



Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
İlköğretim Anabilim Dalı
Sınıf Öğretmenliği Programı

OKUL MÜDÜRLERİNE UYGULANAN ROTASYONA İLİŞKİN
İLKOKUL VE ORTAOKUL MÜDÜR, MÜDÜR YARDIMCISI VE
ÖĞRETMENLERİN GÖRÜŞLERİ

Niyazi GÖKKAYA

Danışman

Doç. Dr. Emine BABAĞLAN ÇELİK

Yüksek Lisans Tezi

Burdur, 2013

**Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
İlköğretim Anabilim Dalı
Sınıf Öğretmenliği Programı**

**OKUL MÜDÜRLERİNE UYGULANAN ROTASYONA İLİŞKİN
İLKOKUL VE ORTAOKUL MÜDÜR, MÜDÜR YARDIMCISI VE
ÖĞRETMENLERİN GÖRÜŞLERİ**

Niyazi GÖKKAYA

**Tez Danışmanı
Doç. Dr. Emine BABAÖĞLAN ÇELİK**

Yüksek Lisans Tezi

Burdur, 2013



**MAKÜ EĞİTİM BİLİMLERİ
ENSTİTÜSÜ**

YÜKSEK LİSANS JÜRİ ONAY FORMU

M.A.K.Ü Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 19/04/2013 tarih ve 2013/38-2 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 30/04/2013 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Niyazi GÖKKAYA'nın müdürlerine uygulanan rotasyona ilişkin okul müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlerin görüşleri konulu tez çalışması İlköğretim Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE : Doç Dr. Emine BABAĞLAN ÇELİK
(Tez Danışmanı)

ÜYE :Yrd. Doç. Dr. Behsat SAVAŞ

ÜYE :Yrd. Doç Dr. Rafet AYDIN

ONAY

M.A.K.Ü Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun/...../..... tarih ve/..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

BİLDİRİM SAYFASI

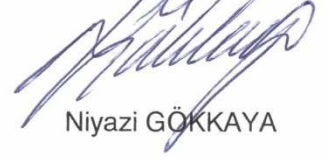
Hazırladığım tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kâğıt ve elektronik kopyalarının Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

Tezim/Raporum sadece Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.

Tezimin/Raporumunyıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

30/04/2013



Niyazi GÖKKAYA

ÖZET

Okul Müdürlerine Uygulanan Rotasyona İlişkin İlkokul ve Ortaokul Müdür, Müdür Yardımcısı ve Öğretmenlerin Görüşleri

Niyazi GÖKKAYA

Bu araştırmanın amacı, ilkokul ve ortaokul müdürlerinin tabi olduğu rotasyon uygulamasına ilişkin, müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlerin görüşlerini belirlemek ve uygulamanın aksayan yönlerine çözüm önerisi getirmektir. Araştırma 2011 – 2012 eğitim öğretim yılında Burdur il merkezi ve merkeze bağlı köylerde hizmet veren ilkokul ve ortaokullarda yapılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu otuz beş müdür, otuz beş müdür yardımcısı ve otuz beş öğretmen olmak üzere yüz beş eğitimci oluşturmaktadır. Araştırma verileri, araştırmacı tarafından geliştirilen görüşme formu ile yüz yüze görüşme yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Veriler içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. Analiz sürecinde verilen cevaplar; rotasyonun eğitim çalışanlarınca; destekleme-desteklememe durumları, rotasyonun olumlu ve olumsuz yönlerine ilişkin görüşleri ve uygulamanın aksayan yönlerine ilişkin önerileri olmak üzere dört grupta incelenmiştir. Araştırma sonucunda eğitim çalışanlarından % 66'sının rotasyon uygulamasını desteklediği, % 18'inin desteklemediği ve % 15'inin de gerekli düzenlemelerle destekleyebilecekleri belirlenmiştir. Rotasyon uygulamasının olumlu yönlerine ilişkin yüksek frekanslı ortak görüşlerin; *“Farklı ve yeni fikirler ortaya çıkması”, “kişiye ve kuruma motivasyon sağlaması”, “bilgi birikimi ve tecrübenin yeni okula aktarılması”* ve *“kişiyi ve kurumu monotonluktan kurtarması”* olduğu belirlenmiştir. Uygulamanın olumsuz yönlerine ilişkin yüksek frekanslı ortak görüşlerin; *“okul müdürünün uyum problemi çekmesi, uyum sürecinde zaman kaybetmesi ve bu zaman kaybının verimsizlik yaratması”, “okul müdürünün aile ve sosyal hayatının etkilenmesi”* ve *“rotasyon süresinin beş yıl olmasından dolayı uzun vadeli projelerin hayata geçirilememesi, projelerin yarım kalması”* olduğu tespit edilmiştir. Rotasyon uygulamasına ilişkin tüm eğitimcilerin dile getirdiği en yüksek frekansa sahip ortak öneriler ise; *“müdürlere uygulanan rotasyon sekiz yıla çıkarılması”, “tüm eğitim çalışanlarına uygulanması”* ve *“rotasyon uygulanırken çalışanların, velilerin ve öğrencilerin görüşünün dikkate alınması”* olarak belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Okul müdürü, rotasyon, zorunlu yer değiştirme.

ABSTRACT

Views of Primary and Secondary School Principals, Vice Principal and Teachers Related to Rotation Implementation Applied on the School Principals

Niyazi GÖKKAYA

The purpose of this study is to determine views of primary and secondary school principals, vice principal and teachers related to rotation implementation applied on the principals and suggest solutions to the problems of implementation. This research was carried out during the 2011-2012 academic year in elementary and secondary schools of Burdur and its villages. Study group of the research includes thirty five principals, thirty five vice principals and thirty five teachers. Research data were collected through face to face interview form which was developed by the researcher. Data were analyzed by content analysis. Analyses of the responses were categorized into four groups: views of educators on support and not to support rotation, their views related to advantages and disadvantages of rotation and suggestions for solutions related to the implementation. At the end of the research, it is found that 66% of educators support rotation implementation, 18% of them are against this implementation and 15% of them stated that they may support this implementation if required arrangements are done. High-frequency common views related to advantages of rotation are as follows: *“it brings about different and new ideas”, “provides motivation to person and the institution”, “provides transference of knowledge and experience to the new school”* and *“relieves monotony”*. High-frequency common views on the disadvantages of the application are as follows: *“compliance problems of the principal, loss of time, and inefficiency caused by the loss of time”, “adverse effects on family and social life of the school principal”* and *“long-term projects are not carried out due to five-year rotation period, projects left in complete”*. The highest frequency common recommendations expressed by all the educators related to rotation application are as follows: *“rotation applied to principals should be eight years”, “it should be applied to all education employees”* and *“while implementing rotation, parents' and students' opinion should be considered.”*

Keywords: School principal, rotation, compulsory rotation

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın hazırlanma sürecinde, bana her konuda yardımcı olan, sabırlı ve hoşgörölü tutumuyla, ilgi ve desteğini esirgemeyen tez danışmanım sayın Doç. Dr. Emine BABAOĞLAN ÇELİK'e; tez jürimde yer alan ve önerileri ile yol gösteren hocalarım Yrd. Doç. Dr. Behsat ŞAVAŞ ve Yrd. Doç. Dr. Rafet AYDIN'a teşekkür ederim. Araştırmamın çalışma grubunda yer alan Burdur ili merkez ve merkeze bağlı ilkokul ve ortaokullarda görev yapan müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlere, görüşlerini paylaşarak bana yardımcı oldukları için teşekkür ederim. Araştırmamın veri toplama aşamasında, araştırmanın yazımında ve kontrolünde, kısacası araştırmanın her safhasında desteğini ve emeğini esirgemeyen yüksek lisans ve mesai arkadaşım Arzu AYDOĞAN ÇAKIR'a teşekkür ederim. Son olarak bu çalışmanın hazırlanması sürecinde manevi desteklerini esirgemeyen annem Mediha GÖKKAYA'ya, babam Nasuh GÖKKAYA'ya, eşim Aysun GÖKKAYA'ya ve oğlum Kağan GÖKKAYA'ya teşekkür ederim.

Niyazi GÖKKAYA

Mayıs, 2013

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
KABUL VE ONAY	I
BİLDİRİM	II
ÖZET	III
ABSTRACT	IV
TEŞEKKÜR	V
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	VI
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	VIII
TABLolar DİZİNİ	IX
BÖLÜM I	
GİRİŞ.....	1
1.1 Araştırmanın problemi.....	4
1.2 Alt problemler.....	4
1.3 Araştırmanın amacı.....	4
1.4 Araştırmanın önemi.....	4
1.5 Varsayımlar.....	5
1.6 Sınırlılıklar.....	5
1.7 Tanımlar.....	5
BÖLÜM II	
KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	7
2.1 Kuramsal çerçeve.....	7
2.1.1 Rotasyon nedir?	7
2.1.2 Yasal gereklilik.....	9
2.1.3 Rotasyon çeşitleri.....	10
2.1.4 Rotasyonun faydaları.....	13
2.1.5 Rotasyonun zararları.....	17
2.1.6 Rotasyon tasarım önerileri.....	19
2.1.7 Rotasyon neden uygulanmalıdır?	20
2.2 İlgili araştırmalar.....	21

BÖLÜM III

YÖNTEM.....	38
3.1 Araştırmanın modeli.....	38
3.2 Çalışma grubu.....	38
3.2.1 Çalışma grubunun karakteristik özellikleri	39
3.3 Verilerin toplanması.....	41
3.4 Verilerin analizi ve yorumlanması.....	43

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR.....	45
4.1 Alt problemlere ait bulgular.....	45
4.1.1 Okul müdürleri, müdür yardımcıları ve öğretmenler; okul müdürlerine uygulanan rotasyonu desteklemekte midirler?...	45
4.1.2 Okul müdürleri, müdür yardımcıları ve öğretmenler; okul müdürlerine uygulanan rotasyonun olumlu yönleri hakkında ne düşünmektedirler?	47
4.1.3 Okul müdürleri, müdür yardımcıları ve öğretmenler; okul müdürlerine uygulanan rotasyonun olumsuz yönleri hakkında ne düşünmektedirler?.....	49
4.1.4 Okul müdürleri, müdür yardımcıları ve öğretmenler; okul müdürlerine uygulanan rotasyonun nasıl uygulanması gerektiği ile ilgili önerileri nelerdir?.....	51

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	55
5.1 Sonuçlar.....	55
5.2 Öneriler.....	57
5.2.1 Uygulayıcılara öneriler.....	57
5.2.2 Araştırmacılara öneriler.....	59
KAYNAKÇA	61
ÖZGEÇMİŞ	69

SİMGELER VE KISALTMALAR

- Akt** : Aktaran
- f** : Frekans
- MEB** : Milli Eğitim Bakanlığı
- %** : Yüzde
- TDK** : Türk Dil Kurumu
- M** : Müdür
- My** : Müdür yardımcısı
- Ö** : Öğretmen

TABLolar DİZİNİ

<u>Tablo/Çizelge</u>	<u>Sayfa No</u>
1. Çalışma grubunun görevlerine göre cinsiyet dağılımı.....	38
2. Çalışma grubunun görevlerine göre görev yaptıkları yerleşim yerleri.....	38
3. Çalışma grubunun görevlerine göre eğitim durumu.....	39
4. Çalışma grubunun görevlerine göre yaş dağılımı.....	39
5. Çalışma grubunun görevlerine göre hizmet yılı dağılımı.....	40
6. Çalışma grubunun görevlerine göre rotasyon uygulamasını destekleme-desteklememe durumları.....	43
7. Çalışma grubunun rotasyon uygulamasını destekleme-desteklememe durumları.....	44
8. Eğitim çalışanlarına göre rotasyonun olumlu yönleri.....	45
9. Eğitim çalışanlarına göre rotasyonun olumsuz yönleri	47
10. Eğitim çalışanlarının rotasyon uygulaması ile ilgili önerileri.....	49

BÖLÜM I

Giriş

Yönetici, bir zaman dilimi içinde ve değişen çevre koşulları altında, birtakım amaçları gerçekleştirmek üzere maddi ve insani üretim faktörlerini, uyum içinde bir araya getiren ve çalıştıran kişi olarak tanımlanmıştır (Erdoğan, 2010). Okulların belirlenen amaçlara ulaşabilmesi, eğitim hizmetinin sağlıklı bir ortamda ve en üst düzeyde topluma sunulabilmesi, okul yöneticilerinin görevlerini yerine getirmesiyle mümkündür (Babaoğlu, Akbaba Altun ve Çakan, 2010). Babaoğlu (2007), okulu eğitim sistemi içerisinde, başarının ölçüldüğü birim; sorumlu tutulacak kişileri de okul yöneticileri olarak belirtmiştir. Sağlam (2011), yılında yayınlanan çalışmasında okul yöneticisinin yerine, okul müdürü ifadesinin daha çok kullanıldığını belirtmektedir. Sağlam aynı çalışmasında okul müdürünü, okulun amaçlarına ulaşması için gerekli olan maddi kaynakları ve insan kaynaklarını en verimli şekilde kullanmaktan sorumlu kişi olarak tanımlamıştır (Sağlam, 2011). Tanımlar incelendiğinde yönetici ve okul yöneticisi arasında amaçlar bakımından fark olmadığı görülmektedir. Genel anlamda yönetici, amaçlara ulaşmada tüm kaynakları etkili bir biçimde kullanan, okul yöneticisi ise eğitim hedefleri doğrultusunda görevini sürdüren kişi olarak tanımlanabilir.

Rotasyon, çalışanların geçici sürelerle farklı bölümlerde görevlendirilmeleridir (Güleç, 2009). Başka bir tanıma göre ise rotasyon, sistematik olarak çalışanın bir işten başka bir işe geçirilmesidir. Rotasyon uygulaması, farklı bölümlere görevlendirme dışında farklı kurumlara görevlendirme şeklinde de yapılmaktadır. Alan yazında rotasyon daha çok iş rotasyonu olarak ele alınmıştır (Barutçugil, 2004). Güleç (2009) ise iş rotasyonunu, çalışanın yerine getirdiği işlerin çeşitliliğini artırmak ve motivasyonunu sağlamak amacıyla, sistematik olarak çalışanı, bir işten başka bir işe (bir görevden diğer bir göreve) geçirmek olarak tanımlamıştır.

Aşan (2001), iş rotasyonunu, Bailey'den yaptığı alıntı ile "kişiyi benzer nitelikteki başka işlerde çalıştırmak" olarak tanımlamış; iş rotasyonunun amacını ise çalışanda motivasyonu ve ilgiyi canlı tutmak olarak vurgulamıştır. İş rotasyonu, personeli yatay doğrultuda, benzer nitelikteki başka görevlerde çalıştırmaktır (Çakır, 2009).

Örgütler açısından hem bireysel hem de örgütsel gelişmenin önemi gün geçtikçe daha iyi anlaşılmaktadır. Örgütlerin gelişmesi, insan kaynakları yönetimi açısından çeşitli yöntem ve tekniklerin kullanılmasına bağlıdır. Bu yöntemlerden biri de

rotasyon uygulamasıdır. Rotasyon uygulamasıyla hem örgüt içerisindeki bireylerin hem de bütünsel olarak örgütlerin gelişmesi amaçlanmaktadır (Yılmaz ve Yılmaz, 2012).

