. Uygulamayı objektif bulmadıkları için verimliliği olumsuz yönde etkileyebileceğini belirtmektedir.

“Bana göre proje okullarında mülakat yoluyla öğretmen atamasının yapılması objektiflik açısından sakıncalıdır. Çünkü süregelen uygulama netlik taşımamaktadır. Sadece 4 yıllık öğretmenlik yapma şartının olması gerekmektedir. Kriterler veya ölçütler belirli değildir”(G7).

4.3. Motivasyon

İş rotasyonu uygulaması motivasyon açısından analiz edildiğinde olumlu ve olumsuz yönler olmak üzere iki temaya ulaşılmıştır. Olumlu yönler temasında öz saygı ve itibar, kendini gerçekleştirme, iş doyumunu, örgütsel çekicilik ve stres ve belirsizliğin ortadan kalkması temalarına ulaşılırken, olumsuz yönler temasında ise güvensizlik ortamı, adalet, kurumsal aidiyet ve adanmışlık, kaygı düzeyinde artış, olumsuz örgüt iklimi kodlarına ulaşılmıştır.

4.3.1. Olumlu Yönler

İş rotasyonunun motivasyona etkisine verilen cevaplar analiz edildiğinde, olumlu yönler alt teması altında özsaygı ve itibar, kendini gerçekleştirme, iş doyumunu, örgütsel çekicilik, stres ve belirsizliğin ortadan kalkması kodları ortaya çıkmaktadır.

4.3.1.1. Özsaygı ve İtibar

Katılımcıların bir kısmı her ne kadar proje okullarında çalıştıkları süre içerisinde rotasyon uygulaması sebebiyle tam anlamıyla güvende hissetmeseler de, proje okullarında çalışmanın onlara özsaygı ve itibar kazandırdığı görüşünü dile getirmektedir (4/30).

“Proje okuluna rotasyon uygulaması sonucunda geldim ve daha önce çalıştığım okulda proje okuluydu. Her ne kadar olumsuz gibi görünse de rotasyonla bu okulda çalışmanın özgüvenimi yenilediğini söyleyebilirim. Ayrıca

marka bir okulda seçilmiş olarak çalışmanın bana itibar kazandırmış olduğunu da belirtebilirim. Çünkü farklı okullarda çalışmam gerekirse de bu okulun bana referans olabileceğini düşünüyorum. Diğer açıdan da buralarda çalışmanın belli bir süresi var ve bu durum ben de stres yaratmaktadır”(G6).

Tablo 4.3.1: Proje Okullarında İş Rotasyonu Uygulamasının Motivasyon Açısından Analizi

Mevcut Durum	f (Kişi)	f (Atıf)
Olumlu Yönler	16	22
Özsaygı ve İtibar	4	4
Kendini Gerçekleştirme	3	5
İş Doyumu	3	5
Örgütsel Çekicilik	4	5
Stres ve Belirsizliğin Ortadan Kalkması	2	3
Olumsuz Yönler	24	22
Güvensizlik Ortamı	4	5
Adalet	3	5
Kurumsal Aidiyet ve Adanmışlık	2	3
Kaygı Düzeyinde Artış	5	6
Düşük Özyetkinlik	2	3
Toplam	40	44

4.3.1.2. Kendini Gerçekleştirme

Katılımcıların bazıları rotasyon uygulaması ile farklı okullarda çalışmanın, farklı deneyimler ve kazanımlar sağlamasında motivasyon kaynağı olduğunu belirterek bu sayede kendilerini gerçekleştirmek adına adımlar attıklarını belirtmişlerdir (3/30).

“Farklı bir okulda çalışmak yeniden doğmak gibi geldi bana, bu sayede hem mesleğim hem de kendimle ilgili birçok şeyi yeniden keşfettim”(G12).

“Benim amacım eğitimle ilgili olarak elimden geldiğince iyi bir insan olup bu şekilde yeni nesilleri yetiştirmektir. Bu sebeple kendi adıma söylemem gerekir ki, her yeni okul kendimizi gerçekleştirmek adına, yeni deneyimler edinmek adına bir adımdır”(G5).

4.3.1.3. İş Doyumu

Katılımcılardan bir kısmı (3/30) rotasyon ile kurum değişikliğinin onlarda olumlu etki yarattığını belirterek iş doyumunu arttırdığını belirtmiştir. Ayrıca katılımcılar iş doyumunun artması ile birlikte kendini de geliştirdiğini belirtmektedir.

“Yeni okulumda çalışmaya başladığım süre içerisinde kendimi yenilediğimi belirterek farklı okullarda çalışıyor olmanın bana farklı açılar kazandırdığını belirtmek isterim. Bu şekilde bir değişikliğin kendime güveni arttırmanın yanı sıra mesleki tatminimi de arttırdığını söyleyebilirim” (G3).

4.3.1.4. Örgütsel Çekicilik

Katılımcılardan bazıları (4/30) proje okullarının diğer okullara nazaran proje okullarının daha saygın okullar olduğunu belirterek, rotasyon uygulaması ile okulların çevre tarafından daha tercih edilir hale geldiğinden okulların çekiciliğinin arttığını belirtmiştir.

“Okulumuzun proje okulu olarak kabul edilmesinden sonra öğretmen kadromuz yenilendi. Ben de dâhil olmak üzere birçok öğretmen farklı okullardan geldik. Okulumuzun proje okuluna dönüşmesi ile birlikte, eğitim kadromuzun yenilenmesini taze kan olarak adlandırabilirim. Bu sayede okulumuzun çekiciliğinin artarak daha çok öğrenci için cazip hale gelebileceğini düşünüyorum” (G3).

4.3.1.5. Stres ve Belirsizliğin Ortadan Kalkması

Katılımcılardan bazıları (2/30) proje okullarında rotasyon uygulaması sürecinde doğan belirsizliğin eğitim yöneticileri tarafından iyi yönetildiğini belirterek, yeni okullarında göreve başlamaları ile birlikte var olan stresin ortadan kalktığını belirtmiştir.

“Rotasyon uygulaması ile birlikte yer değiştirmek durumunda kaldığımda hiçbir zaman stres duymadım çünkü öğrenci her yerde öğrencidir. Fakat beni rahatsız eden durum acaba önceki okulum gibi Kadıköy bölgesinde bir okulda çalışıp çalışamayacağım ile ilgili belirsizlikti. En azından kendi adıma yöneticilerimizin süreci iyi yönettiğini düşünmekteyim. Var olan belirsizlik ortadan kalkmıştır” (G17).

4.3.2. Olumsuz Yönleri

İş Rotasyonunun motivasyona etkisine verilen cevaplar analiz edildiğinde, olumsuz yönler alt teması altında güvensizlik ortamı, adalet, kurumsal aidiyet ve adanmışlık, kaygı düzeyinde artış ve düşük özyeterkinlik kodları ortaya çıkmaktadır.

4.3.2.1. Güvensizlik Ortamı

Katılımcılardan bir kısmı (4/30) proje okullarında rotasyon uygulaması ile birlikte kaos oluştuğunu bu kaosun belirsizliğe sebep olduğunu bu sebeple de var olan güven ortamının sarsıldığını, yöneticilere duyulan güvenin azaldığını belirtmiştir.

“Rotasyon gereksizdir diyemem. Proje okulları açısından da oldukça önemlidir. Fakat sorun şudur ki, bu hayli bir sirkülasyon yaşanması okullarda bir güvensizlik ortamı oluşturmuştur” (G11).

“Rotasyon süreci yaşanırken yöneticilerin daha net açıklamalar yaparak belirsizliği ortadan kaldırması gerektiğini düşünüyorum. Bu durum bizim sisteme karşı olan güvenimizi sınımıştır diyebilirim. Milli Eğitim’in süreci yönetmek konusunda başarı sağlayamadığı görüşümdedir” (G29).

4.3.2.2. Adalet

Katılımcıların (3/30) bazıları proje okullarına görevlendirilen öğretmenler ile ilgili yönetmeliğin çok net olmayan maddeler içermesi, öğretmen seçimi ile ilgili kıstasların standartlarının kanunlar tarafından belirlenmemesi, seçimlerin okul müdürü tarafından farklı eğitimcilerin referanslarına seçilmesini adaletsizlik olarak değerlendirmiştir.

“Rotasyonun kötü bir uygulama olduğunu düşünüyorum fakat bence müdürler bu tür bir okula öğretmen seçip görevlendirecek yeterlilikte değildir” (G1).

“Proje okullarında rotasyon uygulaması çok doğrudur çünkü bu tür bir okuldaki öğrencilerin seçilerek gelmiş ve işini tutkuyla yapan öğretmenler tarafından eğitilmesi gerekmektedir. Eğer öğretmenler doğru çalışmıyor, proje okulunun temposunu kaldıramıyorsa da başka okullarda çalışmalıdır. Sorun şu ki sadece müdürlerin yapacağı bir değerlendirmeye dayanarak öğretmenlerin görevlendirilmesi doğru değildir. Merkezi bir sınav ile birlikte mülakat sonucuna göre öğretmenlerin değerlendirilmesi daha doğru olacaktır” (G18).

4.3.2.3. Kurumsal Aidiyet ve Adanmışlık

Proje okulunda çalışan öğretmenlerin yönetmelik gereği çalışma süreleri okul müdürlerinin takdirine bağlı olarak 4+4 yıl şeklinde gerçekleşmektedir. 8 yılın sonunda bu okullarda çalışan öğretmenler rotasyona tabi olup farklı proje okullarında veya proje okulu olmayan okullarda görevlendirilebilirler. Bu sebeple katılımcıların (2/30) bazıları bu durumun kurumsal aidiyet ve adanmışlıklarına ket vurduğunu belirtmiştir.

“Proje okullarında çalışmak öğretmenler açısından çok prestijli bir durum. Buraya alışınca kendinizi ait hissetmeye başlıyorsunuz. Fakat sorun şu ki 4+4 yaklaşımı sizin

kendinizi geri çekmenize sebep oluyor. Özellikle de 3. Yılda sonra nasıl olsa önümüzdeki yıl olmayabilirim diye proje geliştirmekten bile çekiniyorsunuz” (G4).

“Proje okulunun tüm şartları bana uyuyor fakat en büyük sorun ise 4+4 uygulaması. Bana göre bir öğretmenin bulunduğu okulu benimsemesi en az 3 yıl. Fakat rotasyon uygulamasına göre 4 yıl da görevlendirme süreniz sonlandırılabilir” (G13).

4.3.2.4. Kaygı Düzeyinde Artış

Öğretmenler proje okullarında görevlendirme sürelerindeki 4+4 uygulamasından dolayı son yıllarında okul değiştirme riskiyle yüzleştiklerinden dolayı kaygı duyduğunu belirtmiştir (5/30).

“Bu okuldaki 3 yılım doldu. Önümüzdeki yıl son yılım olabilir. Bu sebeple her hangi bir projeye başlamak konusunda kendimi isteksiz hissetmekteyim. Önümüzdeki yıl nasıl bir yol haritası çizeceğim yönünde kaygılıyım” (G19).

“Öğretmenler için alıştıkları bir okula elveda demek hem yeni bir heyecan doğururken hem de kaygı yaratmaktadır” (G8).

“Süreçle ilgili olarak rotasyon gerçekleştirilmesi olayını doğru bulmakla birlikte bu kadar kısa süreli görevlendirmeler gerçekleştirilmesinin ben de kaygıya sebep olduğunu söyleyebilirim” (G30).