Sığı (2006), Japonların kültürel özellikleri bağlamında; yönetsel, ekonomik ve sosyal süreçlerini analiz ettiği çalışmada, uluslararası alanda oldukça başarılı olan Japon şirketlerinin genel özellikleri arasında yüksek iş rotasyonunu da saymıştır. Sığı, Japon yönetim sisteminin, iş görenlerin iş rotasyonuna tabi tutulmasını ve her bölümdeki yöneticinin başka bir alanın işleyişini ve sorunlarını tanımasını öngördüğünü vurgulamıştır. Böylece, koordinasyon gerektiğinde, çalışan ve yöneticilerin birbirlerini anlayıp yardımlaştığını belirtmiştir.

İş rotasyonu, iş dizaynı tekniği olarak, otomasyonun yol açtığı monotonluğu ve sıkıcılığı hafifletmesi amacı ile geliştirilmiş, ancak sağladığı faydalar doğrultusunda eğitim tekniği olarak yararlanılmıştır. Yıllarca aynı pozisyonda çalışan bireyler, yaptıkları iş hakkında tam ve kesin bilgiler edinirken, iş rotasyonuna giren iş görenler değişik bölümler ve pozisyonlar hakkında bilgi edinirler. Oysaki uygulanan iş rotasyonu programı bazı çalışanlar için faydalı olmayabilir. Özellikle belirli bir alanda uzmanlaşmak isteyen kişiler için uygun bir program değildir (Kırçı, 2007).

İş rotasyon uygulamasında örgütler, rotasyon çeşitlerinden kültürlerine uygun olanı belirleyip, işleyişlerini bu şekilde sürdürmektedirler. Rotasyon çeşitleri alan yazında oldukça geniş yer tutmaktadır. Araştırmanın doğasına uygun olarak benimsenen sınıflama Kılıç'ın (2008) rotasyon çeşitleri sınıflamasıdır. Kılıç (2008), rotasyon çeşitlerini *kalıcı rotasyon, geçici rotasyon, proje bazlı rotasyon, yarı zamanlı rotasyon ve stajyerlere yönelik rotasyon* olmak üzere beş başlıkta incelemiştir. Araştırmada geçici rotasyon uygulaması, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı eğitim kurumlarında görev yapan okul müdürlerine uygulanan rotasyonla ilişkilendirilmiştir.

İşçiler çoğunlukla tecrübe ve becerilerine dayanarak göreve atanmaktadırlar. Uzun süre aynı görevde sürekli olarak çalışmak, çalışanlarda stres ve bir takım fiziksel yaralanmalara sebep olabilir. Bu da önemli bir zaman ve para kaybıyla sonuçlanabilir. İş rotasyonu, işçileri, farklı fiziksel ve zihinsel talepler gerektiren görevlere yönelten bir yöntemdir. Rotasyon, işçilerin yorgunluğunu ele alan, streslerini ve zararlarını azaltan, hata oranını düşüren, işçi memnuniyetini artıran, gelecek vadeden bir yöntemdir (Tharmmaphornphilas, 2001).

Rotasyon uygulamalarının faydalarının daha önce yapılan birçok araştırmada ortaya konduğu görülmektedir. Alan yazın incelendiğinde iş rotasyonunun, iş doyumunu arttırdığı (Barutçugil, 2004; Güleç, 2009; Kılıç, 2008), monotonluktan kurtardığı (Ardıç ve Polatçı, 2008; Güleç, 2009; Öztürk ve Teber, 2006), motivasyonu arttırdığı (Kaymaz, 2010; Keskin, 2008; Ölçer, 2005; Öztürk ve Teber, 2006; Yılmaz, 2010), tükenmişliği önlediği (Ardıç ve Polatçı, 2008), kişisel gelişime imkân tanıdığı (Ardıç ve Polatçı, 2008), çalışanın farklı işleri yerine getirmesini sağlayan yetenekleri kazandırdığı (Barutçugil, 2004) ve kişisel performansı artırdığı (Akbaba Altun ve Memişoğlu, 2010) yönünde araştırma sonuçları bulunmaktadır.

Alan yazına bakıldığında bazı araştırmacılar iş rotasyonunun zararlarının da bulunduğunu belirtmektedir. Bu zararlar arasında; üretkenliğin, uzmanlığın, iş tatmininin ve motivasyonun azalması; iş yükünün ve eğitim maliyetlerinin artması, kısa vadeli çözümlere teşvik etmesi, işin akışını ve sürecini kesintiye uğratması sayılmaktadır (Güleç, 2009). Sayılan zararlara ek olarak Kılıç (2008) iş rotasyonun zararlarını; ücret artışı ve terfi beklentisi, zaman ve verim kaybı, dışlanma olasılığı, özgüvenin azalması ve çalışanları strese sokması olarak belirtmiştir.

Alan yazında okullarda uygulanan rotasyon ile ilgili araştırmalarda ise uygulama ile ilgili bazı sorunların olduğu görülmektedir. Tonbul ve Sağıroğlu (2012), uygulamanın zamanlanmasında ve yer değiştirme ölçütlerinde sorun olduğunu tespit etmişlerdir. Bunun yanı sıra yönetmelikte gerekli düzenlemelerin yapılmasından sonra verimli olabileceği sonucuna ulaşmışlardır. Kurtulmuş, Gündaş ve Ardıç (2012), araştırmalarında rotasyon uygulamasının yöneticilerde daha çok değişim – yenilik sağladığını tespit etmişlerdir.

Türkiye’de birçok kurumda zorunlu yer değiştirme (rotasyon) uygulanmaktadır. Milli Eğitim Bakanlığında rotasyon uygulaması 13 Ağustos 2009 tarihli ve 27318 sayılı resmi gazetede yayınlanan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmeliğin 22. maddesi gereğince, 2010 yılında okul müdürlerine uygulanmıştır. Daha sonra müdür yardımcıları ve müdür başyardımcıları da bu yönetmelik gereği rotasyon ile yer değiştirmişlerdir.

1.1. Araştırmanın Problemi

Okul müdürlerine uygulanan rotasyona ilişkin, ilkökul ve ortaokul müdürleri, müdür yardımcıları ve öğretmenlerinin görüşleri nelerdir?

1.2. Alt Problemler

1. Okul müdürleri, müdür yardımcıları ve öğretmenler; okul müdürlerine uygulanan rotasyonu desteklemekte midirler?
2. Okul müdürleri, müdür yardımcıları ve öğretmenler; okul müdürlerine uygulanan rotasyonun olumlu yönleri hakkında ne düşünmektedirler?
3. Okul müdürleri, müdür yardımcıları ve öğretmenler; okul müdürlerine uygulanan rotasyonun olumsuz yönleri hakkında ne düşünmektedirler?
4. Okul müdürlerinin, müdür yardımcılarının ve öğretmenlerin; okul müdürlerine uygulanan rotasyona ilişkin nasıl uygulanması gerektiği ile ilgili önerileri nelerdir?

1.3. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, okul müdürlerine yönelik rotasyon (zorunlu yer değiştirme) uygulamasına ilişkin ilkökul ve ortaokul müdürlerinin, müdür yardımcılarının ve öğretmenlerinin görüşlerini belirlemektir. Bu çalışmada ayrıca hem rotasyona uğrayan hem de bundan dolayı olarak etkilenen eğitim çalışanlarına göre rotasyonun olumlu ve olumsuz yönlerini belirlemek, rotasyon uygulamasının varsa aksayan yönlerini bulmak ve rotasyon uygulamasının aksayan yönlerine ilişkin öneriler sunmak amaçlanmıştır.

1.4. Araştırmanın Önemi

Konu ile ilgili alan yazın taraması yapılırken, okul müdürlerine uygulanan rotasyon ile ilgili az sayıda araştırma yapıldığı anlaşılmıştır. Bu alana katkıda bulunabilmek amacıyla bu araştırma hazırlanmıştır. Bu çalışmada, zorunlu yer değiştirme uygulamasından etkilenenlerin bu uygulamaya ilişkin bakış açılarının belirlenmesi, uygulamanın olumlu ve olumsuz taraflarının belirlenmesi ve rotasyon uygulamasının eksik ve olumsuz yönlerine ilişkin eğitim çalışanlarının önerilerinin sunulması, bu çalışmanın gerekliliğini ve önemini ortaya koymaktadır. Bu çalışmadan elde edilen verilerin benzer konuda araştırma yapacak araştırmacılara katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin yönetmelik, sık aralıklarla değişmektedir. Bu değişikliklerin en büyük sebebi, eğitim camiasınca yönetmeliğin çok fazla tartışılması ve mahkeme konusu olmasıdır. Bu tür araştırmaların sayısının artması ve Mili Eğitim

Bakanlığının yönetmelikleri hazırlarken, bu tür araştırmaları dikkate alması birçok tartişmanın önüne geçebilir.

1.5. Varsayımlar

Araştırmada; görüşme esnasında görüşmecilerin soruları hiçbir tesir altında kalmadan, gerçek düşüncelerini ortaya koyarak cevapladıkları varsayılmıştır.

1.6. Sınırlılıklar

Bu araştırma;

1. Burdur il merkezi ve merkeze bağlı köylerdeki ilkokullarda ve ortaokullarda görev yapan okul müdürleri, müdür yardımcıları ve öğretmenler ile sınırlıdır.
2. Araştırma bulguları 2011 – 2012 öğretim yılı ile sınırlıdır.

1.7. Tanımlar

Beyaz Yakalı: Üretim sürecinde bedensel gücüyle çalışmayıp düşünsel etkinlikte bulunan, maaş veya ücret karşılığında çalışan memur, teknik personel (Türk Dil Kurumu [TDK], 2013).

Mavi Yakalı: Üretim sürecine bedensel gücüyle katılarak maaş veya ücret karşılığında çalışan kişi (TDK, 2013).

Eğitim Çalışanları: Bu çalışmada öğretmen, müdür yardımcısı ve müdürler eğitim çalışanları olarak adlandırılmıştır.

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

Rotasyon: Rotasyon, çalışanların geçici sürelerle farklı bölümlerde görevlendirilmeleridir (Güleç, 2009).

Rotasyon süresi: Milli Eğitim Bakanlığındaki rotasyonun süresi 13 Ağustos 2009 tarihli Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin yönetmeliğine göre beş yıl; 28 Şubat 2013 tarihli yönetmeliğe göre sekiz yıldır.

Okul yöneticisi: Bir okulda amaçların yerine getirilmesi için iş görenleri örgütleyen, emirler veren, çalışmalarını yönlendirip, koordine eden ve denetleyen kişilere okul yöneticisi denir (Gürsel, 1997).

BÖLÜM II

Kuramsal Çerçeve ve İlgili Araştırmalar

Bu bölümde rotasyon kavramı, rotasyonun olumlu ve olumsuz yönleri, rotasyon çeşitleri ve milli eğitim kurumlarındaki yöneticilere uygulanan zorunlu yer değiştirmenin yasal dayanağına ilişkin kuramsal çerçeve sunulmuştur. Kuramsal çerçeve verildikten sonra alan ile ilgili yerli ve yabancı araştırmalara yer verilmiştir.

2.1. Kuramsal Çerçeve

2.1.1. Rotasyon Nedir?

Rotasyon, çalışanların geçici sürelerle farklı bölümlerde görevlendirilmeleridir (Güleç, 2009). Rotasyon, bir birimde çalışan görevlilerin düzenli bir biçimde yer değiştirmeleridir. Aynı kaynağın hukuk terimleri sözlüğü bölümünde rotasyon; değişim, sırasıyla değişme, münavebe ile yer değiştirme, bir kısım görevler için getirilen zorunlu görev yeri olarak açıklanmaktadır (Bilgi Sözlük, 2013). Rotasyon kavramı, Türkçeye Fransızcadan geçen, yer değiştirme anlamına gelen bir isimdir. Dönme ve döndürme anlamları da taşımaktadır (TDK, 2013). Rotasyon ile ilgili araştırmalar incelendiğinde rotasyon teriminin; fizik, tıp, jeoloji, jeofizik, işletme, matematik, mühendislik, uçak mühendisliği ve astronomi gibi farklı bilim dallarında da kullanıldığı görülmektedir.

Rotasyon, çalışanları monotonluktan kurtaran, motivasyonu artıran ve farklı iş deneyimleri kazandıran, personel istihdamında ve eğitiminde kullanılan bir iş tasarım tekniği olarak tanımlanmaktadır (Nural ve Çıtak, 2012). Rotasyon, ilgili araştırmalar incelendiğinde genellikle iş rotasyonu olarak ele alınmaktadır. Kerman (2004), iş rotasyonunu çalışanların sistematik bir şekilde bir işten başka bir işe geçirilmesi süreci olarak tanımlamıştır.

Şermet (2009), iş rotasyonunu, işletmelerde ve İnsan Kaynakları Yönetimi'nde, çalışanın becerilerini, yeteneklerini geliştiren, çoğaltan ve bunun sonucunda, işletme etkinliğini ve etkililiğini arttıran bir model olarak tanımlamıştır. İş rotasyonu, çalışana belli fırsatlar sunan bir kişisel gelişim ve işbaşı eğitim tekniklerinden biridir. İş rotasyonu, kişilerin farklı işlerde çalışıp farklı sorumluluklar almalarını, becerilerini ve deneyimlerini arttırmalarını sağlamayı amaçlamaktadır. İnsan Kaynakları bölümleri, iş rotasyonu uygulamaları ile çalışanın bilgi, beceri ve yetkinliklerini zenginleştirmeyi; monotonluklarını gidermeyi, motivasyon ve iş tatmini sağlamayı hedeflemektedirler.

İş rotasyonu aynı zamanda bir kariyer planlama ve yönetici yetiştirme aracı olarak da görülmektedir (Şermet, 2009, s. iii).

İş rotasyonu, iş genişletmenin ve zenginleştirmenin olanaksız olduğu görevlerde, iş görenlerin belli bir süre bir görevde çalıştıktan sonra, yapabileceği başka görevlere belli sürelerle geçişini sağlamaktır. İş rotasyonu yönteminin amacı, iş göreni, tekdüze işlerde uzun süre çalıştırıp bıktırmadan, yeteneklerinin elverdiği görevlerde belli bir süre çalıştırarak yeterliliklerini, iş doyumlarını ve edimlerini artırmaktır. İş rotasyonunda, görevleri yeniden düzenleme, belirgin olarak yoktur (Taşpınar, 2006).