4.3.2.5. Düşük Özyetkinlik

Katılımcılardan bazıları bir işi gerçekleştirmeye yönelik inançlarını kaybettiklerini belirterek özyetkinlik algısında bir düşüş yaşadığını belirtmiştir (2/30).

“Eskiden projeler hazırlamak konusunda kendimi daha yetkin hissediyordum fakat yaşanan bu stresli süreç, hangi okula yerleştirileceğim kaygısı bende baskı oluşturmuştur. Bu sebeple işime yoğunlaşmak konusunda sıkıntı yaşadım. Herhangi bir şey yapmaya yönelik motivasyonumu kaybettim” (G10).

4.4. Eğitimde Kalite

İş rotasyonu uygulaması eğitimde kalite açısından analiz edildiğinde olumlu ve olumsuz yönler olmak üzere iki temaya ulaşılmıştır. Olumlu yönler temasında, eğitimde etkililiğin artışı, öğrencilerin geliştirilmesi, çalışanların performansında artış, kaynaklar ve alt yapının yenilenmesi, eğitimin organizasyonunun yenilenmesi kodlarına ulaşıırken, olumsuz yönler temasında ise performansın değerlendirilmesinde güçlükler, karar alma süreçlerindeki belirsizlikler, örgütsel yapının yeniden inşası, değişime karşı direnç, yeni

mali kaynakların oluşturulmasındaki kısıtlar kodlarına ulaşılmıştır. Bu kodlardaki katılımcı ve katılımcıların atıf sayısı Tablo 4.4.1.'de ayrıntılı bir şekilde verilmiştir.

Tablo 4.4.1: Proje Okullarında İş Rotasyonu Uygulamasının Eğitimde Kalite Açısından Analizi

Mevcut Durum	f (Kişi)	f (Atıf)
Olumlu Yönler	18	22
Eğitimde Etkililiğin Artışı	3	4
Öğrencilerin Geliştirilmesi	2	3
Çalışanların Performansında Artış	4	6
Kaynaklar ve Alt Yapının Yenilenmesi	5	5
Eğitimin Organizasyonunun Yenilenmesi	4	4
Olumsuz Yönler	14	15
Performansın Değerlendirilmesindeki Güçlükler	3	4
Yönetim ve Karar Alma Süreçlerindeki Belirsizlikler	2	3
Örgütsel Yapının Yeniden İnşası	2	3
Değişime Karşı Direnç	4	4
Yeni Mali ve İnsan Kaynaklarının Oluşturulmasındaki Kısıtlar	3	5
Toplam	32	37

4.4.1. Olumlu Yönleri

4.4.1.1. Eğitimde Etkililiğin Artışı

Katılımcılardan bazıları (3/30) proje okullarında gerçekleştirilen rotasyon uygulamasının eğitimin amacını gerçekleştirmesine katkı sağladığını belirtmiştir. Rotasyon uygulaması ile birlikte, öğretmenlerin gittikleri kurumlara yenilik getirdiklerini dile getirmiştir.

“Rotasyon uygulamasının verimliliği arttıran bir uygulama olduğunu düşünüyorum çünkü her öğretmen gittiği kuruma taze kan olmaktadır ve kuruma yenilik katmaktadır”(G30).

“Kişinin sürekli olarak aynı kurumda çalışması bir nevi körlük, verimsizlik yaratır”(G2).

“Proje okulları gibi marka okullarda yeni fikirlere, taze kana ihtiyaç vardır” (G13).

4.4.1.2. Öğrencilerin Geliştirilmesi

Katılımcılardan bazıları (2/30) proje okullarında geliştirilen rotasyon uygulaması ile birlikte öğrencilerin farklı öğretmenlerden ders almasının, onlara farklı bakış açıları kazandıracığından gelişimlerine olumlu katkı sağlayacağını söylemiştir.

“Rotasyonla birlikte öğretmen kadrolarında değişim yaşanması başlarda olumsuz bir durum gibi görünmüş olsa da yeni gelen öğretmenlerin öğrencilerimize farklı bakış açıları kazandırdığını düşünmekteyim. Bu onların gelişimine de olumlu katkı sağlamaktadır” (G14).

4.4.1.3. Çalışanların Performansında Artış

Katılımcılardan bazıları (4/30) rotasyon uygulamasının öğretmenlerin performansında olumlu artışa sebep olduğunu belirtmektedir. Katılımcılara göre rotasyon uygulaması kurumda tekdüzeliği ortadan kaldırmıştır ve öğretmen kadrolarındaki hatırı sayılır değişikliklerle öğretmen kadroları yenilenmiş, okullarda dinamizm sağlanmıştır. Okullarda var olan sorunlara yönelik farklı bakış açıları geliştirilmiştir. Bu durum çalışanların performansına da olumlu bir şekilde çalışanların performansına da yansımaktadır.

“Rotasyonla birlikte okul kadromuz yenilendi. Bunu olumsuz bir durum olarak düşünmüyorum. Çünkü yeni gelen arkadaşlar okulumuza yeni bir renk, yeni bir bakış açısı katmıştır. Konulara farklı çözümler getirmişlerdir ”(G27).

“Rotasyonla birlikte yeni öğretmenlerin gelmesi tatlı bir rekabeti de beraberinde getirmiştir. Bizde de çalışma azmi yaratmıştır. Sonuç olarak el ele verip çocuklarımıza daha aydınlık bir gelecek sunmak için çalışmaktayız ”(G22).

4.4.1.4. Kaynaklar ve Alt Yapının Yenilenmesi

Katılımcılardan bir kısmının (5/30) çalıştığı okullar 2016-2017 eğitim öğretim yılı sonrasında proje okulu ilan edilmiştir. Katılımcılar bu sebeple okulda yeni bir örgütsel yapının olduğundan ve yeni öğretmenlerin de göreve başlaması ile birlikte okulların yeni madde ve insan kaynağına erişiminin artmış olduğunu dile getirmiştir.

Bu okul proje okulu ilan edildikten sonra eski öğretmen arkadaşlarımla referansı ile bu okulda çalışmaya başladım. Okulun proje okulu ilan edilmesi ve bizim de çabalarımız sayesinde veli-okul iş birlikteliği artmıştır. Velilerimizin de desteği ile okulumuz binasında çeşitli değişiklikler yapılmış, okulumuzun çehresi güzelleşmiştir”(G5).

4.4.1.5. Eğitim Organizasyonunun Yenilenmesi

Katılımcılardan bazıları (4/30) proje okullarında gerçekleşen rotasyonla birlikte okuldaki işbölümünün yeniden düzenlendiğini, okul ile ilişkili olarak karar alma süreçlerine öğretmenlerin de dâhil edilmeye başlandığını belirtmiştir.

“Şu anda çalıştığım kurum sonradan proje okulu haline getirilmiştir. Bizim gibi okul müdürümüz de bu okulda rotasyonla birlikte çalışmaya başlamıştır. Daha önceki çalıştığım kurumlarla bu okulumu kıyaslarsam, proje okulunda öğretmenlerin daha özgür bir şekilde hareket edebildiğini söyleyebilirim. Bazı durumlarda, kendi dersimizi ilgilendiren durumlarda karar alıp, süreci sadece idarecimizi bilgilendirerek yönetebiliyoruz”(G30).

“Proje okulu demek, işbölümü demektir. Klasik okul sisteminden farklı olarak burada öğretmenler daha fazla yetki sorumluluk ve bir o kadar da özerklik demektir ”(G9).

4.4.2. Olumsuz Yönleri

İş rotasyonunun eğitimde kaliteyi nasıl etkilediği sorusuna verilen cevaplar analiz edildiğinde, olumsuz yönler alt teması altında performans değerlendirilmesindeki güçlükler yönetim ve karar alma sürecindeki belirsizlik, örgütsel yapının yeniden inşası, değişime karşı direnç, yeni mali ve insan kaynağının oluşturulmasındaki kısıtlar kodlarına ulaşılmıştır.

4.4.2.1. Performans Değerlendirmesindeki Güçlükler

Katılımcılardan bazıları (3/30) proje okullarında çalışacak öğretmenlerin seçiminde ve seçilen öğretmenlerin hangi ölçütlere göre görev süresinin uzatılacağı yönünde bir netlik olmadığını dile getirmiştir. Katılımcılar öznel ölçütlere göre yapılan değerlendirme sisteminin yeniden düzenlenerek merkezi bir sınav aracılığı ile yapılmasını dile getirmiştir.

“Bence proje okullarında rotasyon ve görevlendirme esasları ile ilişkili olarak bir belirsizlik hâkimdir ”(G12).

“Bu tür proje okullarında çalışmak isteyenler için bir sınav sistemi getirilerek ona göre öğretmenlerin görevlendirme süreleri uzatılmalı ya da uzatılmamalı. Tüm topun okul müdürlerine atılarak, onları bu yükün altına sokulmasını doğru bulmuyorum ”(G24).

4.4.2.2. Yönetim ve Karar Alma Süreçlerindeki Belirsizlikler

Katılımcılardan birkaçı (2/30) öğretmenlerin görev süresi ve yönetim süreçleri ile ilgili olarak bir belirsizlik yaşadığını belirtmiştir. Bu belirsizliğin sebebi olarak öğretmen ve yönetim kadrolarının çoğunluğunun değişimi olduğunu dile getirmişlerdir.

“Okul müdürümüz de dâhil olmak üzere hepimiz farklı okullardan şimdiki okulumuza görevlendirilmiş durumdayız. Bu süreç içerisinde yaşanan en büyük sıkıntılardan birisinin tüm kadronun yeni olmasından dolayı birbirini tanımak ve hem kuruma hem de çevreye uyum sağlamak gerçekten kolay olmadı. Bu durum okulumuzda bir kaos bile doğurdu diyebilirim”(G10).

4.4.2.3. Örgütsel Yapının Yeniden İnşası

Katılımcılardan bazıları (2/30) çalıştıkları okulların sonradan proje okulu haline getirilmesi sonucunda eğitim kadrosunun ve yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun değişmesi ile birlikte yönetimde boşluklar oluştuğunu belirtmiştir. Ayrıca personelin yöneticilerine alışma sürecinde bir uyum problemi yaşanmış olduğunu dile getirmiştir.

“Rotasyonla birlikte çalıştığım kurumda köklü bir değişim süreci başlamıştır. Özellikle yönetim kadrosundaki yaşanan bu değişim bizi de olumsuz yönde etkilemiştir. Şöyle ki ilk etapta eski okul müdürümüz veliler ve çevre tarafından sahiplenilmekteydi. Şimdiki müdürümüz ise hem öğretmen kadrosunu hem de çevreyi etkilemek hususunda zayıf kalmaktadır. Okul yönetiminde boşluklar oluşmaktadır. Okul çalışanları da yaşanan bu değişikliğe uyum sağlamak konusunda zorlanmaktadırlar” (G13).

4.4.2.4. Değişime Karşı Direnç

Katılımcılardan bir kısmı (4/30) okul yapılarında gerçekleşen hızlı değişimin aslında okulun sosyo-kültürel dokusuna zarar verdiğini ve gerçekleşen değişimin sembolik bir özelliğe sahip olduğunu dile getirmiştir.

“Rotasyonla birlikte okulumuzda yaşanan köklü değişim yaşanmıştır. Ben de rotasyon sürecinde farklı bir proje okulundan bu okula atanmış birisiyim. Bana göre bu değişim semboliktir. Kurumun tabelasını değiştirmekle, etiketini değiştirmekle o okulun niteliğini arttırıp azaltamazsınız. Bu değişim sadece okulun var olan sosyo-kültürel yapısını değiştirmek amaçlı kasıtlı olarak yapılmıştır”(G7).