İş görenlerin ve yöneticilerin motivasyonunda özendirici araçlar olarak örgütsel ve yönetsel araçlardan faydalanılmaktadır. Bu araçların en önemlilerinden birinin de iş rotasyonu olduğu; iş rotasyonunun çalışanların yeni yetenekler kazanmalarına ve farklı türden işler ile meşgul olmalarına imkân sağladığı vurgulanmaktadır. Ayrıca iş rotasyonunun, iş örgütlerinin bir eğitim yöntemi olarak da kullanılmaktadır (Ay, 2007). Kaplan'a (2007) göre belirli sorunları, performans değerlendirme sonucuna yansıtmayı alışkanlık haline getiren çalışanlar olabilir; bu çalışanların gözden çıkarılmasının istenmediği ya da kazanılması gerektiği düşüncesinin hâkim olduğu durumlarda da rotasyon uygulanabilir. Kaplan, çalışanın aynı kurumun farklı birimlerinde de başarılı olabilmemesinin iş rotasyonuna bağlı olduğunu vurgulamıştır.

Örgütlerin, çalışanları motive etmek için iş rotasyonu uygularken çok dikkatli olması gerekmektedir. Rotasyona tabi tutulan çalışanların arasındaki denge gözetilmeli ve kendilerini kullanılmış ya da oyuna getirilmiş gibi hissetmeleri önlenmelidir. İş rotasyonunun etkili olabilmesi için, rotasyona tabi tutulan elemanların yeni mesleki bilgi ve beceriler kazanabilecek olmasına dikkat edilmelidir. Bu da ancak performans değerlendirme sonuçlarından yararlanmak şartıyla mümkündür. Rotasyon uygulamaları, yalnızca işinden mutsuz olan çalışanların verimlerini arttırmak için değil performans değerlendirme çalışmaları sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda, çalışanların eksik yönlerini giderecek bir eğitim aracı olarak ya da performans sonuçları iyi olan çalışanları gelecekte daha önemli görevlere hazırlamak ve potansiyellerini geliştirmek için de yapılmaktadır. İş rotasyonu uygulamaları iş görenlerin motivasyonunu artırmak, çalışanların eksik yönlerini gidermek ve onları ileri düzey görevlere hazırlamak amacıyla bir eğitim aracı olarak da yapılmaktadır (Tarlı, 2006).

Jörger (1987), rotasyonun on amacının olduğunu belirtmiştir. Bu amaçları;

- 1- Personelin geliştirilmesi,
- 2- Yaratıcılığın geliştirilmesi,
- 3- Kişisel bağımlılığın azaltılması,
- 4- Yöneticilerin eğitilmesi,
- 5- Kurumun iyileştirilmesi,
- 6- Personelin kullanım alanının genişletilmesi, esnekliğin artması ve ikame kolaylığı sağlanması,
- 7- Kurum içi çatışmanın azaltılması,
- 8- Performansı geliştirmesi ve koruması,
- 9- Birimler arası işbirliğinin artırılması,
- 10- Uluslararası şirketlerde mesafe koruması sağlanması; şirketin diğer ülkede sağlam bir yer edinmesi ve çalışanlar için diğer ülkelere gitmenin cazip hale getirilmesi olarak sıralamıştır (Akt. Winzenried, 2005).

İş rotasyonu, bireyde ve kurumda oluşabilecek monotonluğu önlemek, çalışana iş başında eğitim vermek, kurum kültürünün transferini sağlamak, verimi, performansı ve motivasyonu artırmak amacıyla, bireyin örgüt içinde kapasitesine uygun farklı işlerde çalıştırılmasıdır. Milli Eğitim Bakanlığı'nda bu uygulama yasalarla düzenlenmiştir. Okul yöneticileri yer değiştirmelerini bu düzenlemeye göre yapmaktadır.

2.1.2. Yasal Gereklilik

Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okul yöneticilerine 2010, 2011 ve 2012 yıllarında uygulanan rotasyon, 13 Ağustos 2009 tarih ve 27318 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmeliğinin 22. maddesine göre yapılmıştır. Bu maddeye göre; *“Eğitim kurumu müdürlerinden buldukları eğitim kurumunda beş yıllık çalışma süresini tamamlayanların görev yerleri, il içinde aynı veya daha üst tipteki eğitim kurumları olacak şekilde tercihleri dikkate alınmak suretiyle bu yönetmeliğin ekinde yer alan Ek-2 Yönetici Değerlendirme Formu üzerinden yapılacak değerlendirme sonucu puan üstünlüğü esasına göre değiştirilir.”*(Milli Eğitim Bakanlığı [MEB], 2009) hükmüne göre okul müdürlerine zorunlu yer değiştirme uygulaması getirilmiştir.

Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği 28 Şubat 2013 tarih ve 28573 sayılı Resmi Gazetede yayınlanarak yürürlüğe girmiştir. Yapılan bu değişiklik ile Mili Eğitim Bakanlığına bağlı okul yöneticileri yönetmeliğinin 14. Maddesine göre rotasyona tabi olacaklardır. Bu maddeye göre; *“Müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı olarak görev yaptıkları eğitim kurumunda sekiz yıllık çalışma süresini tamamlayan yöneticilerin görev yerleri, hizmet puanlarının %70’i ile Ek 1’deki Yönetici Değerlendirme Formuna göre hesaplanan puanın %30’u alınarak belirlenen yer değiştirme puanı üstünlüğüne göre, tercihleri alınarak il içinde 5 inci maddenin birinci fıkrasının (b) bendinde belirtilen şartı taşımak kaydıyla değiştirilir. Tercihle bulunmayan yöneticilerin yer değişiklikleri, 5 inci maddenin birinci fıkrasının (b) bendinde belirtilen şartı taşımak kaydıyla, boş eğitim kurumlarına kurayla gerçekleştirilir.”* (MEB, 2013) gereğince okul müdürlerine rotasyon yapılacağı belirtilmektedir.

2.1.3. Rotasyon Çeşitleri

Alan yazın incelendiğinde rotasyon çeşitlerinin, araştırmacılar tarafından farklı sınıflandırıldığı görülmüştür. Adlandırma bakımından farklılık gösterse de içerik olarak sınıflandırmaların benzer olduğu ifade edilebilir. Bu bölümde rotasyon çeşitleri incelenecektir.

Şermet (2009) rotasyon çeşitlerini farklı isimlerle beş ana başlıkta, on beş alt başlıkta incelemiştir. Bu beş ana başlık; sektöre bağlı iş rotasyonu, uygulama süresine göre iş rotasyonu, hiyerarşik yöne göre iş rotasyonu, organizasyonel kademeye göre iş rotasyonu ve uygulama birimlerine göre iş rotasyonudur. Şermet, sektöre bağlı iş rotasyonu çeşidini üretim ve hizmet sektöründeki iş rotasyonları olarak iki alt başlıkta incelemiştir. Uygulama süresine göre iş rotasyon çeşitlerini staj yoluyla, proje bazlı ve süreli iş rotasyonları olarak üç alt başlıkta incelemiştir. Hiyerarşik yöne göre iş rotasyonu çeşidini yatay, dikey ve çapraz iş rotasyonları olarak üç başlık altında incelemiştir. Organizasyonel kademeye göre iş rotasyonu türünü mavi yakalılar ve beyaz yakalılar düzeyinde iş rotasyonları olarak iki alt başlıkta; uygulama birimlerine göre iş rotasyonu çeşidini ise bölüm içi, bölümler arası, şirketler grubu içinde, işletmeler arası ve ülkeler arası iş rotasyonları olmak üzere beş alt başlıkta incelemiştir.

İş rotasyonu, can sıkıntısını önlemek amacıyla bir işçinin faaliyetlerinin çeşitlendirilmesini sağlar. Rotasyonun yatay ve dikey olmak üzere iki çeşidi vardır. Dikey rotasyon terfi ve rütbeyle ilgilidir. Yatay olan rotasyon ise bir plan dâhilinde, iş

görenin değişik zamanlarda, değişik işlerde çalışmasını içermektedir (Ergül, 2005). Ergül (2005), iş rotasyonunun dikey ve yatay hareketlilik olduğunu savunurken, Tarlığ (2006) ise, iş rotasyonunun sadece yatay hareketlilik olduğunu ve çalışanların organizasyon içindeki yerlerinin dikey olarak değil yatay olarak değiştirildiğini vurgulamıştır.

İş rotasyon programları, örgütlerin organizasyon ve çalışan yapısına göre farklılıklar gösterebilmektedir. Örgütler kendi özelliklerine göre uygun bir iş rotasyonu programı geliştirebilir. Örgütlerin kendi yapılarına uygun rotasyon programı geliştirmeleri rotasyon programından en yüksek düzeyde faydalanmalarını sağlar. Her rotasyon programı her örgütte başarılı olması mümkün değildir. Şirketler ihtiyaçları doğrultusunda en uygun rotasyon programını kurmalıdır. Rotasyon çeşitleri kalıcı rotasyon, geçici rotasyon, proje bazlı rotasyon, yarı zamanlı rotasyon ve stajyerlere yönelik rotasyon olarak sıralanmaktadır (Kılıç, 2008).

a) Kalıcı Rotasyon. Kalıcı rotasyonda çalışan, bir süre sınırlaması yapılmadan farklı bir bölümde görevlendirilir. Diğer rotasyon türlerinde belli bir zaman sınırlaması vardır ve çalışanlar, diğer görevde ne kadar süre çalışacağını program başında bilmektedir. Bu rotasyon türünde kişi yeni işinde kalıcı olarak görev yapar ve kişinin yeni işine uyum sağlaması, o işin gerektirdiği sorumlulukları yerine getirmesi ve yüksek bir performansa sahip olması beklenmektedir (Kılıç, 2008).

b) Geçici Rotasyon. Geçici rotasyon çalışanlara yeni vizyon kazandıran bir rotasyon türüdür. Personel farklı bir bölümde, hatta uluslararası şirketlerde, farklı bir coğrafi bölgede program başında belirlenen süre boyunca görev alır. Bu yöntemle, çalışanlar firmanın tüm süreçleri hakkında genel bilgiye sahip olabilir ve sistem yaklaşımını anlayabilirler. Bu tür rotasyona tabi tutulan çalışanların çok dikkatli seçilmesi gereklidir. Kimi çalışanlar çalışma düzenlerinin bozulmasını istemezler. Farklı bir bölüm veya farklı bir coğrafi bölge, çalışmada uyum problemine ve mutsuzluğa yol açabilir. Geçici rotasyon işe yeni başlayan kişilerde oryantasyon amaçlı da kullanılan bir yöntemdir (Kılıç, 2008).

c) Proje Bazlı Rotasyon. Şirketler bazen özel bir proje geliştirmek için farklı bölümlerdeki çalışanların da yardımlarına ihtiyaç duymaktadır. Bu projeye destek vermek için çalışanların kendi iş konumlarını, unvanlarını ya da yöneticilerini değiştirmelerine gerek yoktur. Bir proje için farklı bölümlerden bir araya gelen çalışanlar proje bazlı rotasyon yapmış olurlar. Rotasyonun süresi o projenin bitmesine bağlıdır. Proje bazlı rotasyon ile çalışanlar görevlerini terk etmeden birçok

bilgiye sahip olabilirler. Her rotasyon türünde olduğu gibi bu rotasyona da tabi olacak çalışanların dikkatli seçilmesi gerekmektedir. Bir proje için bir araya gelecek çalışanların öncelikle takım ruhu bilincine sahip olan, farklı bakış açıları geliştirebilen, diğer kişilerle doğru iletişim kurabilen ve yoğun çalışmaya dayanaklı kişiler arasından seçilmelidir. Aksi durumda proje başarısızlıkla sonuçlanabilir. Çalışanlara, projeye dâhil olmadan önce gerekli bilgilendirmelerin yapılması çok önemlidir (Kılıç, 2008).

d) Yarı Zamanlı Rotasyon. Rotasyon programları süre bakımından çalışanlara bazı faydalar sunar. Yarı zamanlı rotasyon programında; çalışan, günün belli saatlerinde ya da haftanın belli günlerinde başka bir görevde çalışabilir. Örneğin sabahları farklı bölümde, öğleden sonra farklı bölümde olabileceği gibi haftanın bir günü farklı bir bölümde, geri kalan günlerde ise kendi bölümünde çalışabilir. Çalışanlara bitkinlik ve sıklık hissi veren işlerde, -üretim işleri gibi- bu tür rotasyon kullanılabilir (Kılıç, 2008).

e) Stajyerlere Yönelik Rotasyon Programları. Doğru yönlendirilen bir stajyer işletme için artı kazanç sağlayabilir. Üniversite mezuniyeti öncesi öğrencilerin bir iş ortamını görmesi, o ortamda çalışması onlar için çok önemlidir. Stajyerlik profesyonel hayatla ilk buluşmadır. İşletmeler, kendilerini stajyerlik aşamasında tanıyan kişileri daha sonra kendi bünyesine katmak isteyebilirler. Bu doğrultuda hangi bölümde başarılı olacağını tespit etmek amacıyla stajyerlere de bir rotasyon programı geliştirilebilir. Böylece işe alım sürecinde de doğru adaylar doğru pozisyonlara seçilebilir (Kılıç, 2008).

Örgütler, rotasyon uygulaması için amaçları doğrultusunda bir rotasyon çeşidi belirlerler. Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı eğitim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerine uygulanan rotasyon da, geçici rotasyona dâhil edilebilir. Geçici rotasyon açıklamasında yer alan süre ifadesi, bu rotasyon uygulamasında da kullanılmakta, okul müdürleri belirli süre ile yer değiştirmektedir.

Rotasyon, İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarından biridir ve günümüzde İnsan kaynakları yönetimi anlayışını benimseyen kurumlarda sıklıkla telaffuz edilmektedir. Ancak gerek tanım gerekse içerik olarak ne ifade ettiği tam olarak anlaşılmamaktadır. Rotasyonu uyguladığını iddia eden kurumlar dahi rotasyonu "personel hareketliliği" ile karıştırmakta ya da hiç uygulamamaktadır. Bu bağlamda "personel hareketliliği" kavramını açıklamak gerekmektedir. Personel hareketliliği dar anlamda "personelin bir işten diğer bir işe atanması veya geçirilmesi" olarak

tanımlanabilir. Personel hareketliliği; yükselme, transfer ve rütbe düşürümü gibi örgüt içi iş değişikliklerinin yanında, personelin sürekli ya da veya geçici olarak işten çıkarılmasını veya personelin emeklilik, çekilme gibi nedenlerle örgütten ayrılmasını da kapsar. Personel hareketliliğinin temel hedefi; mevcut personel kaynaklarının en uygun biçimde değerlendirilmesidir (Kerman, 2004).

İş rotasyonu çalışanların sistematik bir biçimde, bir işten başka bir işe aktarılmasıdır. Amaç, çalışanın iş tatminsizliğini en düşük seviyeye getirmektir (Kerman, 2004). İş rotasyonu, çalışanın yerine getirdiği değişik işlerin sayısını artırmak ve motivasyonu sağlamak amacıyla, sistematik olarak, çalışana bir işten başka bir işe geçirmektir (Güleç, 2009).

Transfer, bir görevden diğer bir göreve yatay geçiştir. Bu açıdan yatay personel hareketliliği olarak nitelendirilir. Elbette rotasyon bir personel hareketliliğidir. Ancak bu hareketlilik, örgütün temel insan kaynakları yönetimi politikalarından biri haline geldiğinde ve personelin motivasyonu göz önüne alınarak uygulandığında “rotasyon” olarak ifade edilebilmektedir (Kerman, 2004).