4.4.2.5. Yeni Mali ve İnsan Kaynaklarının Oluşturulmasındaki Kısıtlar

Katılımcılardan bir kısmı (3/30) yeni okul yönetimi ve öğretmenlerin veliler ve çevre ile ilişkisinde sorunlar yaşadığını belirterek, eski yönetim ile sıkı ilişkiler içerisinde olan öğretmenlerin de yeni yönetime destek sağlamadığını dile getirmiştir. Böylece okulda yeni yönetim, çalışanlar ve çevre arasında yaşanan uyumsuzluklar okulun yeni mali kaynaklara ve insan kaynaklarına erişmesinde sorun yaşamasına sebep olmaktadır.

“Okul müdürümüz her ne kadar iyi niyetli olsa da velilere ulaşmakta sıkıntı yaşamaktadır. Okulumuz bu sebeple velilerden ve çevredeki diğer STK’lardan, çeşitli diğer gruplardan destek almak konusunda sorun yaşamaktadır” (G4).

“Okulumuz öğretmenleri, yeni atanan yönetime ve yeni atanan öğretmenlere karşı ön yargılı yaklaşmaktadır. Bu sebeple de öğretmenler arasında yaşanan ayrışmalar, birlik beraber ve bütünleşmenin yaşanmasını engellemektedir. Bütünleşmenin olmaması okulumuz için eğitim yöneticilerinin sağlıklı karar alma yetilerini etkiler ayrıca okulumuza yapılan destekleri de kısıtlar”(G5).

4.5. İletişim

İş rotasyonu uygulaması iletişim açısından analiz edildiğinde güçlü ve olumsuz yönler olmak üzere iki temaya ulaşılmıştır. Olumlu yönler temasında 6 ana kod bulunmuştur. Bu 6 ana tema kodu; öğrencilerin farklı kişilerle iletişim kurmasının öğrenci başarısına etkisi, öğretmenlerin yeni iletişim kanallarını deneyimlemeleri, öğrencilerin sosyalleşme sürecine etkisi, kişilerde bakış açısı çeşitliliğinin iletişime yansımaları, öğretmenler ve yöneticiler arasında koordinasyonun artması kodları şeklinde isimlendirilmiştir. Olumsuz yönler temasında ise 5 ana tema kodu bulunmuştur. Bu 5 tema kodu; zamansız ayrılan öğretmen-öğrenci diyaloguna zarar vermesi, yeni kadrolaşma sürecinde yönetim sürecine olumsuz etkisi, çevre ile bütünleşmede yaşanan sıkıntılar, kadroların köklü değişimi ile birlikte çalışanlar arasında çatışmalar, okul ve çevre iletişiminin bozulması şeklinde isimlendirilmiştir. Bu 5 tema kodunda yer alan katılımcı sayısı ve katılımcıların toplam kod atfı sayısı Table 4.5.1.’de verilmiştir.

Tablo 4.5.1: Proje Okullarında İş Rotasyonu Uygulamasının İletişim Açısından Analizi

Mevcut Durum	f (Kişi)	f (Atıf)
Olumlu Yönler	11	13
Öğrencilerin Başarısına Katkısı	3	3
Öğretmenlerin İletişim Kanallarını Deneyimlemesi	2	3
Öğrencilerin Sosyalleşme Sürecine Etkisi	2	2
Bakış Açısı Çeşitliliğinin İletişime Yansımaları	2	2
Öğretmenler ve Yöneticiler Arasında Koordinasyon	2	3
Olumsuz Yönler	24	22
Ayrılmalar Öğretmen-Öğrenci Diyaloguna Zararı	4	5
Yeni Kadrolaşmanın Yönetişim Sürecini Olumsuz Etkileri	3	5
Çevre ile Bütünleşme de Sıkıntılar	2	3
Kadroların Köklü Değişimi Çalışanlar Arasında	5	6
Çatışmalara Sebep Olması		
Okul Çevre İletişiminin Bozulması	2	3
Toplam	35	35

4.5.1. Olumlu Yönleri

İş rotasyonunun iletişime etkisine verilen cevaplar analiz edildiğinde, olumlu yönler alt teması altında öğrencilerin farklı kişilerle iletişim kurmasının öğrenci başarısına etkisi, öğretmenlerin yeni iletişim kanallarını deneyimlemeleri, öğrencilerin sosyalleşme sürecine etkisi, kişilerde bakış açısı çeşitliliğinin iletişime yansımaları, öğretmenler ve yöneticiler arasında koordinasyonun artması kodları ortaya çıkmaktadır.

4.5.1.1. Farklı Öğretmenlerle İletişimin Öğrencilerin Başarısına Katkısı

Katılımcılardan bazıları (3/30) öğrencilerin rotasyonla birlikte birçok farklı öğretmeni ve eğitim yöneticisini tanımasını ve onlarla iletişim kurmasını olumlu bir değişiklik olarak görmektedir. Bu durumun öğrencilerin iletişim becerilerini ve akademik başarılarını geliştirdiğini düşünmektedir.

“Bence öğrencilerimiz farklı öğretmenlerle diyaloga geçmekten mutlular. Görüştüğüm bazı veliler çocuklarının değişik öğretmenlerle vakit geçirmesinin onların içe kapanıklığını, asosyalliklerini azalttığını söyledi ”(G23).

“Öğrencilerin benim gibi rotasyonla gelen farklı öğretmenlerle etkileşime geçmesi, onlardan ders dinlemesi sonucunda akademik başarılarının arttığını düşünmekteyim”(G12).

4.5.1.2. Öğretmenlerin Yeni İletişim Kanallarını Deneyimlemeleri

Katılımcıların bazıları (2/30) rotasyon ile birlikte atandıkları okullarda öğretmenler arasındaki kuşaklararası etkileşim sonucunda, öğretmenlerin teknolojiyi daha sık kullanması ile birlikte yeni iletişim kanalları olan e-mail, whatsapp, ve sosyal medyayı tercih etmekte olduğunu belirtmiştir.

“Ben rotasyonla bulunduğum okula atandığımda zümremde daha çok kıdem yılı yüksek, emekliliğe yakın öğretmenler bulunmaktaydı, öncelerde acaba kuşak çatışması yaşar mıyım diye düşünmüştüm. Fakat hocalarımla birbirimizi tanıdıkça daha çok yakınlaştık. Beni zümre başkanı yaptılar, ilk işim whatsapp grubu kurmak oldu fakat sıkıntı şuydu: hocalarımın bir kısmı akıllı telefonu olmasına rağmen whatsapp kullanmayı bilmiyorlardı. Ayrıca süreç içerisinde bazı tutanakları mail yoluyla gönderdim ve onlara da nasıl kullanacaklarını öğrettim”(G17).

4.5.1.3. Öğrencilerin Sosyalleşme Sürecine Etkisi

Katılımcılardan bazıları (2/30) proje okullarına atandıkları süre içerisinde öğrencilerin yeni atanan farklı öğretmenlerle etkileşim halinde bulunarak yeni etkinlikler gerçekleştirmesinin, onların sosyalleşmesine olumlu katkı sağladığını belirtmektedir.

“Kendim de tiyatroya ilgi duyduğum için gelir gelmez okulda bir tiyatro kulübü kurduk. Çocuklarla birlikte bir oyun çıkardık ve her ay belirli oyunlar belirleyip onlara gittik. Ben gelmeden önce böyle bir uygulama yokmuş. Bazı velilerden bu konuyla ilgili olumlu tepkiler aldım. Bana sayenizde çocuklarımız artık odalarından çıkıp bizimle vakit geçiriyorlar dediler”(G20).

4.5.1.4. Bakış Açısı Çeşitliliğinin İletişime Yansıması

Katılımcıların 2’si rotasyonla birlikte kendi ideolojik görüşlerinden farklı okullarda çalışmalarının çalıştıkları kurumlarda bakış açısı çeşitliliği yarattığını düşünmektedir. Katılımcılara göre bu tür bir çeşitlilik okullardaki iletişim süreçlerine olumlu olarak yansımaktadır (2/30).

“Bizim bu kuruma atanmamızla birlikte, okuldaki kültürel ve ideolojik çeşitliliğin arttığını düşünmekteyim. Bu süreç mutlaka iletişimi de olumlu etkileyecektir (G9). Çünkü biz birbirimizden dinlemeyi, farklı düşüncelere saygı göstermeyi öğrendik. Bu mutlak okul içi iletişim açısından olumlu etkilerle kendini göstermiştir”(G7).

4.5.1.5. Öğretmenler ve Yöneticiler Arasında Koordinasyon

Katılımcılardan 2'si rotasyon uygulaması sonrasında atandıkları okullarda öğretmen ve yöneticilerin eşgüdümlü bir şekilde görevlerini sürdürdüklerini belirtirken, bu şekilde bir uyum sağlanmasının iletişim sürecinin etkin bir şekilde yönetilmesi açısından önemli olduğunu dile getirmişlerdir. Bu durumun eğitimde kalitenin sağlanması noktasında da önemli bir unsur olduğu düşünülmektedir (2/30).

“Eski okuluma nazaran proje okullarında koordinasyonun daha etkili bir biçimde sağlanmakta olduğunu düşünmekteyim. Müdürlerimiz bir proje gerçekleştirirken veya etkinlik düzenlerken bizim fikirlerimizi dinler, bize geri bildirimde bulunur, biz de aynı şekilde alınan kararlardan haberdar olur onu en iyi şekilde uygulamaya özen gösteririz. Bu şekilde çalışıldığı için okulumuzda gerçekleşen projeler daha sağlıklı yürütülmektedir. Ayrıca bu durum öğrencilerimizin başarısına da katkı sağlar” (G12).

4.5.2. Olumsuz Yönleri

İş rotasyonunun iletişimi nasıl etkilediği sorusuna verilen cevaplar analiz edildiğinde, olumsuz yönler alt temasında; zamansız ayrılmaların öğretmen-öğrenci diyaloguna zarar vermesi, yeni kadrolaşmaların yönetim sürecine olumsuz etkisi, çevre ile bütünleşmede sıkıntılar yaşanması, kadroların köklü değişiminin çalışanlar arasında çatışmaya sebep olması, okul çevre iletişiminin bozulması kodlarına ulaşılmıştır.

4.5.2.1. Zamansız Ayrılmalar Öğretmen-Öğrenci Diyaloguna Zarar Vermesi

Katılımcıların bir kısmı (4/30) rotasyonla birlikte okullarından zamansız olarak ayrıldıkları için eski öğrencileri ile arasındaki iletişimin bozulduğundan bahsetmiştir. Katılımcılar rotasyonun eski öğrencileri ile aralarındaki duygusal bağın kopmuş olmasından rahatsız olduklarını belirtmiştir.

“Rotasyonla birlikte yıllarca görev yapmış olduğum okulumdan ayrıldım. Oradaki öğrencilerimle gönül bağım oluşmuştu. Buradaki öğrencilerimi de çok seviyorum. Ama sınıflar çok kalabalık tam anlamıyla oradaki gibi bir bağ oluşmuyor (G13).”

“Rotasyonla birlikte en büyük kaybım eski okulumdaki öğrencilerim ile kurduğum bağdır diyebilirim”(G9).

4.5.2.2. Yeni Kadrolaşmanın Yönetişim Sürecini Olumsuz Etkileri

Katılımcıların bazıları (3/30) yeni eğitim yöneticilerini ve öğretmenlerin atanmasıyla birlikte ast üst ilişkilerinin yeniden şekillenmesinin yönetim ve enformasyon akışını olumsuz yönde etkilediğini belirtmiştir.

“Rotasyonla birlikte atanmış olduğum okulumda gözüme çarpan en önemli eksikliklerden birisi de herkesin yeni olması, yaşanan kaostan dolayı bilgi akışının sağlıklı bir şekilde yürütülememiş olmasıdır ”(G7).

4.5.2.3. Çevre ile Bütünleşmede Sıkıntılar

Katılımcılardan bazıları (2/30) okul kadrosunun yeniden yapılanmasının veliler ve mezunlar dernekleri gibi baskı grupları tarafından kabulü sırasında sorunlar yaşandığını belirterek, bu tür bir değişikliğin okulun imajını olumsuz yönde etkilediği görülmektedir.

“Okulumuzda müdürümüzün de değişimi ile birlikte yeni bir kadrolaşma süreci başlamıştır. Ben de dâhil olmak üzere tüm arkadaşlarımız yeni atandılar. Bu durum ilk başlarda hem mezunlar hem de veliler tarafından tepkiyle karşılandı. Bizim de bu süreçte yıprandığımız, günah keçisi olduğumuz doğrudur fakat şimdi öğrencilerimizin başarıları göz doldurmaya başladıkça görüşler olumlu yönde değişmeye başlamıştır”(G8).

4.5.2.4. Kadroların Köklü Değişimi ile Çatışmaların Artış Göstermesi

Katılımcılardan bir kısmı (5/30) kadrolarda köklü değişmelerin yaşanması çalışanlar arasında iletişim bozukluklarına sebep olduğunu belirtmiştir. Bu durumun eski ve yeni öğretmenler arasında çatışmaya sebep olduğunu dile getirmiştir.

“Okulumuzdaki öğretmenlerin çoğu ben de olmak üzere yeni geldi bu kuruma. Henüz diğer eski çalışan öğretmen arkadaşlarla birlikte birbirimize alışma sürecindeyiz. Bu durum zaman zaman çatışmalara neden olmaktadır” (G2).

4.5.2.5. Okul Çevre İletişiminin Bozulması

Katılımcıların bazıları (2/30) rotasyon uygulaması ile birlikte okul çevre arasındaki bağın zedelenerek okul çevre iletişiminin zedelenmesinde pay sahibi olduğunu belirtmiştir. Bu ilişkinin zamanla yapıcı adımlar atılması ile birlikte düzeleceği kanaatine varılmıştır.

“Okullar çevreyle birlikte bir döngü içerisinde yaşamını sürdürmektedir. Fakat bu rotasyon süreci ile birlikte okulun bağının çevreyle koparılması iletişim sürecini sekteye uğratmaktadır”(G17).

4.6. Kültür

İş rotasyonu uygulaması kültür açısından analiz edildiğinde olumlu ve olumsuz yönler olmak üzere iki temaya ulaşılmıştır. Bu bulgular Tablo 4.6.1.’de sunulmuştur. Olumlu yönler temasında, örgüt kültürünün zenginleşmesi, insan kaynağının çeşitlenmesi, kolektif öğretmen yeterliliğinde artış, öğrenen örgüt kültürünün oluşması, ortak bir amaç ve paylaşılan vizyon oluşturulması kodlarına ulaşılmıştır. Olumsuz yönler temasında ise okul tarihinin oluşmaması, okul kültürüne adaptasyondaki zorluklar, çevre kültürüne uyum sağlanması, örgütsel sinizm, çok kültürlülüğün bozulması kodlarına ulaşılmıştır.

Tablo 4.6.1: Proje Okullarında İş Rotasyonu Uygulamasının Kültür Açısından Analizi

Mevcut Durum	f (Kişi)	f (Atf)
Olumlu Yönler	16	19
Örgüt Kültürünün Zenginleşmesi	4	4
İşgücü Çeşitliliği	5	5
Kolektif Öğretmen Yeterliliğinde Artış	3	4
Öğrenen Örgüt Kültürünün Oluşması	2	3
Ortak Bir Amaç ve Paylaşılan Vizyon Oluşturulması	2	3
Olumsuz Yönler	14	17
Okul Tarihinin Oluşmaması	3	3
Okul Kültürüne Adaptasyonda Zorluklar	3	4
Çevre Kültürüne Uyum Sağlanamaması	4	4
Örgütsel Sinizm	2	3
Çokkültürlülüğün Bozulması	2	3
Toplam	30	36

4.6.1. Olumlu Yönleri

İş rotasyonunun okul kültürüne etkisine verilen cevaplar analiz edildiğinde, olumlu yönler alt teması altında; örgüt kültürünün zenginleşmesi, insan işgücü çeşitliliği, kolektif öğretmen yeterliliğinde artış, öğrenen örgüt kültürünün oluşması ve ortak bir amaç ve paylaşılan vizyon oluşturulması kodları ortaya çıkmaktadır.

4.6.1.1. Örgüt Kültürünün Zenginleşmesi

Katılımcılardan bir kısmı (4/30) rotasyonla gelen öğretmenlerin geçmişte buldukları okulların kültürlerini ve değerlerini benimsediklerini belirtmiştir. Bu katılımcılara

göre farklı kültürel değerleri benimsemiş öğretmenlerin rotasyonla bir araya gelmesi sayesinde okullarda kültürel çeşitlilik de sağlanmaktadır.

“Rotasyonun en büyük katkısının okulumuzda var olan kültürel mozağin genişlemiş olmasıdır. Benim gibi yeni gelen arkadaşlarla birlikte okul yönetiminde farklı bakış açıları kazanılmıştır ”(G9).

“Rotasyonla birlikte en büyük değişimin okulumuzdaki öğretmen çeşitliliğinin artmasıdır”(G2).

4.6.1.2. İşgücü Çeşitliliği

Katılımcılardan bir kısmı (5/30) rotasyonla birlikte çalışanların yaş, cinsiyet ve medeni durum gibi değişkenlere bağlı olarak çeşitlendiğini dile getirerek bu çeşitliliğin okulun etkililiğine olumlu katkı sağladığını belirtmiştir.

“Okulumuzda ben gelmeden önce benden yaş olarak daha büyük kıymetli öğretmenlerimiz çalışmaktaydı. Benim bu okula atanmamla birlikte öncelikle zümremizde sonrasında diğer öğretmenler arasında olumlu etki yaratmıştır. Öğretmen arkadaşlar benimle birlikte gelen genç arkadaşlar için taze kan benzetmesini kullanmıştır” (G14).

“Okulumuzda çok farklı öğretmenlerin çalışması taze kan etkisi yaratmıştır”(G23).

4.6.1.3. Kolektif Öğretmen Yeterliliklerinde Artış

Katılımcılardan bazıları (3/30) gerçekleşen rotasyon sonrasında, öğretmenler olarak öğrenciler üzerinde olumlu etkiler yaratabilmek için gerekli hedefleri ortaya koyarak, bu hedefler doğrultusunda öğrencilerin yeteneklerini yönetebildiklerini belirtmiştir.

“Bana göre bu okulda deneyimlediğim en önemli olaylardan birisi kolektif olarak hareket edebilme becerisi kazanmış olmamdır. Proje okullarının özelliğinden mi bilmiyorum bu okulda gerçekten öğrencilerimiz için en iyi kararları alıp, gerçekleştirebilmek çok önemli”(G7).

4.6.1.4. Öğrenen Örgüt Kültürünün Oluşması

Katılımcılardan 2’si (2/30) çalıştıkları proje okullarından rotasyonla birlikte yeni okullarına geçtiklerini belirtmiştir. Rotasyonla geldikleri yeni okullarında deneyimledikleri en değerli uygulamalardan birisinin zümre takımları içinde bir konuyu derinlemesine araştırma olduğunu ifade etmişlerdir.

“Bana göre bu okul çalıştığım diğer proje okullarından çok daha farklı. Bu okula yeni geldiğimde çok farklı gelen bir uygulamayı sizlerle paylaşayım; Bizde seminer dönemleri çok farklı şekilde gerçekleşmektedir. Tüm öğretmenler zümreler halinde takımlara ayrılır. Sonrasında ise her takım kendi içerisinde kendi alanı ile ilgili bir konuyu ve öğretim yöntemleri ile ilgili bir konuyu araştırır. Sonrasında ise zümreler olarak kendimize özel bir seminer programı geliştirerek araştırdığımız konuları sunarız ayrıca öğretmenler toplantısında ise tüm öğrendiklerimizi birbirimize sunarız” (G4).

4.6.1.5. Ortak Bir Amaç ve Paylaşılan Vizyon Oluşturulması

Katılımcılardan birkaçı (2/30) rotasyon uygulaması sonucunda görev yapmaya başladıkları okullarında gördükleri en önemli özelliklerden birisinin ortak bir amaç ve vizyon oluşturulmasındaki fikir birliği olduğunu söylemiştir.

“Okulumuzda bizi bir arada tutan mayanın ortak bir amaç etrafında fikir birliği sağlamak olduğunu düşünüyorum. Yöneticiler veya öğretmenler olarak her ne kadar görüş ayrılıkları yaşasak da ortak bir paydada buluşup geleceğe yön verebileceğimize inanıyorum” (G14).

4.6.2. Olumsuz Yönleri

İş rotasyonunun okul kültürünü nasıl etkilediği sorusuna verilen cevaplar analiz edildiğinde, olumsuz yönler alt temasında; okul tarihinin oluşmaması, okul kültürüne adaptasyondaki zorluklar, çevre kültürüne uyum sağlanamaması, örgütsel sinizm, çokkültürlülüğün bozulması kodlarına ulaşılmıştır.

4.6.2.1. Okul Tarihinin Oluşmaması

Katılımcılardan 3’ü (3/30) rotasyonla birlikte eski öğretmenlerin farklı okullarda çalışmaya başlaması ile birlikte kurum açısından en büyük tehdidin okul tarihinin oluşmaması olarak dile getirmiştir.

“Bana göre proje okullarındaki en büyük tehdit yaşı yüksek öğretmenlerin okullardan ayrılması ile birlikte okul tarihinin oluşmaması tehdididir. Düşünsenize bir öğretmen 20 yıl aynı okulda çalıştığı zaman sayısız öğrenci mezun ediyor ve efsaneleşiyor. O okulla ilgili her şeyin canlı kaydını tutuyor. Fakat tam tersi durumda tarihin oluşmayacağı kanaatindeyim” (G1)

4.6.2.2. Okul Kültürüne Adaptasyondaki Zorluklar

Katılımcılardan bazıları (3/30) rotasyonla birlikte okullarının değişmesi sonucunda yeni çalışmaya başladıkları okullarının kültürüne adaptasyonda zorluk çektiklerini dile getirmiştir.

“Eski okulum daha butik bir okuldu, herkes birbirini tanır selam verirdi. Bu okul ise çok büyük ve gerçekten öğretmenler bile birbirini tanımıyor” (G30).

“Okulumu seviyorum fakat öğretmenler arasında var olan rekabetçi kültür zaman zaman rahatsız edici olabiliyor” (G4).

4.6.2.3. Çevre Kültürüne Uyum Sağlanamaması

Katılımcıların bir kısmı (4/30) rotasyonla birlikte yaşadıkları en büyük zorluklardan birinin okullarının bulunduğu çevrenin kültürüne uyum sağlamak konusunda yaşadıkları zorluklar olduğunu belirtmiştir.