Pigors ve Myers (1965), personel transferlerini beş ana grupta toplamıştır. Üretim transferleri, yer değiştirme transferleri, çok yönlü transfer, vardiya transferi ve iyileştirici transfer (Akt. Kerman, 2004).

a) Üretim Transferleri. Üretim transferleri; personel fazlası bulunan bölümlerden, işten ayrılma veya örgütsel değişim sonucunda, işgücü gereksiniminin doğduğu birimlere personel aktarılması şeklinde uygulanan transfer işlemidir. Bu çeşit transferler, bir yandan personelin işten uzaklaştırılmasını sağlarken, bir yandan da yeni personel alımı için yapılacak harcamalarda tasarruf sağlar. Üretim transferleri benzer iş grupları için söz konusudur ve iş yükü - personel (iş gücü) arasında dengelemeyi sağlar (Pigors ve Myers, 1965, akt. Kerman, 2004).

b) Yer Değiştirme Transferleri. Amacı bakımından yer değiştirme ile üretim transferleri benzerlik gösterir. Ancak; yer değiştirmelerde kıdemi yüksek bir personel, aynı işin yapıldığı ve üretim sorunlarının bulunduğu bir diğer bölüme atanır. Yer değiştirme programı, üretim etkinliklerinde sorunlar ortaya çıktığında kullanılır ve kıdemi yüksek personeli mümkün olduğunca uzun süre işte tutmak için tasarlanır (Pigors ve Myers, 1965, akt. Kerman, 2004).

c) Çok Yönlü Transferler. Çok yönlü transferlerin gayesi, yönetime dinamik çalışan grubu sağlamaktır. Çok yönlü transferler, üretim ve yer değiştirme

transferlerine hazırlık amacıyla da yapılabilir. Çok yönlü transferler ayrıca bir personelin tüm çalışma süresini doldurmayacak kadar az işin bulunduğu küçük işyerlerinde uygulanmaktadır. Örneğin bir torna teknisyeninden, bilgi ve becerisini arttırması amacıyla, torna makinesine benzer makineleri kullanması istenebilir. Bu tür transferler, sürekli eğitim programının bir parçası olarak çok yaygın bir biçimde uygulanmaktadır (Pigors ve Myers, 1965, akt. Kerman, 2004). Kerman (2004), çok yönlü transferin, sürekli bir eğitim politikasına dayandığı sürece, rotasyon olarak nitelendirilebileceğini söylemiştir.

d) Vardiya Transferleri. Rotasyonun söz konusu olmadığı vardiya sisteminde bir personel çeşitli nedenlerle bir diğer vardiyaya geçmek isteyebilir. Genellikle geçişler, gece vardiyasından gündüz vardiyasına doğru yapılmaktadır. Zira gece vardiyası, personelin aile ve sosyal yaşantısını önemli ölçüde etkilemektedir. Vardiya transferlerinde, özet olarak personelin yaptığı iş ve çalıştığı bölüm değişmemekte, çalışma saatleri değişmektedir (Pigors ve Myers, 1965, akt. Kerman, 2004).

e) İyileştirici Transfer. Personel, çeşitli nedenlerle yanlış işe yerleştirilmiş veya gözetmeni ya da çalışma arkadaşları ile iyi ilişkiler kuramamış olabilir. Bu durumda iyileştirici transfer yoluyla personel kendi potansiyelini en üst düzeyde kullanabileceği bir gözetmenin emri altına verilir. Ayrıca personel düzenli işine devam edemeyebilir ya da çalışma koşulları personelin sağlık durumu ile uyumlu olmayabilir. Üstelik personelin işi de tekrarlayan bir iş ise, kısa sürede yorulabilir. İyileştirici transfer ile personel başka bir işe kaydırılarak, kendisinden yararlanılır hale getirilebilir. Özet olarak iyileştirici transferin temel amacı; mevcut işinde etkili olamayan, ancak örgüte yararlı bir personelin, başka görevde daha başarılı olacağı umudu ile atanmasıdır (Pigors ve Myers, 1965, akt. Kerman, 2004).

2.1.4. Rotasyonun Faydaları

Şermet (2009); rotasyonun işletmeye yönelik faydalarını; işgücü devir oranının azalması, ürün ve hizmet kalitesinin artması, eğitim maliyetlerinin azalması, yedekleme planlarının oluşturulabilmesi, örgütsel adaletin sağlanması, insan kaynakları gücünün uluslararası alanda geliştirilmesi, değişim ve karar alma hızının artması olarak sıralamıştır. Çalışana yönelik faydalarını ise, takım çalışması etkinliğinin artması, başkalarını eğitme becerisi kazandırması, iş yaşam kalitesini artırması ve problem çözme yeteneğini geliştirmesi olarak sıralamıştır.

Winzenried (2005) ise rotasyonun faydalarını; kariyere ilişkin faydaları, örgütsel uyuma faydaları, iş uyarımına ilişkin faydaları ve personel gelişimine ilişkin faydaları olarak dört tema altında toplamıştır. Bunlar;

- a) Kariyere ilişkin faydaları: Kişisel ve mesleki gelişim, terfi, hareketlilik
- b) Örgütsel uyuma ilişkin faydaları: Kurum kültürünün aktarılması, örgütsel esneklik, bölümler arası işbirliği, örgütün sıra dışı durumlarla başa çıkmak yeteneğinin gelişmesi
- c) İş uyarımına ilişkin faydaları: Rotasyona uğramış personelin çeşitli görevleri yerine getirecek yeteneğe sahip olması, can sıkıntısının azalması, monotonluğun azalması, performans düşüşü ile mücadele, bireysel ataletin atılması, uzun süreli aynı işi yapmaktan oluşabilecek fiziksel hasarın azaltılması-önlenmesi.
- d) Personelin gelişimine ilişkin faydaları: Personelin bilgi ve deneyimlerini artırması, personelin kendi güçlü ve zayıf yönlerini belirlemesini sağlaması, beklenmedik olaylar karşısında pratiklik kazanmasını sağlaması (Winzenried, 2005) şeklinde açıklanabilir.

Alan yazın incelendiğinde rotasyonun faydalarına ilişkin olarak Özocak'ın da (2001);

a) Kariyer Etkileri

1. Başarı duygusunu artırması
2. Kişinin kendi işiyle ilgili tatminini artırması
3. Çalışma motivasyonunu artırması
4. Kişinin kariyerine daha fazla dâhil olmasını sağlaması
5. Kariyerle ilgili tatminini artırması
6. Kendine güveni artırması
7. Şirkette kariyere bağlılığı artırması

b) Kurumsal Entegrasyon

1. Strateji konularının anlaşılmasını artırması
2. Şirket kültürünün transferini kolaylaştırması
3. Kontak ağını büyütmesi
4. Yeni bakış açılarını teşvik etmesi

c) Çalışmayı Canlandırma

1. İş çeşitliliğini artırması
2. Yetenek çeşitliliğini artırması
3. Canlanma sağlaması
4. Öğrenme için fırsat sunması

d) Kişisel Gelişim

1. Belirsizlikle mücadele yeteneğini artırması
2. Kişinin güçlü ve zayıf yanlarını daha iyi tartmasını sağlaması
3. Yönetim tarzlarının daha fazla farkında olması (Akt. Güleç, 2009) şeklinde sıraladığı görülmektedir.

Kılıç (2008); Orr, Urbaniak ve Wilbur'dan yaptığı alıntılara dayanarak, rotasyonun faydaları üç başlık altında toplamıştır. Bunlar; çalışanların kişisel ve kariyer gelişimleri, örgüt ve iş açısından faydalarıdır.

a) Çalışanların Kişisel ve Kariyer Gelişimi Açısından,

Orr'a (2006) göre;

1. Yöneticilere, çalışanların kariyer gelişimi açısından ipuçları verir.
2. Çalışanların örgüte bağlılığını artırır.
3. Çalışanların motivasyonunu ve memnuniyetini artırır.
4. Örgütü bir bütün halinde görüp, anlama imkânı sağlar.
5. Birimlerin birbirleriyle olan ilişkilerini, fonksiyonlarını anlamaya yardımcı olur.
6. Rotasyon programına katılan çalışanların daha kolay adapte olmasını sağlar.
7. Yöneticiler her çalışandan yeni şeyler öğrenir, yöneticilik becerileri gelişir.
8. İş rotasyonu, çalışanların organizasyon hakkında bilgilerini artırırken, liderlik kapasitelerini güçlendirir (Akt. Kılıç, 2008).

Urbaniak'a (2004) göre;

9. Çalışanlara ilerleme ve gelişim imkânı tanırken, daha sıkı çalışmalarını sağlar.
10. Bireylere takım çalışmasını öğretir, bireylerin yeteneklerini artırır.
11. Yüksek performans gösteren çalışanları ödüllendirme imkânı sağlarken, düşük performanslı çalışanları belirlemeye ve sistem dışına çıkarmaya yardımcı olur.

12. Terfi öncesi yöneticilere bilgi verir, yöneticilerin daha hızlı terfi ettirilmesini sağlar.
13. Eğitim olarak kullanılarak, kişiler arası takım kurma becerisini ve bireysel becerileri geliştirir (Akt. Kılıç, 2008).

b) Örgüt Açısından, Wilbur'a (1993) göre;

1. Organizasyon içinde takım olmayı kolaylaştırır.
2. Biri işi öğrenmek için harcanan eğitim maliyetini düşürür, kişinin işi yaparak öğrenmesini sağlar.
3. Uluslararası şirketler, farklı kültürleri öğrenmeleri için çalışanlarını diğer şehirlere ya da ülkelere rotasyon yapmalarını sağlar.
4. İnsan kaynaklarının şirket içindeki çalışanların değişik yetkinliklerini anlamasına yardımcı olur.
5. İş yeteneklerinin ve deneyimlerinin artırılması için bir araçtır; geleneksel eğitim ve gelişim metotlarına bir alternatiftir.
6. Şirket birbirlerini yedekleyebilecek çalışanlar elde etmiş olur, işler arasında kolayca yer değiştirilebilir.
7. Çalışanlara şirket içindeki bütün uygulamaları kıyaslama imkânı sağlar. Böylece en iyi uygulamaya daha kısa sürede ulaşılmış, şirketin öğrenme hızı artmış olur.
8. Şirkete kaliteli adayların iş başvurusunda bulunmasını sağlar ve var olan çalışmada rotasyon ve ilerleme olanaklarını gördükleri için iş gücü devir oranı düşer.
9. Farklı iş arkadaşları ile çalışma imkânı verdiği için, kişinin ortamdaki sıkılmasının önüne geçilmiş olur.
10. Örgüt içi iletişim ve ilişkiler artar (Akt. Kılıç, 2008).

c) İş Açısından,

1. Esnek iş gücü yaratır, izinler ve işe gelmeme gibi durumlarda başka çalışanların işi yapabilmesini sağlar. Kimse vazgeçilemeyen, yeri doldurulamayan eleman pozisyonunda olmaz.
2. Aşırı kapasite kullanımlarında diğer çalışanlardan da destek almayı kolaylaştıran bir sistemdir.
3. İş ile ilgili sorunlara yeni ve farklı çözümler getirme imkânı sağlar.
4. Rotasyona katılan kişilerin sarf ettiği enerji ve dinamizm, diğer çalışanların da çalışma hızını artırır.

5. Yeni eleman bulma maliyetini düşürür.
6. Rotasyona katılan çalışanlar diğer işlerde de deneyimli olduklarından çalışma hızlarında bir artış olur.
7. İşi geliştirmeye imkân sağlar, her yeni gelen çalışan, işin gelişmesi için kendinden de bir şeyler katar (Kılıç, 2008).

Alan yazın incelendiğinde, araştırmacıların rotasyonun faydaları üzerinde yoğunlaştıkları görülmüştür. Bu faydalar hizmet ve ürün kalitesini, başarı duygusunu, iş doyumunu ve tatminini, motivasyonu, kariyer bağlılığı, iş hızını, iş ve yetenek çeşitliliğini artırması olarak sıralanabilir. Ayrıca, eğitim maliyetlerini ve monotonluğu azaltması, problem çözme yeteneğini geliştirmesi, kişisel ve mesleki gelişim sağlaması, kurum kültürünün transferini sağlaması, yeni bakış açıları kazandırması, yöneticilerin liderlik kapasitelerini güçlendirmesi de rotasyonun faydalarındandır. Araştırmacılar rotasyonun faydaları üzerinde yoğunlaşsa da rotasyonun zararları olduğunu görüşünü savunan araştırmacılar da vardır.

2.1.5. Rotasyonun Zararları

Şermet (2009), rotasyonun işletmeye yönelik olumsuzluklarını; iş yükünün artması ve verimliliğin azalması, eğitim maliyetlerinin artması, personel maliyetlerinin artması, değişime karşı direnç oluşması, işletmede karar alma hızının azalması ve uzmanlaşmanın önüne geçmesi olarak belirtirken; çalışana yönelik olumsuzluklarını ise, motivasyon ve iş tatmininin azalması ve adaptasyon sorununun yaşanması, örgütsel bağlılığın azalması ve performans değerlendirmede güçlük yaşanması olarak belirtmiştir.

Özocak'a (2001) göre, rotasyonun zararları şöyle sıralanabilir.

a) İş Yükü ve Üretkenlik

1. Çalışanı alan birimde üretkenliğin azalması
2. Çalışanı alan birimde iş yükünün artması
3. Çalışanı veren birimde üretkenliğin azalması
4. Çalışanı veren birimde iş yükünün artması
5. Akışları ve süreçleri kesintiye uğratması
6. Kısa dönemli çözümlere teşvik etmesi

b) Öğrenme Eğrisi

1. Uzmanlığı azaltması
2. İşi öğrenmek için harcanan zamanı artırması

3. Toplam eğitim maliyetini artırması
4. Öğrenirken oluşan hataları artırması

c) Tatmin ve Motivasyon

1. Çalışanı alan birimde tatmini azaltması
2. Çalışanı alan birimde motivasyonu azaltması
3. Çalışanı veren birimde tatmini azaltması
4. Çalışanı veren birimde motivasyonu azaltması (Akt. Güleç, 2009).

Ellis'in (1999) belirttiğine göre, rotasyon gerçekleştirilirken bazı sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Ellis bu sorunları şöyle belirtmiştir:

1. Çalışanlar yeni işi öğrenirken hatalar yapabilir, bu da maliyeti artırabilir.
2. Şirket, rotasyon uygulanmayan çalışanlarını da motive etmek durumunda kalabilir.
3. Rotasyona katılanlar, rotasyon sonunda terfi etmezlerse ya da istedikleri ücret artışını elde edemezlerse işten ayrılabilirler.
4. Eğitim alan bazı çalışanlar, eğitim sonrası işten ayrılabilirler.
5. Yanlış uygulanan rotasyon programları iş tatminini azaltabilir.
6. Çalışanların iş yükünü arttırırken, üretkenliğini düşürebilir.
7. Rotasyona tabi çalışanlar, alışma süresinde zaman ve verim kaybına neden olabilir.
8. Çalışanlar, bazı bölümlerde rotasyona katılmak istemeyebilirler.
9. Rotasyona katılan çalışanlar, uzun süre çalışmayacaklarından dolayı dışlanabilirler.
10. Ülkeler veya şehirlerarası rotasyonlar bazı maliyetlere sebep olabilir.
11. Program sonunda çalışanların ücret ve terfi beklentileri artabilir
12. Rotasyon programını oluşturmak, zaman ve maliyet gerektirebilir.
13. Çalışanlar istemedikleri bölümlerde rotasyon yaparlarsa, yaptıkları bölümdeki çalışanların da motivasyonunu düşürebilirler.
14. Rotasyon programına katılacak kişilerin seçiminde dikkatli davranılması gerekir. Bu yüzden insan kaynaklarının daha fazla zaman harcaması gerekmektedir.
15. Rotasyona katılan çalışanlar daha fazla ön plana çıkarsa, programa katılmayan yöneticilerin motivasyonu azalabilir.
16. Ayrıntılı bir gelişim programı hazırlamak çalışanların özgüven ya da kişisel gelişim becerilerini güçsüzleştirebilir. Bu da en çok, çalışanın işinin

devamlılığı için bireysel sorumluluğun önemini vurgulayan şirket kültürlerinde ön plana çıkabilir.

17. İş rotasyonunun zararlarına inananlar, vasıfsız işçileri stres altına soktuğuna ve rotasyon sonucunda yaralanmaların artacağını savunmakta, aynı zamanda yönetimi ve eğitimi kontrol etmenin zorlaşacağına inanmaktadırlar (Akt. Kılıç, 2008).

Winzenried (2005), rotasyonun olumsuz yönlerini; rotasyona uğramış ve rotasyona uğramamış personelin iş yükünün artması, verimliliğinin azalması, artan eğitim maliyetleri, motivasyon ve memnuniyetin azalması, çalışanların farklı coğrafi bölgeler rotasyonu ile ailevi problemler ve taşınma problemleri yaşaması olarak sırlamıştır.

Rotasyon faydalıdır ya da zararlıdır gibi kesin ifadeler kullanmak doğru değildir. Araştırmacıların da belirttiği üzere rotasyon uygulamasının faydalarının yanında zararları da bulunmaktadır. Genel olarak zararları ile ilgili olarak; örgütte eğitim maliyetlerinin, hataların, rotasyon sonrası memnuniyetsizliğin, işten ayrılmaların, iş yükünün ve çalışanlarda stresin arttığı örnek verilebilir. Ayrıca rotasyonun, örgütte üretkenliği, iş tatmini, örgütsel bağlılığı ve uzmanlığı azalttığı, çalışanların motivasyonunu ve verimini düşürdüğü görülebilir. Yöneticileri kısa dönemli çözümlere teşvik etmesi de rotasyonun zararlarından sayılabilir.

2.1.6. Rotasyon Tasarım Önerileri

Winzenried (2005), bir şirket içinde iş rotasyonunu optimize etmek için genel, ulusal ve uluslararası iş rotasyonu tasarım yönergeleri oluşturmuştur. Winzenried, bu kurallara uyularak kurum için uygun bir rotasyon programı hazırlanabileceğini belirtmiştir.

a) İş Rotasyonu Genel Tasarım Kuralları:

1. Rotasyon yönetim tarafından desteklenmelidir.
2. Rotasyon finanse edilebilmelidir.
3. Rotasyon şeffaf ve bilgi edinilebilir olmalıdır.
4. Olası engeller tespit edilip, ortadan kaldırılmalıdır.
5. Çalışanlara faydaları belirlenip, anlatılmalıdır.
6. Rotasyona tabi olacaklar ve rotasyon yerleri belirlenirken, yönetici görüşü alınmalıdır.
7. Rotasyona tabi olan yöneticiler için mali teşvikler oluşturulmalıdır.

8. Rotasyona için uygun personel seçilmelidir.
9. Rotasyon için uygun zaman seçilmelidir.
10. Rotasyon ile yer değişikliği yapacak personel için bölüm, rotasyon yeri için de personel hazırlanmalıdır.
11. Rotasyona uğrayan personeller için uygun mentor belirlenmelidir (Winzenried, 2005).

b) Ulusal Şirketler için Rotasyon Tasarım Kuralları:

1. Rotasyon ile ilgili hedeflerin belirlenip, bu hedeflere uygun rotasyon ile ilgili süreçler belirlenmelidir.
2. Merkezi denetim yapısı oluşturulmalıdır.
3. Değişim kültürünün yönetim tarafından teşvik edilmesi gereklidir.
4. İş rotasyonu uygulamasının yollarının belirlenmesi gerekmektedir.
5. Teşvikler sağlanmalıdır.
6. Bölümler arası iletişimin güçlendirilmesi gerekmektedir.
7. Bölümler arasındaki ve farklı bölümlerdeki personel arasında tanışma ve kaynaşma sağlanarak, farklı bölümlere gitmekteki isteksizlik en aza indirilmelidir (Winzenried, 2005).

c) Uluslararası Şirketler İçin Rotasyon Tasarım Kuralları:

1. Tüm şirket çalışanları için tek bir program hazırlanmalıdır.
2. Rotasyon için bir zaman ayarlaması yapılmalıdır.
3. Merkez ofiste rotasyona uğrayanlar için bir mentor belirlenmelidir.
4. Farklı ülkelere rotasyon ile giden personel için gittiği ülkeyi anlatan bir kılavuz geliştirilmelidir.
5. Rotasyon sonucu kendi ülkesine dönen personel için uygun karşılama yapılmalı; takdir edilmeli, personelin istediği bir bölümde çalışmasına olanak verilmelidir (Winzenried, 2005).

Winzenried'in (2005) de araştırmasında açıkladığı gibi bir örgüt kendine özgü bir rotasyon programı tasarlamalıdır. Çünkü bir örgütün rotasyon programı diğer bir örgüt için faydadan çok zarar getirebilir. Bu amaçla örgüt kendi rotasyon programını tasarlarırken öncelikle rotasyonun kullanım amacını belirlemelidir. Belirlenen amaç doğrultusunda rotasyonun her kademedeki çalışan tarafından benimsenmesi sağlanmalı, finansal kaynakları belirlenmeli, rotasyona güvenilebilmesi için uygulama şeffaf ve denetlenebilir olmalı, rotasyona uğrayan çalışan için mali destek ve mentor sağlanmalı, belirli bir süre şartı olmalı, rotasyon sonucunda nereye

gideceğini bilmeli, rotasyon uygulamasına zarar verecek durumlar ortadan kaldırılmalı, rotasyona uğrayacak kişi uygulamaya seminerler aracılığı ile hazır hale getirilmelidir.

2.1.7. Rotasyon Neden Uygulanmalıdır?

Özocak'ın (2001), araştırmasında belirttiğine göre, rotasyon çalışanın yeteneklerine uygun olmalıdır. Hizmet sistemlerinde çalışanlar, sistematik bir şekilde, farklı zaman dilimlerinde yer değiştirmektedir. Fakat bu değişimler (rotasyonlar) çoğu kişinin kapasitesini aşacak şekilde düzenlenmiştir (Akt. Güleç 2009).

Rotasyon sistemi, çalışanları tekdüzelikten kurtaracağından, üretkenliğin artmasını sağlamaktadır. Çalışanlar farklı işler yaptıklarından, dikkatlerini toplamada güçlük çekmeyeceklerdir. Farklı alanlarda da kendilerini geliştirebilme imkânı bulduklarından, terfi etme şansını da elde edebileceklerdir. Ayrıca iş arkadaşlarının yokluğunda onların yerini doldurabilme potansiyeline sahip olmaları, kurumun işlerinin aksamamasını sağlamaktadır (İnsan Kaynakları Akademisi, 2012). Güleç'e (2009) göre rotasyon; kariyer gelişimi, eğitim, global düşünebilen çalışanlar yetiştirme, işe katılmayan işçilerin verimliliğini artırma, performansı yükseltme, takım oluşturma, iş yerinin cazibesini artırma, geri dönüşleri azaltma, iş doyumunu artırma gibi sebeplerle uygulanmaktadır.

Keskin (2008), bazı görevlerin, monoton ve sürekli yinelenen işlerden oluştuğunu ve bu tür işlerin, iş görenlerin yeteneklerini kullanmalarına ve kendilerini geliştirmelerine olanak vermediğini belirtmiştir. Keskin rotasyon sisteminin, çalışanları tekdüzelikten kurtaracağını ve üretkenliği arttıracığını söylemiştir.

Örgütün iş rotasyonu uygulaması sonunda bazı beklentileri vardır. Bunlar; çalışanların iş tatminlerinin artması, yöneticilerine çalışanlarını tanıma imkânı vermesi, çalışanların ve yöneticilerin kullanmadıkları yeteneklerini ortaya koymalarını sağlamasıdır. Böylece rotasyon uygulayan firmalar rakiplerine göre önemli bir fayda sağlarken; şirketlerindeki nitelikli işgücünü de arttırmış olurlar (Kılıç, 2008). Çalışanların iş rotasyonu ile ilgili beklentileri; monotonluğun azalması, terfi, ücret, bilgi artışı, iş arkadaşları ile ilgili ilişkilerin güçlenmesi, yönetim desteğinin artması ve kariyer gelişimi beklentisidir (Kılıç, 2008).

Araştırmacıların da belirttiği gibi rotasyon, çalışanlara motivasyon sağlaması, çalışanları monotonluktan kurtarması, çalışanlarda üretkenliği ve yaratıcılığı arttırması gibi yararlarından dolayı örgütler rotasyon programlarından

faydalanmaktadır. Büyük ve gelişmiş örgütler, motivasyonun artması, monotonluğun en aza indirilmesi, iş ile ilgili doyumun ve tatminin artması, örgütsel bağlılığın kuvvetlenmesi, kültür transferinin sağlanması, verimin, üretkenliğin ve yaratıcılığın artırılması amacıyla rotasyon uygulamaktadır. Milli Eğitim Bakanlığı da büyük ve gelişmiş bir örgüt olarak kabul edilirse, rotasyonu da bu amaçla uyguladığı söylenebilir.

2.2. İlgili Araştırmalar

Kuramsal olarak rotasyon kavramının açıklamasından sonra bu bölümde rotasyon uygulaması ile ilgili araştırmalar sunulmuştur. Alan yazın incelenmiş, rotasyonun faydalarına ve zararlarına, uygulanması yönündeki önerilere ilişkin araştırma sonuçlarına yer verilmiştir.

Kerman (2004), “İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları: Rotasyon gerekli mi?” başlıklı araştırmasında, rotasyonun bir kurum için ne anlama geldiğini ve gerekli olup olmadığını incelemeyi amaçlamıştır. Bu amaçla “Rotasyon gerekli mi?” adlı bir anket hazırlamıştır. Bu anketin uygulama alanı olarak, rotasyonun uygulandığı bir bankayı seçmiştir. Kerman anketi, bankanın Ankara’ da bulunan iki şubesinde, toplamda 35 kişiye uygulamıştır. Bu uygulama grubu seçilirken kıdem, işe giriş tarihleri, cinsiyet ve aynı birimde sürekli olarak çalışma süreleri dikkate alınmıştır. Araştırma sonucunda, çalışanların yaptıkları işlerden sıkılmalarının rotasyon isteklerini arttırdığı görülmüştür.

Ölçer (2005), “Departmanlı mağazalarda motivasyon üzerine bir araştırma” isimli araştırmasında, hizmet işletmelerinde çalışan personelin, motivasyon ile ilişkili olan değişkenlere yönelik eğilimlerini (tutumlarını) ve motivasyon faktörlerini belirlemeye; belirlenen bu faktörlerle motivasyon düzeyi arasındaki ilişkiyi test etmeye ve motivasyon düzeyi ile performans düzeyi arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmıştır. Gönüllülük ilkesi çerçevesinde yapılan ankete 225 mağaza çalışanın 182’si katılmıştır. Ölçer, araştırma bulgularına göre, iş güvencesinin, amir ile iyi ilişkilerin, adil bir performansa dayalı ücret ve takdir sisteminin, iş arkadaşlarıyla işbirliğine ve güvene dayanan ilişkilerin, uygun çalışma ortamının, ekip çalışması yapılmasının, bireye yeteneğine uygun önemli/çekici işler verilmesinin ve iş rotasyonunun hizmet personelinin motivasyon düzeyini olumlu yönde etkilediğini belirlemiştir.

Öztürk ve Teber (2006), “Kariyer yönetiminin çalışan motivasyonuna etkileri: Jandarma havacılık komutanlığı örneği” başlıklı araştırmalarında, Jandarma Havacılık Komutanlığındaki kariyer yönetimine ilişkin çalışmaların komutanlıkta

görev yapan rütbeli subayların motivasyonuna ne derece etkili olduğunu saptamaya çalışmışlardır. Bu amaçla hazırlanan veri toplama aracı, görevli 160 subaydan 101'ine uygulanmıştır. Öztürk ve Teber, araştırma sonucunda rotasyonun, subaylar için monotonluğu azaltıcı, motivasyonu yükseltici bir etkisi olduğunu belirlemişlerdir.

Ardıç ve Polatçı (2008), "Tükenmişlik sendromu akademisyenler üzerinde bir uygulama" başlıklı araştırmalarında, Gaziosmanpaşa Üniversitesi'nde görev yapan akademik personelin yaşadığı tükenmişlik düzeylerini saptamayı amaçlamışlardır. Araştırma Gaziosmanpaşa Üniversitesi'nin Taşlıçiftlik Kampüsü'ndeki fakültelerde gerçekleştirilmiş, ilçelerdeki üniversiteye bağlı yüksekokullar kapsam dışı tutulmuştur. Ardıç ve Polatçı, araştırma bulgularına göre akademisyenlerin yaşadığı, özellikle de kişisel başarı açısından yüksek tükenmişliği önleyebilmek amacıyla kişisel gelişime imkân tanımak, aralıklı olarak seminer, eğitim, kariyer günleri düzenlemek ve bunlara akademik personelin katılımını sağlamak, çalışma koşullarını iyileştirmek, işin monotonluğunu azaltmak için rotasyondan, iş zenginleştirme ve iş genişletmeden yararlanmanın faydalı olacağını belirtmişlerdir.

Keskin (2008), "Çalışanların performanslarını arttırmada bir araç olarak motivasyon ve motivasyon teknikleri" başlıklı araştırmasında, çalışanların performansını arttırmada yöneticilerin motivasyon araçlarını kullanmalarının çalışanlar üzerindeki etkisi konusunda çalışanların düşüncelerini belirlemek istemiştir. Araştırma Ankara ilindeki ağaç işleri sektöründeki firma çalışanlarını kapsamaktadır. Evrenin çok büyük olması ve hepsinden bilgi toplamanın mümkün olmayacağından dolayı araştırmada örneklem grubu oluşturulmuştur. Ankara'da ağaç işleri sektöründe faaliyet gösteren orta ölçekli 83 firmada çalışan 132 kişi anketleri tam olarak doldurmuştur. Keskin (2008), araştırmasında çalışanların motivasyonunu artıran örgütsel-yönetimsel araçları; amaç birliği sağlama, kararlara katılım, eğitim ve yükselme olanakları, sendikalaşma, çekici iş, iletişim çalışma koşulları, iş güvencesi, iş genişletme, iş zenginleştirme, iş rotasyonu, katılımcı ve demokratik yönetim olarak sıralanabileceği sonucuna ulaşmıştır.