“Okulumun bulunduğu ortam gerçekten eski çalıştığım kuruma nazaran çok daha farklı. Proje okulu olmasına rağmen veliler çocuklarıyla fazla ilgilenmemektedir. Ayrıca okula fazla destek sağlanmamaktadır” (G22).

“Bu okulun mezunlar derneği ve velileri gerçekten çok baskı yaptığını düşünmekteyim. Benim çalıştığım durumda durum çok daha farklıydı” (G2).

4.6.2.4. Örgütsel Sinizm

Katılımcılardan bazıları (2/30) proje okullarında müdürlerin görevlendirme süresi ve öğretmen seçimi esasları hakkında karar verme yetkisinin olması sebebiyle, okulda öğretmenler ve yöneticiler arasında güven ortamının sağlanamamasıyla birlikte okulda herkesin kendi çıkarlarını korumak adına hakkaniyetli davranma ve dürüst olma gibi erdemlerin yok sayıldığını belirtmiştir.

“Bazen tüm çabalarımıza rağmen eşit davranılmadığımızı düşündüğüm oluyor. Ben de köşeme çekilip dersime girip çıkıyorum” (G4).

“Bana dokunmayan yılan bin yıl yaşasın zihniyetindeyim artık. Nasıl olsa adaletsiz bir ortam söz konusu okul müdürleri tarafından öğretmen seçimi yapıldığından dolayı” (G181).

4.6.2.5. Çokkültürlülüğün Bozulması

Katılımcıların bazıları (2/30) proje okullarında rotasyon uygulamasının çokkültürlü yapının bozulması açısından sakıncalı olduğunu belirtmektedir. Katılımcılara göre bu durumun en önemli sebebi okul müdürlerinin öğretmen kadrosunu oluştururken kendi ideolojik görüşleri ile benzeşen çalışanları tercih etmesidir.

“Eskiden okullarımız proje okulları olmadan önce okullarımızda çalışan öğretmen arkadaşlar çok farklı ideolojik görüş, kültürel ve kişisel özelliklere sahipti. Fakat hem benim geldiğim okulda, hem de şimdiki okulda bu çeşitliliği ve farklılaşmayı göremiyorum. Bunun sebeplerinden birisi de okul müdürlerinin kendileri ile uyumlu çalışacak olan öğretmen arkadaşları tercih etmesidir diye düşünüyorum” (G13).

BEŞİNCİ BÖLÜM

TARTIŞMA SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, İstanbul ili Kadıköy ilçesinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı proje okullarında görev yapan ve rotasyona tabi olan öğretmenlerle yapılan görüşmeler sonucunda ulaşılan bulgulara göre tartışma, sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

5.1. Tartışma ve Sonuç

Öğretmenlerin iş rotasyonu uygulamasına ilişkin görüşlerinin incelendiği bu araştırmada genel olarak şu görüşlere ulaşılmıştır:

Araştırmadaki katılımcılara göre proje okullarında gerçekleştirilen rotasyon uygulaması kariyer gelişimi ile yakından ilişkilidir (43/30). Katılımcılar rotasyon uygulamasının kariyer gelişimini kişisel (16/30) ve mesleki (27/30) gelişim açısından iki şekilde etkilediğini düşünmektedir. Kişisel gelişim açısından değerlendirildiğinde; rotasyonla birlikte katılımcılarda uyum becerileri, yeni ilgi alanlarının gelişmesi, kendini gerçekleştirme, esneklik ve tolerans açısından farklılaşma yaşandığı görülmektedir. Orr'a (2006) göre rotasyon uygulamasıyla farklı alanlarda deneyim sahibi olan bireylerin farklı şirketlerde çalışmaya başladıklarında daha kolay uyum sağlamaktadır. Araştırmada, katılımcılardan 2'si (2/30) uyum becerilerinin geliştiğinden, 4'ü (4/30) esnekliklerinin arttığından, 3'ü (3/30) de daha toleranslı davrandıklarından bahsetmiştir. Bu durumda, elde edilen veriler Orr'un (2006) çalışmasında da yer aldığı gibi rotasyonun öğretmenlerin farklı ortam ve durumlara uyum becerilerini geliştirdiği sonucunu desteklemektedir. Katılımcılara göre farklı okullarda çalışmanın en önemli katkılarından birisi farklı öğrenci grupları ve öğretmenlerle çalışmanın farklı ilgi alanları ve uğraşlar edinmeleri açısından fırsat sunduğudur (4/30). Rotasyonun kariyer gelişimine olan etkisi incelendiğinde benzer şekilde çalışanlara eğitim fırsatları sunması, yetenek çeşitliliğini arttırması, iş çeşitliliğinin artması gibi sonuçlarının olduğu görülmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2008;

Başaran, 1994; Palmer, 1993). Araştırmada, proje okullarında rotasyon uygulaması ile birlikte lisansüstü eğitime devam etme isteğini güdülediği görülmüştür (7/30). Dolayısıyla, rotasyon çalışanların ilerleme ve gelişmesine fırsat tanırken daha çok çalışma ve kendini geliştirme isteğini de arttırmaktadır (Urbinak, 1997).

Rotasyon uygulaması yukarıda tanımlanan faydalı etkileri yanında verimlilik açısından değerlendirildiğinde alan yazınındaki bulgularla örtüşen mahiyette olumlu ya da olumsuz etkilere sahip olabilmektedir (Güleç, 2009; Özocak, 2001; Pigors ve Myers, 1965; Winzenried, 2005). Bu araştırmada iş rotasyonunun verimlilik üzerindeki etkisini katılımcılar olumlu (18/30) ve olumsuz (23/30) olmak üzere iki alt temada değerlendirdiği görülmektedir. Katılımcılara göre rotasyon uygulamasının verimlilik açısından olumlu etkisi eleme (3/30), eşitlik (6/30), performansa yönelik değerlendirme (5/30), yeni öğretmenlerin yetişmesi (2/30) ve şeffaflık (2/30) üzerinedir. Katılımcılar rotasyon uygulaması ile birlikte proje okullarında çalışan öğretmenlerin seçilerek geldiğini düşündüklerinden var olan uygulamanın eleyici ve şeffaf olduğunu belirterek verimliliğe katkı sağladığını düşünmektedir (3/30). Bununla birlikte, proje okullarında öğretmenlerin çalışabilmesi için hizmet puanı ölçütünün göz ardı edildiği için seçim aşamasında eşitliği sağladığı düşünülmektedir (6/30). Araştırmaya göre proje okullarında rotasyon uygulamasının performansa dayalı bir sistem olmasının çalışanların azmini arttırarak, başarı güdüsünü arttırdığı ve yeni öğretmenlerin yetiştirilmesinde de rol oynadığı sonucuna varılmıştır. Bu durum, Wilbur' un (1993) rotasyon uygulamasının çalışanların verimliliğini arttırdığı yönündeki görüşleri ile paralellik göstermektedir. Öte yandan, rotasyon uygulamasının verimliliği olumsuz yönde etkilediğine yönelik görüşler de mevcuttur (23/30) ve bu sonuçlar alan yazınında bulunan rotasyonun olası olumsuz etkileri ile de örtüşmektedir (Güleç, 2009; Keskin, 2008; Şermet, 2009; Winzenried, 2005). Katılımcılardan bazılarının göre rotasyonun verimliliği ademi-merkezci bir mekanizma oluşturması durumunda (7/30), çalışanlar arasında rekabeti körüklediği hallerde (5/30), görevlendirme süresinin kısa tutulduğu durumlarda (6/30), müdürler tarafından öğretmen seçimi ve görevlendirilmesinin adaletsiz yapıldığı (3/30) ve objektif yapılmadığı durumlarda (2/30) zarar görmektedir.

Çalışmanın önemli bulgularından biri rotasyonun çalışan motivasyonuna etkilerini açıklaması olmuştur. Orr, Urbaniak ve Wilbur'a (2008) göre iş rotasyonu uygulamasının motivasyon üzerindeki etkileri arasında çalışılan kuruma bağlılığı

arttırması, çalışan memnuniyetini arttırması ve yüksek performans gösterilmesi için inanç sahibi olmasını sağlamak gibi olumlu etkileri vardır. Orr ve arkadaşlarının çalışmasında da belirtildiği gibi araştırmanın sonuçları rotasyonun motivasyon üzerindeki bu olumlu etkisini desteklemektedir (16/30). Katılımcılara göre her ne kadar proje okullarında çalışmak yorucu olsa da özsaygı ve itibar kazanımı açısından çalışan motivasyonunu arttırmaktadır (4/30). Bununla birlikte katılımcılara göre rotasyon uygulaması öğretmenlerin kendilerini gerçekleştirmesine olanak sağlarken (3/30), iş doyumunu da arttırmaktadır (3/30). Araştırmanın motivasyona ilişkin diğer bir sonucu da rotasyon uygulamasının olduğu okulların çekiciliğinin artıp, kaliteli okul algısının oluşması ile bu okullarda çalışan öğretmenlerin özel seçildiği yönündedir. Katılımcılar bu durumun da çalışanların motivasyonunu olumlu yönde etkilediğini ifade etmişlerdir (4/30). Ayrıca katılımcılar rotasyon sürecinin sonuçlanmış olmasından ve yeni okullarının belirlenmesinden dolayı stresin ve belirsizliğin de ortadan kalktığını düşünmektedir (2/30). Öte yandan, bazı araştırmacılar ise çalışanların rotasyon uygulaması ile birlikte çalışanların özgüven ve işe dönük ilgilerinde düşüş yaşandığını, beklentilerinin karşılanamaması sonucunda olumsuz tutum geliştirdiklerini belirtmektedir (Ellis, 1999; Güleç, 2009; Özocak, 2009; Sermet,2009; Sullivan, 1998). Bu araştırmadan elde edilen veriler alan yazınında belirtilen rotasyonun motivasyon üzerindeki olası bu olumsuz etkilerini de ortaya koymuştur. Katılımcılar proje okullarında görevlendirme süresinin 4+4 şeklinde olması dolayısıyla ve rotasyona tabi tutulmalarından dolayı güvensizlik ortamı oluştuğundan (4/30), görevlendirme esaslarının adaletsiz olarak yapılmasının kaygı düzeylerini arttırdığından (3/30), ayrıca kurumsal aidiyetlerinin azaldığından (2/30) bahsetmiştir. Bu da gösteriyor ki rotasyon her ne kadar özünde motivasyon üzerinde önemli olumlu etkileri olsa da uygulamadan kaynaklanan nedenlerden dolayı çalışan motivasyonu üzerinde olumsuz etkileri de olabilir.