Kılıç (2008), "İş tatmini ve iş rotasyonu arasındaki ilişkinin incelenmesine ilişkin otomotiv sektöründe bir araştırma" başlıklı araştırmasında, iş rotasyonu ile iş tatmini arasında bir ilişkinin olup olmadığını incelemiştir. Araştırma otomotiv sektöründe faaliyet gösteren Tofaş, Mercedes ve Otokar firmalarının çalışanlarına uygulanmış olup, gönderilen 120 anketin 71 tanesinden cevap gelmiştir. Kılıç, araştırmasında iş rotasyonunun iş tatminini artırıcı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Yeloğlu (2008), “Eğitim kurumlarına yönetici seçme ve atamaya ilişkin okul yöneticilerinin görüşlerinin değerlendirilmesi” başlıklı araştirmasında, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarına yönetici (okul müdürlüğü, müdür başyardımcılığı, müdür yardımcılığı) seçme ve atamaya ilişkin okul yöneticilerinin görüşlerini değerlendirmiştir. Yeloğlu, araştirmasını hazırlamak için okul yöneticilerinin görüşlerini almıştır. Bu amaçla İstanbul ili Üsküdar ilçesinde bulunan 69 ilköğretim okulu ve 26 ortaöğretim okulunda görev yapan 236 yöneticiye anket uygulamıştır. Yeloğlu çalışmasının sonucunda; Yönetici Değerlendirme formu Ek-2’ de bulunan 25 ölçütün ankete katılan yöneticiler tarafından tamamının kalması yönünde bir sonuç ortaya çıkmıştır. Ancak değerlendirme formunun kurucu müdürlük ve yöneticilik hizmetleri bölümünde yer alan vekaleten ve görevlendirme yöneticilikte geçirilen srelere yüklenen puan değerleri ile asaleten yöneticilikte geçen srelere yüklenen puan değerleri ve yönetici adaylarının ğretmenlikte geçen süreleri ile ilgili puan değerlerinin düşük bulunduğunu tespit etmiştir. Yöneticilerin, eğitim yöneticilikleri için yapılacak seçimin adil ve nesnel bir uygulama olan sınavla yapılmasını, bu sınavın OSYM tarafından yapılmasını ve mülakat sınavının yapılmamasını düşündüklerini belirtmiştir. Eğitim kurumlarına atanacak yöneticilerin, yayınladıkları kitapların ve bilimsel araştırmaların da dikkate alınmasını istediklerini tespit etmiştir. Eğitim kurumu yneticiliklerine atanacak yöneticilerin aynı kurumda çalışma sürelerinin sınırlandırılması ve bu sürenin en az 5, en fazla 8 yıl olması gerektiği sonucunu elde etmiştir.

Güleç (2009), “Rotasyon ile çalışan hemşirelerde iş doyumunun belirlenmesi” başlıklı araştirmasında, rotasyon ile çalışan hemşirelerde iş doyumunu belirlemek amaçlamıştır. Güleç, Çorlu Askeri Hastanesi’nde ve Gümüşsuyu Asker Hastanesi’nde faal olarak çalışan araştırmaya gönüllü olarak katılan 100 hemşire ile görüşmüştür. Güleç araştirmasının sonucunda rotasyonla çalışan hemşirelerin, iş doyum puan ortalamalarının orta düzeyde olduğu ve rotasyonun onları monotonluktan kurtardığı sonuçlarına ulaşmıştır.

şermet (2009), “İnsan kaynaklarında iş rotasyonu tekniği ve bir uygulama” başlıklı araştirmasında, işletmelerdeki iş rotasyonu sistemi uygulamasını ve bu faaliyetlerin çalışanlar tarafından nasıl algılandığını ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırma, Otomotiv Ana Sanayi’ne (Motorlu Taşıt Araçlar Üreticileri) bağlı işletmeleri kapsamaktadır. Araştırma ana kütlesini, Otomotiv Sanayiciler Derneği’ne kayıtlı olan 18 üye işletme oluşturmaktadır. Seçilen 5 işletmede en az bir kere iş rotasyonuna tabi olmuş 152 beyaz yakalı çalışanlar -üst kademe yöneticiler hariç- örnekleme

oluşturmaktadır. Hazırlanan tutum ölçeği, ilgili firmalarda en az bir kere iş rotasyonuna tabi tutulmuş –üst düzey yöneticiler hariç- tüm beyaz yakalılara gönderilmiş ve toplam 104 çalışan ile ilgili çalışma tamamlanmıştır. Araştırmada, çalışanların iş rotasyonuna olumlu baktığı sonucuna ulaşılmıştır. Şermet (2009), araştırma sonucunda, iş rotasyonu sistemine yönelik çıkan olumlu tutumun, çalışanların kendi bölümleri içerisinde sıkışıp kalmadan farklı tecrübeleri de edinerek iş rotasyonu programlarına dâhil olmalarından kaynaklandığı sonucuna ulaşmıştır.

Yılmaz (2010), “Motivasyon araçlarının çalışanların performansı üzerindeki etkisi: Türk Telekom personeli üzerinde bir uygulama” başlıklı araştırmasında, motivasyon uygulamalarını değerlendirerek işletmelerdeki motivasyon araçlarının, çalışanların performansı üzerindeki etkisini belirlemeye çalışmıştır. Bununla birlikte, araştırmada, çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörler ile çalışanları motive eden faktörleri de ortaya koymaya çalışmıştır. Araştırma, Ankara Türk Telekom AŞ’de çalışan personel ile yürütülmüştür. Ankete, işçi (3 kişi), müdür (1 kişi), mühendis (12 kişi), memur (14 kişi), ve tekniker (teknik eleman 56 kişi) olmak üzere toplam 86 kişi katılmıştır. Araştırma sonucunda, performansa dayalı adil bir ücretin, iş güvencesinin, takdir edilmenin, çalışan arkadaşlarıyla uyumun, fiziki ortamın uygunluğunun, çalışanların yeteneğini kullanmasının, ekip çalışmasının, sosyal faaliyetlerin, hizmet içi ve hizmet dışı eğitimin ve iş rotasyonunun, çalışan personelin motivasyonunu olumlu yönde etkilediği görülmüştür.

Kaymaz (2010), “İş rotasyonu uygulamalarının motivasyon üzerine etkileri: Otomotiv işletmelerinde görev yapan yöneticiler üzerinde bir araştırma” başlıklı araştırmasında, “iş rotasyonu uygulamaları, motivasyonu olumlu yönde etkilemektedir.” biçimindeki yerleşik kuramsal söylemi test etmeyi amaçlamıştır. Bu bağlamda Kaymaz (2010), araştırma verileri ile iş rotasyonu uygulamalarının motivasyon üzerinde etkili olduğu sonucunu doğrulamıştır.

Akbaba Altun ve Memişoğlu (2010), “İlköğretim müfettişlerinin denetimin yeniden yapılandırılmasına ilişkin görüşleri” başlıklı araştırmalarında ilköğretim müfettişlerinin denetimin yeniden yapılandırılması hakkındaki görüşlerini belirlemeye çalışmışlardır. Araştırmaya 17 ilden 148 ilköğretim müfettişi katılmıştır. Araştırma betimsel bir çalışma olup, veriler ilköğretim müfettişlerine anket uygulanarak elde edilmiştir. Ankette kişisel bilgilerin yanı sıra açık uçlu soru ile de veriler toplanmış, veriler içerik analizi yöntemiyle analiz edilmiş, yazılırken de frekansları verilerek ve doğrudan alıntılarla desteklenerek yazılmıştır. Denetimde yeniden yapılandırmaya ilişkin 8

ilköğretim müfettişi görüşünü ifade etmiştir. Görüşmenin içeriğinde kendilerinin yer değiştirmelerine ilişkin görüşler de yer almıştır. Bu görüşlerde İlköğretim müfettişleri kendilerinin bir yerde uzun süre kalmalarının (özellikle küçük illerde) performanslarını olumsuz etkilediğini ve yer değiştirmelerinin bir düzene bağlanması gerektiğini vurgulamışlardır. Akbaba Altun ve Memişoğlu (2010), araştırmanın sonucunda müfettişlerin yer değiştirmeye ilişkin görüşlerini; bir ilde 5 yıl kalma, 8 yıllık hizmet süresini rotasyon için kullanma, atama ve yer değiştirme işlemlerinin bir düzen dâhilinde yapma olarak ifade etmişlerdir.

Elma, Şener ve Çiftçi (2011), “Okul müdürlerinin zorunlu yer değiştirme uygulaması: Müfettiş, yönetici ve öğretmen görüşlerine dayalı bir değerlendirme” başlıklı araştırmalarında, okul müdürlerinin zorunlu yer değiştirme uygulamasını müfettiş, yönetici ve öğretmen görüşlerine göre değerlendirmeye çalışılmışlardır. Bu amaçla yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanarak altı yönetici, dört müfettiş ve sekiz öğretmen ile görüşmüşlerdir. Çalışma sonunda müfettiş ve yöneticilerin yarısı, öğretmenlerin ise altısı uygulamayı uygun bulduğunu belirlemişlerdir. Uygun bulma nedenleri incelediğinde; müfettişlerin, yönetsel eskimeyi önlemesi, statükoculuğu ve durağanlığı ortadan kaldırması, okula dinamizm getirmesini; yöneticilerin, yönetsel körlüğü ortadan kaldıracak bir uygulama olması, okulda değişim ve dönüşümü başlatmaya sağlayacağı katkıyı; öğretmenlerin ise kan değişimini sağlaması gibi etkenleri ön plana çıkardıklarını vurgulamışlardır. Buna karşın uygulamaya ilişkin olumsuz görüş bildiren katılımcılar, ölçütlerin yetersizliği, siyasi istismara açık olması, yasal açıdan sorunlu bir uygulama olması, kişilere göre farklı biçimde uygulanması gibi etkenleri ön plana çıkardıklarını vurgulamışlardır. Zorunlu yer değiştirme uygulamasının olumlu yönlerini incelediklerinde; kaliteyi yakalamaya odaklanması, başarısızlığı ortadan kaldırmaya yönelik olması, aynı okulda uzun süre çalışmaktan dolayı tükenen yöneticileri değiştirmesi, yönetsel körlüğe ve eskimeye çözüm olması, başarılı uygulamalardan diğer okulların da yararlanması, kurumun performansını artırması ve değişimi başlatması gibi etkenlerin vurgulandığını tespit etmişlerdir. Uygulamanın olumsuz yönlerini incelediklerinde ise katılımcıların, yöneticinin moral ve motivasyonunu düşürmesi, okul türleri dikkate alınmadan atamaların gerçekleştirilmesi, başarının ya da başarısızlığın sadece yöneticiye endekslenmesi, okul yönetiminin bir ekip işi olduğunun gözden kaçırılması, yer değiştirmelerin objektif bir biçimde yapılmaması gibi etkenleri ön plana çıkardıklarını saptamışlardır. Uygulamanın okul ve paydaşlara olan etkilerini

incelediklerinde ise olumlu ve olumsuz biçimde etkilerinin olabileceğini belirlemişlerdir.

Tonbul ve Sağıroğlu (2012), 2010 yılında okul yöneticilerine yönelik ‘zorunlu yer değiştirme’ uygulamasının, okul yöneticileri tarafından nasıl değerlendirildiğini belirlemek ve yaşanan sorunların neler olduğunu ortaya koyarak yansımalarını incelemek amacıyla “Okul m¼d¼rlerinin zorunlu yer değeriştirme uygulamasına ilişkin bir araştırma” başlıklı bir çalışma yapmışlardır. Araştırmanın alışma grubunu, İzmir merkez ilçelerdeki okullarda zorunlu yer değeriştirmeye uğramış 99 okul m¼d¼r¼ ve bu okullarda g¼revli 99 m¼d¼r yardımcısı oluşturmuştur. Veriler, araştırmacılar tarafından geliştirilen ‘okul yöneticilerinin zorunlu yer değeriştirme uygulamasına ilişkin g¼r¼řleri anketi’, mahkeme tutanakları ve zorunlu yer değeriştirme uygulaması öncesi ile uygulama sonrasında okullarda uygulanan ‘Memnuniyet anketleri’ bulgularının incelenmesi yoluyla toplanmıştır. Veri öz¼mleme tekniği olarak nitel öz¼mleme teknikleri kullanılmış, betimsel istatistiklere yer verilmiştir. Tonbul ve Sağıroğlu uygulamanın zamanlamasında ve yer değeriştirme ölç¼tlerinde sorunlar olduğunu; uygulamanın kişisel açıdan ve okulun işleyişine etkileri bakımından olumlu ve olumsuz yönlerinin bulunduğunu; memnuniyet anketlerine göre, uygulamanın hen¼z istenen sonuçları vermediğini, ancak bazı düzenlemelere gidilerek uygulamanın devam ettirilmesi ve yaygınlaştırılması gerektiğini ortaya koyduğu sonucuna ulaşmışlardır. Tonbul ve Sağıroğlu (2012), uygulamaya ilişkin olumlu bulgularını; güdülenme, heyecan, başarının artması, değerişim fırsatı, kişisel ve mesleki gelişim imkanı sağlaması, olumsuz okul ikliminden uzaklaşmaya yardımcı olması, okulun gelişimini ve değerişimini sağlaması, kurumda ekip ruhu oluşturması, okul evre ilişkilerini düzeltmesi ve geliştirmesi, tekdüzeliği azaltması ve eksikliklerin giderilmesi olarak sıralamıştır. Tonbul ve Sağıroğlu (2012), olumsuz bulguları ise aile, ulaşım, sosyal evre gibi kurulu düzenin bozulması, yeni okulu, çevreyi tanıma ve uyum problemi yaşanması, başarılı yöneticiler açısından ceza gibi algılanması, güdülenmenin düşmesi, kişisel ve kurumsal başarının düşmesi, maddi ve manevi kayıplar, uzun vadeli planlamalarda aksamalar, uzmanlaşmayı önlemesi ve kurum k¼lt¼r¼ ve ikliminin olumsuz etkilenmesi olarak sıralamışlardır.

Kurtulmuş, G¼ndař ve Ardıç (2012), yaptıkları “Zorunlu yer değerikliği uygulamasına (rotasyon) ilişkin ilköğretim yöneticilerinin g¼r¼řleri” başlıklı araştırmalarında zorunlu yer değerikliği uygulamasına ilişkin ilköğretim yöneticilerinin g¼r¼řlerini belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırma nitel bir çalışma olup Diyarbakır il merkezindeki 8 ilköğretim okulunda g¼revli 16 yönetici ile g¼r¼ř¼lerek yapılmıştır. Araştırmada,

verileri yarı yapılandırılmış görüşme formu ile elde etmişlerdir. Verilerin çözümlenmesinde içerik analizi tekniği kullanmışlardır. Kurtulmuş, Gündaş ve Ardıç (2012), araştırma sonucunda; bazı düzenlemeler yapılması koşuluyla, yöneticilerin, zorunlu yer değişikliği uygulamasının devamına yönelik görüş bildirdiklerini saptamışlardır. Ayrıca, rotasyon uygulamasının yöneticilerde daha çok değişim – yenilik sağladığını tespit etmişlerdir.

Kaya (2012), “ Okul yöneticilerinin rotasyonu üzerine nitel bir inceleme” başlıklı araştırmasında, okul yöneticilerine uygulanan rotasyonu, öğretmenler, okul müdürleri ve il eğitim denetmenleri ile görüşerek nitel olarak incelemiştir. Görüşmecilerle yaptığı görüşmelerde rotasyonun, hem olumlu yönlerinin hem de olumsuz yönlerinin bulunduğunu tespit etmiştir. Altı öğretmen ile yaptığı görüşmede “Eski yöneticiye ve uygulamalarına özlem duyulması, Personelde ve yöneticide yeni duruma uyum sıkıntısı yaşanması, Personelde kaygı düzeyinin artması, Göreve yeni başladığında yönetimde boşluk yaşanması, Sistemin olumsuz etkilenmesi” gibi olumsuz görüşler ortaya çıkmıştır. Bunun yanında “Sorunların çözülmesi için farklı bakış açılarıyla yeniden ele alınması, Okulda değişikliklerin olması, Karar alma süreçlerinin değişmesi, Okuldaki işbölümünün yenilenmesi, Çatışmaların ortadan kalkması” gibi olumlu görüşlerde ortaya çıkmıştır. Kaya, müdürler ile yaptığı görüşmede müdürlerin: “Yöneticilerin önceliklerinin farklılaşması, Yeni yöneticilerin istenen özelliklere sahip olmaması, Personel tarafından değişen durumlara göre yeni pozisyonlar alınması, Değişime direnç gösterilmesi, Yönetim değişikliklerinin personel içerisinde çatışma durumu yaratması” ifadeleri ile olumsuz görüş belirttiklerini söylemiştir. “Yeni denetim uygulamalarının gelmesi, Okuldaki örgütsel yapının yeniden inşa edilmesi, Yeni bakış açılarıyla problemlerin çözülmesi, Yönetimde koordinasyonun iyi düzeye gelmesi, Yönetim süreçlerinin etkili ve verimli bir şekilde kullanılması.” ifadeleri ile olumlu görüş belirttiklerini tespit etmiştir. Aynı araştırmada on il eğitim denetmeni ile yaptığı görüşmede ise; “Yönetimle ilgili karar verme süreçlerinin değişmesi, Yönetim değişikliklerinin okul kültürünü değiştirmesi, Yönetim değişikliklerinin okul iklimini değiştirmesi” gibi olumsuz ifadeler ve “Olumlu okul ikliminin oluşması, Karşılıklı anlayış ortamının oluşması, İletişim engellerinin ortadan kalkması” gibi olumlu ifadeler kullandıklarını tespit etmiştir. Kaya (2012), bu tespitlerinden yola çıkarak, yöneticilerin rotasyonla yer değiştirmeleri sürecinde, kurum ve yöneticiler açısından rotasyonun olumlu ve olumsuz yönleri dikkate alınarak atamalar yapılması gerektiğini belirtmiştir. Başarılı okul yöneticilerinin ve performansı düşük okul yöneticilerinin atamalarında değerlendirilmek üzere farklı

okul grupları oluşturulabileceği, dezavantajlı bölgelerde görev yapan ancak iyi performanslarıyla temayüz etmiş okul yöneticilerinin, üst kurum tipinde değerlendirilebileceği sonuçlarına ulaşmıştır.

Yılmaz, Altinkurt, Karaköse ve Erol (2012), okul yöneticilerine uygulanan zorunlu yer değiştirme uygulaması hakkında okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşlerini inceledikleri “Okul yöneticilerine uygulanan zorunlu yer değiştirme uygulaması hakkında okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri” başlıklı araştırmalarında; yirmi müdür, on bir müdür yardımcısı ve otuz yedi öğretmen ile görüşmüşlerdir. Araştırma verilerini yedi sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplamışlardır. Yılmaz, Altinkurt, Karaköse ve Erol (2012), elde ettikleri verilerin ışığında; katılımcıların okul yöneticilerine uygulanan zorunlu yer değiştirme uygulamasına, prensip olarak karşı olmadıklarını tespit etmişlerdir. Ancak bazı katılımcılar zorunlu yer değiştirmenin ideolojik nedenlerle uygulandığı görüşünde olduğunu belirtmişlerdir. Yılmaz, Altinkurt, Karaköse ve Erol (2012), katılımcıların uygulamanın olumlu-olumsuz etkileri ile ilgili görüşlerini; örgüt kültürü, iletişim ve uyum sorunları ve bireysel yaşam üzerindeki olumsuz etkiler başlıkları altında toplamıştır. Katılımcıların büyük çoğunluğunun zorunlu yer değiştirme uygulamasının örgüt kültürüne zarar vereceğini, iletişim ve uyum sorunlarına neden olacağını ve bireysel yaşamlarını etkileyeceğini düşündüklerini tespit etmişlerdir. Katılımcıların uygulamanın iyileştirilmesine ilişkin önerileri, performans değerlendirme süre ve uygulanma zamanı alt başlıkları altında topladığını; katılımcıların farklı görüşleri olmasına rağmen, genel olarak yer değiştirmenin 8–10 yıl gibi bir zaman dilimi içerisinde yapılması konusunda görüş birliğinde olduklarını belirtmişlerdir. Yılmaz, Altinkurt, Karaköse ve Erol (2012), katılımcıların mevcut uygulamanın, sağlıklı bir performans değerlendirmeye dayanmadığını, başarılı-başarısız yönetici ayrımı yapmadığını, kıdemi temel ölçüt aldığını ve bu nedenle de başarılı yöneticileri cezalandırmaya yönelik bir uygulama olduğunu düşündüklerini belirlemişlerdir.

Nural ve Çıtak (2012), “Ordu ilindeki resmi eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin, zorunlu yer değiştirmesi uygulamasına ilişkin görüş ve önerileri” başlıklı çalışmalarında okul yöneticilerinin rotasyon uygulaması hakkındaki görüşlerini ve önerilerini tespit etmeyi amaçlamışlardır. Nural ve Çıtak (2012) araştırmalarında yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanarak 15 okul yöneticisi ile görüşmüşlerdir. Araştırma sonucunda yöneticilerin yüzde 67’sinin zorunlu yer değiştirme uygulamasını olumlu bulduğunu tespit etmişlerdir. Yöneticilerin bu görüşlerini sürekli

aynı kurumda yöneticilik yapılmasının işletme körlüğüne, durağanlığa ve verim düşüklüğüne yol açabileceği düşünceleriyle desteklediklerini belirtmişlerdir. Yöneticilerin yüzde 47'sinin rotasyonun olumlu bir etkisinin bulunmadığı düşüncesini taşıdığını belirtmişlerdir. Nural ve Çıtak araştırma bulgularına dayanarak uygulamaya ilişkin *“Aile bütünlüğünün bozulması, çalışanların motivasyonunu ve iş doyumunu düşüreceğinden zorunlu yer değişikliği uygulaması sürecinde eşi çalışan yöneticilerin atamaları, aile bütünlüğünün korunması ilkesi doğrultusunda düzenlenmeli, Zorunlu yer değişikliği uygulaması çalışanların performansına göre yapılmalı, Başarılı yöneticilere, başarılı olduğu sürece zorunlu yer değişikliği uygulanmamalı veya belirli süre ertelenmeli, Zorunlu yer değişikliği uygulamasının çalışanları monotonluktan kurtardığı ve çalışanlara iş çeşitliliği sağladığı, Yöneticilerin farklı özellikte ve nitelikte okullarda çalışması sağlanarak, farklı deneyimler ve geniş iş tecrübesine sahip olması sağlanmalıdır.”* önerilerini sunmuşlardır.

Nartgün, Bayraktar ve Akkulak (2012), “Eğitim yöneticilerinin rotasyon algısı” başlıklı araştırmalarında eğitim kurumu yöneticilerinin “rotasyon” uygulamasına ilişkin algılarını ölçmek amacıyla Bolu ilinde görev yapan 25 eğitim yöneticisi ile görüşmüşlerdir. Veri toplamak amacıyla açık uçlu sorulardan oluşan bir anket uygulamışlardır. Bu görüşmeler sonucunda; okul yöneticileri uygulanan rotasyonun olumlu olduğunu, kurumlarda durağanlığı ortadan kaldıracığını, kenar okullarda kalan yöneticilerin daha iyi okullara gelerek kendilerini ispat etme şanslarının olabileceğini ifade ettiklerini tespit etmişlerdir. Ancak uygulamayı olumsuz bulanların, rotasyonun yaşlı müdürleri emekliliğe yönlendirmek için yapılan bir uygulama olduğunu, sürenin az olduğunu, bu konuda eğitim yöneticilerinin de fikirlerinin alınması gerektiğini düşündüklerini belirtmişlerdir. Çoğu okul yöneticisinin 5 yılı uygun bulduğunu belirtirken, “7, 8, 9, 10 yıl olmalıdır” gibi görüşlerde bulunduğunu tespit etmişlerdir. Beş yıllık süre için olumsuz görüş bildirenlerin, bu sürenin okul müdürlerinin verimli çalışmaları için yetersiz olduğunu düşünmelerinin yanında, en az sekiz yıla çıkarılması ve birinci sınıfta başlattığı öğrenciyi mezun edebilmesi yönünde de düşünceleri vardır. Araştırma sonuçlarına dayanarak yönetici rotasyonunun, süreç içerisinde, süresinin olumlu ve olumsuz yönleri kontrol edilmesi, gerekirse yeniden düzenlenmeye gidilmesi önerisinde bulunmuşlardır.

Memişoğlu, Çelik ve Sipahioğlu (2012), zorunlu yer değiştirme uygulamasına tabi olan okul müdürlerinin uygulamaya ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Zorunlu Yer Değişikliği Uygulamasına İlişkin Görüşleri” başlıklı

bir araştırma yapmışlardır. Araştırma kapsamında Kayseri il merkezinde görev yapan ve zorunlu yer değiştirme uygulaması ile yerleri değiştirilmiş 17 ilköğretim okulu müdürüyle görüşülmüştür. Görüşmecilere, on ayrı açık uçlu soru bulunan yarı yapılandırılmış görüşme tekniği uygulanmıştır. Memişoğlu, Çelik ve Sipahioğlu (2012), görüşmecilerin rotasyon uygulamasına ilişkin olumlu ve olumsuz görüş belirttiklerini belirtmişlerdir. Olumlu ifadeler başarılı okul müdürlerinin gittikleri kurumlara yeni hizmetler sunacakları ve onların eğitim kalitelerini, fiziksel donanımlarını ve kurumsal başarılarını artıracaklarıdır. Olumsuz ifadeler ise; başarılı idarecilerin motivasyonunu bozmak, çalışanı daha çok çalışmak zorunda bırakarak cezalandırmak, tembeli iyi bir okula göndererek daha tembel hale getirmektir. Araştırma bulgularına dayanarak; değişimin hem kurumlar hem de kişiler açısından gerekli olduğu, ancak değişimin gerçekleştirilmesi süreci ile ilgili yoğun eleştirilerin bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır. Araştırma sonucunda; değişim ile ilgili olarak değişimden etkilenecek olan tarafın (okul müdürlerinin) görüşlerinin alınmaması, okul müdürlerinin bilgilendirilmemesi, atamaya esas olan kriterlerin yeterli ve adil olmaması, atama zamanının eğitim ortamının verimliliği ve etkililiği açısından yanlış olması, atama yapılan kurumların toplumsal anlamda farklı değer taşımalarından kaynaklanan “cezalandırılmış olma” düşüncesinin oluşmasına sebep olması olarak görülebileceği sonucuna ulaşmışlardır. Memişoğlu, Çelik ve Sipahioğlu araştırmalarında genelde çalışanların, özelde okul müdürlerinin, kendilerini ilgilendiren konularla ilgili olarak fikirlerinin alınması ve yapılması düşünülen değişikliklere hem fikir olarak katkı sağlamaları, hem de görüşlerinin alınarak bilişsel olarak sürece hazırlanmalarının sağlanmasının uygun olacağını ifade etmişlerdir.

Alaş (2012), “Rotasyona uğrayan okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin incelenmesi (İstanbul İli Fatih İlçesi örneği)” adlı araştırmasında, okul yöneticilerinin örgütsel bağlılıklarının eğitim kurumlarının amaçları doğrultusunda olup olmadığını incelemiş ve rotasyona uğrayan okul yöneticilerinin, demografik özelliklerinin örgütsel bağlılıkları üzerinde etkisi olup olmadığını araştırmıştır. Araştırmacı araştırmasını İstanbul Fatih ilçesindeki ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticileri ile yürütmüştür. Alaş (2012), araştırma kapsamında okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin önermelere katılım derecelerini incelemiş ve okul yöneticilerinin demografik özelliklerinin örgütsel bağlılıklarına ilişkin tutumlarında farklılaşma yaratıp yaratmadığını araştırmıştır. Alaş (2012) araştırmasında, okul yöneticilerinin eğitim durumlarına göre duygusal bağlılık faktörüne ilişkin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğunu görmüştür. Eğitim durumu

ön lisans olanların, lisans mezunu olanlara göre daha az duygusal bağlılık hissettiği sonucuna ulaşmıştır. Alaş çalışmasında; rotasyon uygulamasına tabi olacak okul yöneticilerinin, rotasyon öncesi ve sonrası uyum programlarına alınarak duygusal bağlılık anlamında ortaya çıkabilecek sorunları en aza indirilmesinin ve güçlü bir okul kültürünün oluşturulmasının, yöneticinin uzun vadede sağlıklı bir şekilde çalışabilmesini kolaylaştıracağını ifade etmiştir. Alaş (2012), okulda görev yapan yöneticilerin görev yerlerindeki değişikliğin sıklığı nedeniyle okullarda belli kültürün ve istikrarın sağlanması için değişen eğitim sistemiyle birlikte, rotasyon sürelerinin yeniden değerlendirilmesi gerektiği önerilerini getirmiştir.

Yılmaz ve Yılmaz (2012), "Okul müdürlerinin zorunlu rotasyon uygulamasına ilişkin görüşleri" başlıklı çalışmalarında dört ilköğretim ve dört orta öğretim müdürü ile görüşmüşlerdir. Altı görüşmeci rotasyonu desteklerken, bir müdür rotasyona karşı çıkmış, bir müdür de kararsız kalmıştır. Süre açısından değerlendirildiğinde dört kişi süreyi uygun bulurken, üç kişi uygun bulmamış, bir kişi de kararsız kalmıştır. Araştırmacılar çalışmalarında görüştükları müdürlerin, rotasyon sonucunda; bireysel ve kurumsal olarak kurum körlüğünün önüne geçileceğine, yenileşme ve değişimin sağlanacağına inandıklarını tespit etmişlerdir. Ayrıca yenileşme ile kurumsal etkililiğin artacağına, fırsat eşitliğinin sağlanacağına, kurum içi çatışmaların azalacağına inanıldığını belirtmişlerdir.