Kılıç (2008) iş rotasyonu uygulaması ile birlikte örgütün amaçlarına ulaşma ilişkisini incelediği çalışmasında, iş rotasyonu uygulaması ve örgüt etkililiği arasında olumlu yönde ilişki olduğunu tespit etmiştir. Kılıç'a (2008) göre rotasyon uygulamasının işgörenlerin performansında artışa sebep olmaktadır ve iş gücü çeşitliliğini arttırarak kaynak ve alt yapının yenilenmesine, daha nitelikli ürün elde edilmesine olanak sağlamaktadır. Araştırmanın sonuçları bu durumu doğrulamaktadır. Katılımcılara göre proje okullarında rotasyon uygulamasının olmasının öğrencilerin olumlu yönde

gelişimi desteklenmesi (2/30), eğitim organizasyonunun yenilenmesi (4/30) ile birlikte öğretmenlerin çalışma performansında artışa (4/30) sebep olmaktadır. Ayrıca, rotasyon uygulaması ile birlikte öğretmen ve yönetici kadrolarında köklü değişimin okulun kaynak girdisinin artışına sebep olduğu, okulun fiziki şartlarının iyileştirildiği, alt yapının yeniden tesis edildiği sonucuna varılmıştır (5/30). Öte yandan Macleod ve Kennedy'e (1993) göre iş rotasyonu uygulamasının çalışanların iş yükünü artıracacağı, performansın değerlendirilmesinde güçlükler sebep olacağı, karar alma süreçlerinde belirsizliğe sebep olduğundan üretimi olumsuz etkileyeceği, kaliteyi düşüreceğinden bahsetmektedir. Araştırmanın sonuçları da bu durumu destekler niteliktedir. Katılımcılar rotasyon uygulamasının gerçekleşmesi ile birlikte performansın değerlendirilmesinde güçlükler yaşanacağını (3/30) , yönetim ve karar almada belirsizlikler yaşanacağını belirtmiştir. Bununla birlikte, katılımcılara göre okulların öğretmen ve yönetici kadrosunun tümüyle değişmesinin örgütsel yapının yeniden inşasına sebep olduğunu (4/30), bu durumun da yeni dış kaynaklara erişim noktasında sıkıntı yarattığını belirtmiştir (3/30). Ayrıca, katılımcılara göre öğretmenlerin yaşanan bu değişime ayak uydurmakta zorlanarak direnç göstermesi de eğitimin kalitesini etkileyen bir diğer olumsuz sonuçtur (4/30).

Weistein, Jacobowitz, Ely, Landon ve Schwartz (2009) okul müdürlerinin rotasyon uygulamasına yönelik görüşlerini tespit etmek için yapmış oldukları çalışmalarında rotasyon uygulamasının iletişim süreçleri üzerinde olumlu ve olumsuz etkilere sahip olacağını dile getirmiştir. Araştırma sonuçlarına göre rotasyon uygulamasını iletişim açısından değerlendirildiğinde güçlü (11/30) ve zayıf (24/30) yönlerinin olduğu görülmektedir. Bu durum Weistein, Jacobowitz, Ely, Landon ve Schwartz (2009) 'ın çalışmasını doğrular niteliktedir. Katılımcılara göre farklı öğretmen ve yöneticilerle iletişim kurmak öğrencilerin başarısına (3/30) ve sosyalleşme sürecine (2/30) olumlu katkı sağlamaktadır. Bununla birlikte öğretmenler rotasyonla birlikte atandıkları okullarda whatsapp, sosyal medya ve e-platformlar gibi yeni iletişim kanallarını keşfetmiştir (2/30). Öğretmenler arasındaki bakış açısı çeşitliliğinin artması ise iletişim açısından diğer bir olumlu etkidir (2/30). Araştırmaya göre rotasyon uygulamasının iletişim açısından olumsuz etkilerinden birisi öğretmenlerin rotasyon sürecindeki belirsizlikten dolayı ani bir şekilde okuldan ayrılmasının öğretmen öğrenci iletişiminde kopmalara sebep olmasıdır (4/30). Diğer taraftan yeni eğitim kadrolarının uyum sürecinin yönetişimi olumsuz şekilde etkilediği durumların olduğu (3/30) ve

eğitim kadrolarında yaşanan köklü değişimin yaşandığı durumlarda rotasyonun çalışanlar arasında çatışmaya sebep olabileceği sonucuna varılmıştır (5/30). Okul evre iletişiminin de bu sure içerisinde sekteye uğrayarak (2/30) evre ile butnleşmede sıkıntılara sebep olabileceği görülmektedir (2/30).

Mascall, Moore, Jantzi, Walker ve Sacks'ın (2011) alışmalarında da belirttiği gibi okul müdürlerinin rotasyonunun örgüt kültürüne olumlu ve olumsuz etkilerinin var olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcılara göre rotasyonun kültür açısından güçlü (16/30) ve zayıf (14/30) etkileri vardır. Rotasyonun olumlu etkileri, kültürünün transferini sağlaması, kurumda bir bütünleşme sağlaması, katılım ve bağlılık sağlaması, bilgi ve becerileri geliştirmesi olarak sıralanırken, olumsuz etkisi ise okulda var olan çalışma kültürünün bozulabileceğini, evre kültürü ile okulun canlı dokusunun bozulmalara sebep olabileceği sonucuna varılmıştır (Champion ve Cheraskin, 1994; Ortega, 1999). Araştırmaya göre rotasyon uygulaması kültür açısından değerlendirildiğinde, farklı bakış açılarına sahip yeni öğretmenlerin göreve başlaması ile birlikte örgüt kültürünün zenginleştiği (4/30) ve iş gücü çeşitliliğinin arttığı (3/30) görülmektedir. Bununla birlikte, öğretmenlerin kolektif hareket edebilme yetisi kazanmasının (3/30) ve aynı Şekilde kendi öğrenmelerinden dolayı sorumluluk hissetmeleri, araştırmaya ve öğretmeye olan isteklerinde artış öğrenen örgüt kültürünün oluşmasını (2/30) sağlamaktadır. Ayrıca ğretmenler ortak bir amaç doğrultusunda birleşerek paylaşılan bir vizyon oluşturmak konusunda da istekli davranmaktadır (2/30). Katılımcılara göre rotasyon uygulamasının olumsuz etkilerinden birisi okul tarihinin oluşmamasıdır (3/30). Yeloğlu (2008) ğretmenlerin zorunlu yer değeriftirme yönetmeliğine yönelik görüşlerini analiz ettiği çalışmasında benzer sonuçlara ulaşmıştır. Bununla birlikte, proje okullarında yeni göreve başlayan öğretmenlerin köklü okullar olan proje okullarının kültürel dokusuna (3/30) ve okul çevresinin kültürel yapısına (4/30) uyum sağlayamaması da diğer bir önemli sonuçtur. Son olarak var köklü proje okullarında var olan çok kültürlü yapının bozulması (2/30) ğretmenlerin hayal kırıklığına yaşamasına sebep örgütsel sinizmin (2/30) gerçekleşmesine yol açabilmektedir.

5.2. neriler

Bu bölümde araştırma sonucunda ulaşılan bulgulara yönelik olarak araştırmacılara ve uygulayıcılara yönelik önerilere yer verilmektedir. Araştırma İstanbul ili Kadıköy ilçesinde proje okullarında görev yapan 30 öğretmenin görüşleri ile sınırlıdır.

5.2.1. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

- Proje okullarında çalışan ve rotasyona tabi olan okul müdürlerinin ve müdür yardımcılarının rotasyon hakkındaki görüşleri alınabilir.
- Sendika temsilcileri, veliler, öğrenciler ve mezunlar gibi farklı paydaşların rotasyon uygulamasına yönelik görüşleri alınabilir.
- Görüşmeye ek olarak proje okullarında uygulanan rotasyon uygulamasına ilişkin tutumlarını ölçmek amacıyla ölçek geliştirilebilir ve uygulanabilir.
- Araştırma İstanbul ili Kadıköy ilçesinde görev yapan 30 öğretmenin görüşleri ile sınırlıdır. Bu sebeple aynı çalışma farklı illerde ve bölgelerde proje okullarında görev yapan öğretmenlerle tekrarlanabilir.

5.2.2. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

- Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin proje okullarında görevlendirme süresi 4+4 yıl şeklindedir. Var olan bu görevlendirme sisteminin gözden geçirilmesi önerilmektedir. Araştırmaya göre katılımcılar da bu sürenin uzatılması yönünde görüş bildirmektedir.
- Proje okullarında görev yapan öğretmenlerin değerlendirme kriterleri ile ilgili belirgin bir sistem yoktur. Öğretmenlerin değerlendirilmeleri okul müdürleri tarafından yapılmaktadır. Bu durum da katılımcılar tarafından şeffaflıktan uzak ve yanlı olarak değerlendirilmektedir. Bu sebeple öğretmenlerin takım arkadaşları ve üstleri vb. tarafından değerlendirildiği bir sisteme tabi tutulmaları önerilir.
- Proje okullarında görev yapan öğretmenlerin görevlendirmeleri okul müdürleri tarafından yapılmaktadır. Katılımcılara göre bu tür bir sorumluluğun sadece okul yöneticilerine yüklenmesinin önüne geçmek ve objektif bir değerlendirme yapılması adına sınav uygulamasına da yer verilmesi önerilmektedir.
- Proje okulları uygulaması eğitim sistemimizde önemli bir yenilik olmasına rağmen katılımcılar tarafından okul kültürü ve tarihinin oluşumu sürecinde çeşitli sorunlar olduğu dile getirilmiştir. Bu tür sorunların tespiti, giderilmesi ve okul kültürünün sürdürülebilirliğinin sağlanması açısından kurumsal imaj çalışmalarına önem verilmesi önerilmektedir.
- Katılımcılara göre proje okullarında çalışan öğretmenler kariyer gelişimi açısından çeşitli eğitimleri takip etmektedir. Ayrıca eğitim hayatını sürdürmek konusunda da isteklidirler. Bu sebeple okul yöneticilerinin çalışanlarının çeşitli

eğitimsel faaliyetlere, lisansüstü eğitime, hizmetiçi eğitimlere katılımını destekleyecek bir tutum içerisinde olarak, gerekli izinlerin verilmesi konusunda kolaylık sağlaması önerilmektedir.

- Proje okullarında görev yapmış öğretmenlerin görev süresinin dolması durumunda, önceki çalışma performansı değerlendirilmesi farklı bir proje okulunda katkı sağlaması önerilir. Zira katılımcılara göre hem öğrenci hem de öğretmen açısından uyum problemini engelleyebilecek bir uygulama olabilir.
- Katılımcılar öğrencilerin öğrenme hızına yetişebilmek ve yenilikleri takip edebilmek konusunda bazı sıkıntılar yaşadıklarını dile getirmiştir. Bu sebeple katılımcıların kariyer gelişimini destekleyecek hizmetiçi eğitim kurslarının düzenlenmesi, var olan kursların çeşitliliğinin artırılması önerilmektedir.
- Katılımcılar hem rotasyon sürecinde hem de görev yaptıkları süreler içerisinde hem kendilerinin hem de öğrencilerinin stresle başa çıkmak konusunda sorun yaşadıklarını dile getirmiştir. Bu sebeple çalışanların stres seviyelerini azaltmak amacıyla Halk Eğitim Müdürlükleri ve Gençlik ve Spor Müdürlükleri ile ortaklaşa çalışılabilir. Bu kurumlar okullarda çeşitli faaliyetler düzenleyebilir. Böylece öğretmenler ve öğrenciler boş vakitlerini verimli bir şekilde değerlendirebilecekleri bir ortama kavuşacaktır.

KAYNAKÇA

- Aiming, W. ve Wei, W. (2010). An exploration of job rotation of administrative staff members in high education. *2010 International Conference on Management and Service Science*, 24-26 Ağustos, Wuhan, Çin.
- Akbaba, S. ve Memişoğlu, S. P. (2010). İlköğretim müfettişlerinin denetimin yeniden yapılandırılmasına ilişkin görüşleri. *Elementary Education Online*, 9, 643–657.
- Alaş, B. (2012). *Rotasyona uğrayan okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin incelenmesi (İstanbul İli Fatih İlçesi Örneği)* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Allwood, J. M. ve Lee, W. L. (2004). The impact of job rotation on problem solving skills. *International Journal of Production Research*, 42, 865-881.
- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2008). Tükenmişlik sendromu akademisyenler üzerinde bir uygulama. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10, 69-96.
- Arlı, D. ve Tercan, M. (2013). Eğitim müfettişlerinin, eğitim müfettişleri başkanlıkları yönetmeliği kapsamında yer değiştirme hususunda yapılan değişikliklere ilişkin görüşleri. *International Journal of Social Science*, 6, 15 – 30.
- Aşan, Ö. (2001). Motivasyon. In Güney, S. (Ed.), *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Ay, F. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Rotasyonu Modelleri* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Bacak, B. ve Yiğit, Y. (2010). İş devamsızlığın nedenleri, ekonomik sonuçları ve azaltılması için gereken önlemler. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5, 29-44.
- Bahçalı, G. (2014). *Rotasyon Uygulamasının Değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Balcı, A. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik Ve İlkeler*. (5. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.

- Başaran, İ. (1994). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul.
- Berg, B. L. (2001). *Qualitative research methods for the social sciences* (4. Baskı). Needham Heights, MA: Allyn ve Bacon.
- Bilgi Sözlük, (2018). *Rotasyon*. <http://sozluk.bilgiportal.com/nedir/rotasyon> adresinden 04.03.2018 tarihinde alınmıştır.
- Boese, B. D. (1989). *Principal transfer in urban Manitoba school divisions: Superintendent and principal perceptions of the transfer process and its intended and actual succession effects* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). USA: The University of North Dakota.
- Campion, M. A. (1994). Career related antecedents and outcomes of job rotation. *Academy of Job Management*, 37, 1518-1542.
- Campion, M. A., Cheraskin, L. ve Stevens, M. J. (1994). Career-related antecedents and outcomes of job rotation. *Academy of Management Journal*, 37, 1518-1542.
- Cappelli, P. ve Rogovsky, N. (1994). New work systems and skill requirements. *International Labor Review*, 133, 205-220.
- Carmichel, L. (1993). Multiskilling, Technical change and the Japanese firm. *Journal of Political Economy*, 96, 453-472.
- Çetin, C. ve Özcan, E. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta
- Çolak, N. İ. (2005). Kamu görevlilerinin naklen atanma kriterleri. *Atatürk Üniversitesi Erzincan Hukuk Fakültesi Dergisi*, 9, 127-165.
- Creager, L. P. (2007). *Building management bench strength: A qualitative look at a job rotation program* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). USA: University of San Diego.
- Davis K, ve Jorgensen M (2005). Ergonomics-prosandcons of job rotation as a means of reducing injury costs. *J Occup Environ Hyg*, 2, 1-3.
- DeCenzo ve Robbins (1999). *Human Resource Management*, New York: JohnWiley ve Sons.
- Demir, Y. (2005). İş ile personel uyumu ve önemi. *Üçüncü Sektör Kooperatifçilik Dergisi*, 148.

- Dessler, G. (2011). *Human Resource Management*. <http://slideplayer.com/slide/5267992/>, adresinden 15.11.2017 tarihinde alınmıştır.
- Earney, S. ve Martins, A. (2009). Job rotation at Cardiff University Library Service: A pilot study. *Journal of Librarianship and Information Science*, 41, 213-226.
- Ellis, T. (1999). Implementing job rotation. *Occupational Health and Safety*, 68, 82-84
- Erdoğan, İ. (2010). *Eğitim ve okul yönetimi*. (8. Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları
- Ergül, H. F. (2005). Motivasyon ve motivasyon teknikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4, 67-79.
- Erkan, E. ve Abaan, S. (2006). Devlete ve özel sektöre bağlı hastanelerde çalışan servis sorumlu hemşirelerinin işe ve insana yönelik liderlik yönelimlerinin incelenmesi. *Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 13, 1-13.
- Eriksson, T. ve Ortega, J. (2006). The adoption of job rotation: Testing the theories. *Industrial and Labor Relations Review*, 59, 653 – 666
- Hall, D. ve Isabella, L. (1985). Downward movement and career development. *Organizational Dynamics*, 14, 5-23.
- Holle, F. S. (2005). What about job rotation. *Executive Leadership*, <https://www.usfa.fema.gov/pdf/efop/efo37767.pdf>. adresinden 10.06.2014 tarihinde alınmıştır.
- Huang, H. J. (1999). Job rotation from the employees' point of view. *Research and Practice in Human Resource Management*, 7 (1), 75-85.
- Güleç, D. (2009). *Rotasyon ile çalışan hemşirelerde iş doyumunun belirlenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Gürbüz, S. (2009). The effect of high performance HR practices on employees' job satisfaction. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 38, 110-123
- Grissom, J. A., Loeb, S., ve Nakashima, N. (2012). Involuntary teacher transfers and student achievement: Examining equity and efficiency. *AEFP 37th Annual Conference*, 15 – 17 Mart 2012, Boston, USA

- Joerger, G. (1987). Job Rotation-Oft Progaertsetenpraktizert. *VOP-Vervaltungsfuhrung, Organisation, Personel*, 6, 262-267
- Jorgensen ve Diğerleri, (2005). Characteristics of job rotation in the Midwest US manufacturing sector. *Ergonomics*, 9, 4 – 8.
- İnsan Kaynakları Akademisi, (2012). *Rotasyon sistemi*. <http://www.ikademi.com/orgut-sosyolojisi/1154-calisanlarinizi-tatmin-etmekicin-neler-yapiyorsunuz.html> adresinden 01.05.2012 tarihinde alınmıştır.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemi*. (19. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kaya, A. (2012). Yönetici rotasyonunun olumlu ve olumsuz yönlerinin belirlenmesine ilişkin nitel bir araştırma. *7. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi.24-26 Mayıs 2012, Malatya*.
- 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, 69 – 69.
- Kerman, S. T. (2004). *İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları: Rotasyon gerekli mi?* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Dönem Projesi). Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Keskin, B. (2008). *Çalışanların performanslarını arttırmada bir araç olarak motivasyon ve motivasyon teknikleri* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kılıç, A. O. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi ve bir uygulama* (Yayınlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi). İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kılıç, E. (2008). *İş tatmini ve iş rotasyonu arasındaki ilişkinin incelenmesine ilişkin otomotiv sektöründe bir araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koç, H. (2012). *Okul yöneticileri ve öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin zorunlu yer değiştirmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Kurtulmuş, M. Gündaş, A., ve Ardıç, T. (2016). Zorunlu yer değişikliği uygulamasına (rotasyon) ilişkin ilköğretim yöneticilerinin görüşleri. *Electronic Journal of Education Sciences*, 1, 256-285.
- Lortz, K. M. (1985). *An analysis of the rotation of elementary principals in Iowa (Professional growth, transfer, systematic, management succession)*. ProQuest Dissertations and Theses. USA: The University of Iowa.
- Macleod, D. ve Kennedy, E. (1993). Job rotation system: Report to XYZ co. http://www.danmacleod.com/Articles/Job_Rotation.htm adresinden 27.02.2018 tarihinde alınmıştır.
- Mascall, B. ve Leithwood, K. (2010). Investing in leadership: The district's role in managing principal turnover. *Leadership and Policy in Schools*, 9, 367-383.
- Mascall, B., Moore, S., Jantzi, D., Walker, K. ve Sacks, R. (2011). Survive and thrive: Leadership distribution as a strategy for frequent principal turnover. White, R. E. ve Cooper K. (Ed.) *Principals in succession, transfer and rotation in educational administration*, 13, 89-108.
- Mejia, L. (1997). The effectiveness of organization-wide compensation strategies in technology intensive firms. *Journal of High Technology Management Research*, 8
- Memişoğlu, S. P., Çelik, M. ve Sipahioğlu, M. (2012). İlköğretim okulu müdürlerinin zorunlu yer değiştirme uygulamasına ilişkin görüşleri. *VII. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi*, 24-26 Mayıs 2012, Malatya.
- Milli Eğitim Bakanlığı (2009). Milli Eğitim Bakanlığı eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmelik. *13 Ağustos 2009, Resmi Gazete*, 27318.
- Milli Eğitim Bakanlığı (2013). Milli Eğitim Bakanlığı eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmelik. *28 Şubat 2013, Resmi Gazete*, 28573.
- Morris, J. (1956). Job rotation. *The Journal of Business*, 29, 268 – 283.
- Nartgün, Ş. S., Bayraktar, C., ve Akkulak, H. B. (2012). Eğitim yöneticilerinin rotasyon algısı. *VII. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi*, 24-26 Mayıs 2012, Malatya.

- Nural, E. ve ıtak, Ő. (2012). Ordu ilindeki resmi eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin zorunlu yer değiştirme uygulamasına ilişkin görüş ve nerileri. VII. *Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi*, 24-26 Mayıs 2012, Malatya.
- Noe, C. (1999). Voluntary disclosures and insider transactions. *Journal of Accounting and Economics*, 27, 305 – 326.
- Orr, J. (2006). Job rotations give future leaders the depth they need.
http://www.iacmp.org/news/pdf/03-08-2006_1.pdf, adresinden 07.04.2018 tarihinde alınmıştır.
- Ortega, J. (2001). Job rotation as a learning mechanism. *Management Science*, 47 (10), 1361-1370.
- ler, F. (2005). Departmanlı mağazalarda motivasyon üzerine bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25, 53-75.
- Özocak, K. (2001). Differences of Job Satisfaction Level Among Rotators and NonRotators. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler EnstitŐs, Yüksek Lisans Tezi.
- Öztürk, Z. ve Teber, S. (2006). Kariyer yönetiminin çalışan motivasyonuna etkileri: Jandarma havacılık komutanlığı rneği. *Gazi Üniversitesi Endstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19, 67-91.
- Palmer, M. J. (1993). *Performans değerlendirmeleri*, (ev: Doğan Őahiner). Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi: 9. Rota Yayınları: İstanbul.
- Partlow, M. C. (2007). Contextual factors related to elementary principal turnover. *Planning and Changing*, 38 (1 ve 2), 60–76.
- Paul, P., Vissen, B., ve Kemper, H. (2010). Job rotation as a factor in reducing physical workload at a refuse collecting department. *Ergonomics*, 42, 1167-1178.
- Pierce, J. (2001). Job rotation: Beyond your own branches. *Library Journal*, 126 (12), 48-50.
- Pigors, M. ve Myres, C., A. (1965). *Personnel administration*. ABD: McGraw-Hill Inc.

- Preheim, D. D. (1992). *Rotation of elementary principals in selected public schools*. Unpublished master's theses, USA: University of South Dakota.
- Sullivan, P. (1998). *Introduction to Intellectual Capital Management*. New York: John Wiley ve Sons Company.
- Şermet, C. M. (2009). *İnsan kaynaklarında iş rotasyonu tekniği ve bir uygulama* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tarlıg, Y. T. (2006). *Performans değerlendirme süreci ile performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlara karşı çalışan tutumunu belirlemeye yönelik bir araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Taşcı, D. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Taylor, A., Andriuk, M. L., Langlois, P., ve Provost, E. (1995) Staff rotation: Implications for occupational therapy. *Canadian Journal of Occupational Therapy*, 62 (4), 208-211.
- Tonbul, Y. ve Sağiroğlu, S. (2012). Okul müdürlerinin zorunlu yer değiştirme uygulamasına ilişkin bir araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetim Dergisi*, 18, 313-339.
- Tortop, N. (1999). *Personel Yönetimi* (6. Baskı). Ankara: Yargı Yayınları.
- Tortop, N. ve Anahtar, M. A. (1976). *Personel Yönetimi*. Ankara: Kalite.
- Türk Dil Kurumu, (2018). <http://www.tdk.gov.tr/> adresinden 30.06.2018 tarihinde alınmıştır.
- Urbaniak, A.(2006). Training Employees. *Supervision*, 65 (2), 6-7.
- Sweeney, D. L. (2008). *The effects of job rotation patterns on organizational outcome indicants of interorganizational boundary spanner performance* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). USA: University of Texas at San Antonio.

- Wilbur, L.P. (1993). The value of on job rotation. *Supervisory Management*, 38 (11), 164 – 173.
- Winzenried, E. (2005). *Job rotation; Konzeptionelle Erkenntnisse – Fallstudien Gestaltungsempfehlungen* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Wirtschafts und Sozial wissenschaftlichen Fakultät. Almanya: Bern Üniversitesi.
- Yaman, E. (2010). Psikoşiddete (Mobbing) maruz kalan öğretim elemanlarının örgüt kültürü ve iklimi algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 10 (1), 547-578.
- Yeloğlu, D. (2008). *Eğitim kurumlarına yönetici seçme ve atamaya ilişkin okul yöneticilerinin görüşlerinin değerlendirilmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (7.Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, K., Altinkurt, Y., Karaköse, T., ve Erol, E. (2012). Okul yöneticilerine uygulanan zorunlu yer değiştirme uygulaması hakkında okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri. *E-International Journal of Education Research*, 3 (3), 65-83.
- Yılmaz, S. ve Yılmaz, T. (2012). Okul müdürlerinin zorunlu rotasyon uygulamasına ilişkin görüşleri. *VII. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi*, 24-26 Mayıs 2012, Malatya.
- Yılmaz, L. A. (2010). *Motivasyon araçlarının çalışanların performansı üzerindeki etkisi: Türk Telekom personeli üzerinde bir uygulama* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı.
- Yinhua, L. (2005). Value analysis of job rotation. *Proceedings of 2005 International Conference on Management Science and Engineering*, Çin.

EKLER

EK1



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-20-E.8900346

04/05/2018

Konu: Anket ve Araştırma İzin Talebi

VALİLİK MAKAMINA

İlgi: a) Kadıköy İlçe MEM 12.04.2018 tarih ve 7501823 sayılı yazısı.
b) MEB. Yen. ve Eğ. Tk. Gn. Md. 22.08.2017 tarih ve 12607291/ 2017/25 No'lu Gen.
c) Millî Eğitim Araştırma ve Anket Komisyonunun 27.04.2018 tarihli tutanağı.

İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi ile Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsünde ortak yüksek lisans öğrencisi Sadık ASLAN'ın "**Proje Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Görüşlerine Göre İş Rotasyonu Uygulamasının Analizi**" konulu tezi kapsamında, ilimiz genelinde bulunan proje okullarında görev yapan öğretmenlere; anket uygulama istemi hakkındaki ilgi (a) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Araştırmacının söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmaması, uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının kurumlarınıza araştırmacı tarafından ulaştırılarak uygulandması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılmaması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim-öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Bakanlık emri esasları dâhilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Ömer Faruk YELKENCİ
Millî Eğitim Müdürü

OLUR
04/05/2018

Ahmet Hamdi USTA
Vali a.
Vali Yardımcısı

Ek:1- Genelge
2- Komisyon Tutanağı

İl Millî Eğitim Müdürlüğü Binbirdirek M. Lüzan Ökteni Cad.
No:1 Eski Adliye Binası Kat:1. Kat Kat:1/1 (Etiler/İstanbul)
E-Posta: 5334@meb.gov.tr

A. BALTA VHKİ
Tel: (0 21 2) 455 04 00-239
Faks: (0 21 2) 455 06 52

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. İhtiyaç duyan kamu kurum ve kuruluşları için adresimiz: 3060-6a7b-3d7a-ae5c-ae5f tutsa ile sayfa 0/0'dedir.



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-44-E.8967075
Konu: Anket Araştırma İzni

07.05.2018

KADIKÖY İLÇE MİLLÎ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE

- İlgi: a) 12.04.2018 tarih ve 7501823 sayılı yazımız.
b) Valilik Makamının 04.05.2017 tarih ve 8900346 sayılı oluru.

İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi ile Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsünde ortak yüksek lisans öğrencisi Sadık ASLAN'ın "**Proje Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Görüşlerine Göre İy Rotasyonu Uygulamasının Analizi**" konulu tezi kapsamında, ilimiz genelinde bulunan proje okullarında görev yapan öğretmenlere; anket uygulama hakkındaki ilgi (a) yazımız ilgi (b) valilik onayı ile uygun görülmüştür.

Bilgilerimizi ve araştırmacıların söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanmaması, uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuyuyla paylaşılmasını koşuluyla, gerekli duyurunun araştırmacı tarafından yapılması, okul idarecilerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim-öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Valilik Onayı doğrultusunda uygulanması ve işlem bitirdikten sonra 2 (iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini rica ederim.

M. Nurettin ARAS
Müdür a.
Müdür Yardımcısı

EK:1- Valilik Onayı
2- Ölçekler

Araştırma Sorusu:

Proje Okullarında görev yapan öğretmenlerin iş rotasyonu hakkındaki görüşleri nelerdir?

Kurum: _____

Tarih ve Saat (başlangıç –Bitiş): _____

GİRİŞ:

Merhaba benim adım Sadık Aslan ve Kadıköy İlçe Milli Eğitim Müdürü olarak görev yapmaktayım. Kadıköy ilçesindeki Proje Okullarında görev yapan öğretmenlerin iş rotasyonu uygulamasına ilişkin görüşlerini tespit etmektir. Bu görüşmedeki amacım, proje okullarında görev yapan öğretmenlerin iş rotasyonu uygulamasına ilişkin görüşlerini saptamak ve analiz ederek var olan durumu ortaya koymaktır. Öğretmenlerle görüşme yapıyorum çünkü iş rotasyonu uygulamasının etkisini yansıtacak bireyler olarak görüyorum. Bu araştırmada ortaya çıkacak sonuçların bundan sonra düzenlenecek olan eğitim uygulamalarının geliştirilmesinde katkıda bulunacağını ümit ediyorum. Bu nedenle sizin proje okullarında iş rotasyonu uygulaması ile ilgili düşüncelerinizi ve beklentilerinizi öğrenmek istiyorum.

Bana görüşme boyunca söyleyeceğinizin tümü gizlidir. Bu bilgileri araştırmacıların dışında herhangi bir kimsenin görmesi mümkün değildir. Ayrıca araştırma sonuçlarını yazarken, görüştüğüm bireylerin isimlerini kesinlikle rapora yansıtmayacağım.

Başlamadan önce bu söyleyeceklerimle ilgili belirtmek istediğiniz bir düşünce ya da sormak istediğiniz bir düşünce var mı? _____

Görüşmeye izin verirsiniz kayıt olmak istiyorum. Bunun sizce bir sakıncası var mı?

Bu görüşmenin yaklaşık bir saat süreceğini tahmin ediyorum. İzin verirsiniz sorulara başlamak istiyorum.

GÖRÜŞME SORULARI:**GİRİŞ SORULARI:**

1 Kendinizden kısaca bahsedebilir misiniz?

a) Yaşınız?

b) Mezun Olduğunuz Bölüm Nedir?

c) Kıdem yılınız nedir? (Kaç yıldır Öğretmen olarak çalışmaktasınız?)

d) Proje okulundaki pozisyonunuz nedir?

(Öğretmen, uzman, başöğretmen)

İÇERİK İLE İLGİLİ SORULAR:

2. Proje okullarında çalışmayı tercih sebepleriniz nedi?

(Alternatif Soru) Proje okullarında çalışmanın sizin için artıları nelerdir?

-Kişisel Gelişim

-Mesleki Gelişim

3.a) Proje okullarında çalıştığınız sürece yüzleşmiş olduğunuz sorunlar nelerdir?

SONDA:

- Öğrencilerle İletişim?

- Fiziki koşullar?

- Ast üst ilişkileri?

- Kurumun Formel Yapısı?

b) Bu sorunları nasıl çözdünüz? Ne türlü stratejiler geliştirdiniz?

SONDA:

- Meslektaş / yönetici desteği?

- Farklı Öğretmenlerin Derslerini Gözlem?

- Sosyal Medya Üzerinden Forumları Takip?

- Alanında Yüksek Lisans?

- Alanıyla İlgili Hizmetçi Eğitim/Sertifika Programlarına katılma?

- Eğitim Günlükleri Tutma/Öz değerlendirme?

- Öğrenci Değerlendirmeleri?

4. Proje okullarında çalışan bir öğretmen olarak iş rotasyonuna yönelik görüşünüz nedir?



5.Kariyeriniz ile ilgili uzun vade de hedefleriniz nelerdir?

(Alternatif Soru)Gelecek 5 yıl içerisinde kariyeriniz ile ilgili olarak neler yapmak istiyorsunuz?

SONDA:

-Yüksek Lisans/ Doktora?

-Terfi alıp yönetici olma?

-Yurt Dışı deneyimi?

-Proje Geiştirme /uygulama?

-Eğitim Bileğu geliştirme?

-Hizmetiçi Eğitimlere katılma

Eğitim ile ilgili Sivil Toplum Kurumlarına üyelik / gönüllü çalışma

6. Proje okullarında çalışan bir öğretmen olarak iş rotasyonu uygulamasını verimlilik açısından nasıl yorumlarsınız?

7.Proje okulunda çalışan bir öğretmen olarak iş rotasyonu uygulamasını etkililik açısından nasıl yorumlarsınız?

8. Proje okullarında çalışan öğretmen olarak iş rotasyonu uygulamasını çalışan motivasyonu açısından nasıl yorumlarsınız?

9. Proje okullarında çalışan öğretmenler iş rotasyonu uygulamasını okul kültürüne etkisi açısından nasıl yorumlarsınız?

10. Proje okullarında çalışan bir öğretmen olarak iş rotasyonu uygulamasını eğitimde kalite açısından nasıl yorumlamaktasınız?

11. Proje okullarında çalışan bir öğretmen olarak iş rotasyonu uygulamasını kurum içi ve çevre ile iletişim açısından nasıl yorumlamaktasınız?



ÖZGEÇMİŞ

Sadık ASLAN

Bahariye Caddesi,

Kuzu Kestanesi Sokak, No: 3/1,

Kadıköy/İSTANBUL

Email: aslansadik@hotmail.com

Tel: 0216 346 25 42

A. EĞİTİM

Yüksek Lisans (Tezsiz): Hoca Ahmet Yesevi Uluslararası Türk-Kazak Üniversitesi,
Eğitim Yönetimi ve Denetimi, 2012, Ankara

Lisans: Anadolu Üniversitesi, Türk Dili ve Edebiyatı, 2014, Eskişehir

Lisans: Marmara Üniversitesi, İlahiyat Fakültesi, 1995, İstanbul

B. MESLEKİ DENEYİM

1995-1999 Öğretmen

1999-2004 Müdür Yardımcısı

2004-2010 Müdür Başyardımcısı

2010-2014 Müdür

2014-2016 Şube Müdürü

2016-.... İlçe Milli Eğitim Müdürü

C. PROJELERİ

1- Bilimin Kanatları Projesi

2- Birlikte Daha Mutluyuz Projesi

3-Geleceğin Liderleri Yetiştiriyor Projesi

D. YAYINLARI