Koç (2012), "Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin zorunlu yer değiştirmesi" başlıklı araştırmasında; ilköğretim okullarında çalışan yöneticilerin, zorunlu yer değiştirme suretiyle atanmalarına yönelik, yöneticilerin ve öğretmenlerin görüşlerini ortaya koyarak rotasyon uygulamasının aksayan yönlerine çözüm önerileri getirmeyi amaçlamıştır. Bu amaçla nitel araştırma veri toplama tekniklerinden yarı-yapılandırılmış görüşme ile İstanbul ili Anadolu yakasındaki beş ilçede görev yapan on beş yönetici ve on beş öğretmen ile görüşmüştür. Koç, çalışmasında yöneticilerin ve öğretmenlerin, yöneticilere uygulanan zorunlu yer değişikliği uygulamasına olumlu baktığını; yöneticilerin, sıralama ölçütlerini oluşturan kriterler hakkında bilgi sahibi iken, öğretmenlerin bu konuda bilgi sahibi olmadığını, zorunlu yer değiştirme suretiyle atamalarda, sıralama yapılırken kullanılan yönetici değerlendirme formundaki kriterleri yeterli bulmadıklarını, zorunlu yer değiştirme suretiyle atama süreleri konusunda, yöneticilerin ve öğretmenlerin tüm idarecilere aynı sürenin uygulanmasını önerdiklerini, rotasyon uygulamasının yerleşip devam edeceği düşüncesinde olduklarını tespit etmiştir. Koç (2012), araştırmasından elde ettiği

sonuçlara dayanarak; zorunlu yer değiştirme suretiyle atamalarda sıralama ölçütü oluşturulurken, yöneticilerin önerilerinin alınması, bu uygulamaya devam edilmesi, tüm yöneticilere aynı sürenin uygulanması, uygulamanın eğitimi aksatmayacak dönemde yapılması önerilerinde bulunmuştur.

Lortz (1985), "Iowa bölgesindeki ilköğretim yöneticilerinin rotasyonun analizi başlıklı çalışmasında, rotasyonu profesyonel büyüme, transfer, yönetimin devredilmesi bakımından analiz etmiştir. Araştırmasının sonucunda rotasyonun; okul müdürlerinin liderlik yeteneklerini geliştirdiğini, müdürlerin farklı okullardaki insanlar ile çalışırken geniş bir perspektif kazandığını, yaratıcı sorun çözüme kabiliyetlerini artırdığını ve birçok öğretmen ile çalışma fırsatı bularak kurumda profesyonel büyüme sağladığını ve monotonluğu önlediğini belirtmiştir.

Boese (1989), "Kentsel Manitoba okul bölümlerinde müdür transferi: Transfer sürecinde amaçlanan ve ortaya çıkan etkilerinin idare ve müdür tarafından algılanması" başlıklı tezinde yönetici transferinin, yöneticilerce algılanmasını ve etkilerini tespit etmeye çalışmıştır. Müdür rotasyonunun başarılı olduğunu ve müdürler için optimum görev süresinin yedi veya sekiz yıl olması gerektiğine ilişkin genel bir yaklaşımın olduğu sonucuna ulaşmıştır. Müdür rotasyonunun öğretmen iş doyumunu ve çevre ilişkileri açasından düşük düzeyde etkilerinin olduğunu tespit etmiştir. Boese (1989), yönetici transferinin, müdürün kişisel ve mesleki gelişimine, öğrencilerin öğrenmesine, müdürlerin moraline orta düzeyde etkilerinin olduğunu söylemiştir. İş tatminine ise yüksek düzeyde etkisinin olduğunu belirtmiştir.

Preheim (1992), "Seçilen devlet okullarındaki ilköğretim okulu müdürlerinde rotasyon" başlıklı araştırmasında müdür ve denetçilerin rotasyonun etkililiği hakkındaki algılarını araştırmıştır. Preheim (1992), müdür rotasyonunun müdür ve denetçilerce desteklendiğini; rotasyonun müdürün etkililiğini azaltmadığını düşündüklerini söylemiştir. Ama rotasyonun bir plan çerçevesinde yapılmasının desteklenmediğini belirtmiştir. Preheim (1992), uygulamanın prosedürlerinin açık net ve adil olması gerektiğini, taraflarca beraber hazırlanması önerilerini getirmiştir.

Campion, Cheraskin ve Stevens (1994), " İş rotasyonun kariyer ile ilgili etkileri" başlıklı çalışmalarında, iş rotasyonun bir kariyer geliştirme şekli olduğunu, rotasyonun bilgi ve becerileri geliştirdiğini vurgulamışlardır. Ancak iş rotasyonunun çalışanların performanslarını yükseltmek, onların motivasyonlarını sağlamak amacıyla kullanıldığını söylemişlerdir. Yöneticilerin iş görenlere göre, Rotasyona bakış açaşlarında eğitim seviyeleri arasında belli bir farkın bulunmadığını

saptamışlardır. Bazı durumlarda, iş görenlerin yöneticilerinin rotasyona uğraması sonucu yöneticilerinin değişmesinin, çalışmada bir takım olumsuzluklara yol açabileceğini; motivasyon ve verimliliklerini düşürebileceğini, yeni yöneticilerine olumsuz tavırlar takınabileceklerini tespit etmişlerdir. Campion, Cheraskin ve Stevens araştırmalarının sonunda rotasyonun faydalarını; iletişim ağlarını güçlendirmesi, kurum kültürünün transferini sağlaması, kurumda bir bütünleşme sağlaması, katılım ve bağlılık sağlaması, bilgi ve becerileri geliştirmesi olarak sıralarken; zararlarını ise iş yükünü artırması, üretkenliği düşürmesi, öğrenme maliyetlerini arttırması, çalışanların memnuniyet ve motivasyonlarını düşürmesi olarak sıralamışlardır.

Huang (1999), “Çalışanların görüşlerine göre iş rotasyonu” başlıklı araştırmasında, çalışanların gözünden iş rotasyonunu incelemiştir. Rotasyonun iş tatmini ve iş gören eğitimine etkilerini incelediği çalışmada Tayvan’daki 21 büyük şirkette çalışanlar ile görüşmüştür. Çalışmanın sonucunda iş rotasyonun iş tatminini ve iş gören öğrenmesini arttırdığı sonucuna ulaşmıştır.

Ortega’nın 2001’de yayınlanan “Bir öğrenme mekanizması olarak iş rotasyonu” isimli makalesinde, iş rotasyonunun daha çok yeni teknolojileri kullanan firmaların kullandığını belirtmiştir. Ortega bu çalışmada iş rotasyonun personelin farklı bölümlerde çalışarak farklı görevlerde uzmanlaştığını, farklı beceriler kazandığını, personelin can sıkıntısının azaldığını ve çalışanın motivasyonunu sağladığını tespit etmiştir.

Malinski (2002), “Akademik kütüphanede iş rotasyonunu” başlıklı araştırmasında iş rotasyonunun, organizasyonları geliştiren araçlardan biri olduğunu vurgulamıştır. Malinski (2002), çalışmada iş rotasyonunun, personelde değişim kültürünün gelişmesine etkisi olduğunu, personel arasındaki iletişimi ve güveni güçlendirdiğini, kütüphanenin iyileştirilmesi, büyütülmesi, geliştirilmesine katkı sağladığını ve personelin mesleki gelişimine yardımcı olduğunu tespit etmiştir.

Eriksson ve Ortega (2002), “İş rotasyonuna adaptasyon: teorilerin testi” isimli araştırmalarında iş rotasyonu ve kabullenilmesini sağlayan üç teoriyi, araştırmalarında test etmişlerdir. Bu üç teori; rotasyonun sağladığı faydalardan olan, çalışanların öğrenmesi, işverenin öğrenmesi ve çalışanın motivasyonudur. Eriksson ve Ortega (2002), bulgularından elde ettikleri sonuçlara göre, iş rotasyonunun çalışana motivasyon sağlaması teorisini desteklediğini bulmuşlardır. Aynı

sonuçlardan elde edilen bulgulardan, işverenin öğrenmesinin desteklenmediğini buna karşın iş gören öğrenmesinin desteklendiği sonucuna varmışlardır.

Allwood ve Lee (2004), “Problem çözme becerileri üzerinde iş rotasyonunun etkileri” isimli çalışmalarında; iş görenlerin veriminin arttığı, bir öğrenme ivmesi yakaladıklarını, genel becerilerinin ve belirli bir soruna özel becerilerinin geliştikleri sonucuna ulaşmışlardır. Taylor, Andriuk, Langlois ve Provost (1995) “Personel rotasyonu: mesleki iyileştirme için etkileri” başlıklı makalelerinde personel rotasyonunun iş doyumu ve kariyere yönelim üzerinde büyük bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir.

Yinhua (2005), “İş rotasyonun değer analizi” başlıklı çalışmada; insanın kaynakları açısından iş rotasyonunun faydalarını analiz etmiştir. Bu araştırmadan dört önemli sonuç elde etmiştir. Bu sonuçlardan ilki olumlu öğrenme ve olumlu öğrenme ortamı sağlamasıdır. İkincisi, personel maliyetinin azalmasıdır. Üçüncüsü ise personelin karar verme süreçlerinde yönetime katılması, personelin motivasyonun sağlamasıdır. Dördüncüsü ise bireysel öğrenmeyle iç ve dış öğrenme kaynaklarını bütünleştirerek bireysel öğrenmeye artırması ve karşılıklı faaliyetler ile personel arasında uyumu sağlamasıdır.

Partlow (2007), ilköğretim müdürlerinin rotasyonu ile ilgili bağlamsal faktörler başlıklı araştırmasında; rotasyon ile oluşan okul liderliği istikrarsızlık sorununun, okul ve öğrenci başarısını nasıl etkilediğini tespit etmeyi amaçlamıştır. Araştırmasında sekiz bağımlı değişkeni ele almıştır. Bu değişkenler; öğrencilerin matematik başarısı, öğrencilerin okuma başarısı, rotasyon süresi (oranı), bina okullaşma durumu, öğrenci katılımı, öğretmen katılımı, öğrenci hareketliliği ve öğrenci-öğretmen oranıdır. Araştırma sonucunda bu değişkenlerden öğrencilerin matematik başarısı ve öğrencilerin okuma başarısı ile okul müdürlerinin rotasyonu arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Partlow (2007), öğrenci başarıları artarken müdür rotasyonunu sıklığının azaldığını tespit etmiştir.

Creager (2007), “Güçlü bir yönetim dalı inşa etmek: İş rotasyonu programına niteliksel bakış” başlıklı çalışmada; iş rotasyonu programına katılan çalışanların, kendi deneyimleri ile ilgili bakış açılarını anlamayı amaçlamıştır. Ayrıca araştırmacı, program kapsamında çalışanların başarılarını artırıcı ya da kısıtlayıcı olarak gördükleri faktörleri, çalışanların iş ile ilgili kendilerine katkı sağladığını düşündükleri program faktörlerini ve bunun yanı sıra daha destekleyici olabilecek eksik programları belirlemeyi amaçlamıştır. Creager araştırmasında, deneyimler ve

yönetim pozisyonlarını üstlenmek için, katılımcıların son hazırlıklarının, organizasyon düzenlemeleri ve politikalarının (yapısal faktörler), katılımcıların ve çalışanların inançları ve ideolojilerinin (kültürel faktörler) , bireysel özelliklerinin ve katılımcılar ile çalışanların eylemlerinin (kılın faktörler) sonucu olduğunu bulmuştur. Bu çalışmanın sonuçları ile araştırmacı, iş rotasyonu programlarına yatırılan sermayenin ve enerjinin artırılmasını sağlayanlar için buluşsal olduğunu, bu yüzden örgütsel hedefleri desteklediğini tespit etmiştir. Creager, iş rotasyon programı ile yöneticilerin gelişimini etkileyen faktörlerin kapsamlı bir anlayış sağladığını belirtmiştir.

Sweeney (2008), iş rotasyonu ile sınır belirleme performansının, kurumsal sonuç göstergeleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Savunma bakanlığına bağlı dört farklı askeri daldan 516 sınır belirleyici örnek kullanarak hazırlanan bu tez; frekans, seviye, uzunluk ve iş rotasyonu yerinin, performans seviyesini nasıl etkilediğini test etmiştir. Bu çalışma, rotasyon türünün ve seviyesinin performans ile pozitif ve önemli bir ilişki içinde olduğunu göstermiştir. Sweeney (2008), özellikle, mesleki uzmanlık alanları dışında iş rotasyonu alanların ve daha üst düzey kurumlarda hizmet edenlerin, daha yüksek performans sergilediğini tespit etmiştir. Bu yüzden hem araştırmacıların hem de yöneticilerin; iş rotasyonu frekansının, uzunluğunun, türünün ve yerinin gelişimsel yönlerine, kurumlar arası sınır belirleyicilerinin gelişimi ve yönetimi için daha fazla önem vermesi gerektiğini belirtmiştir.

Weistein, Jacobowitz, Ely, Landon ve Schwartz (2009), “Yeni okullar, yeni liderler: New York şehrindeki yeni liselerdeki müdür rotasyonu ve akademik başarı üzerine bir çalışma” isimli makalelerinde, rotasyon süresinin kısalığının, yani rotasyon sıklığının, hem müdür hem de kurum için bazı olumsuzluklara yol açtığını tespit etmişlerdir. Weistein, Jacobowitz, Ely, Landon ve Schwartz (2009), bu olumsuzlukları, okul müdürünün okula uyum problemi yaşamaması, okulu tanıma süresindeki verim kaybı, kurum liderliğinde oluşan boşluk, öğretmenlerin ve öğrencilerin yeni müdüre uyum problemi, öğretmen ve öğrencilerin yeni yönetim anlayışına uyum problemi, okulu iyileştirme çalışmalarında aksamalar şeklinde sıralamışlardır. Bu sorunların eski müdür ile yeni müdürün kısa bir dönem beraber çalışarak önlenebileceğini dile getirmişlerdir. Weistein, Jacobowitz, Ely, Landon ve Schwartz (2009), bir okulu incelerken eski müdürün kısa bir dönem yeni müdür ile beraber çalışmalarının bu problemleri azalttığı sonucuna ulaşmışlardır.

Miller (2009), “Müdür rotasyonu, öğrenci başarısı ve öğretmeni kaybetmeme” başlıklı makalesinde; müdür rotasyonunun öğrenci başarısına ve öğretmen devamlılığına etkilerini araştırmıştır. Araştırmasını Kuzey Karolina’da hizmet veren devlet okullarındaki, on iki yıllık verileri kullanarak hazırlamıştır. Müdür değişikliklerinde ilk iki yıl öğrenci başarısının düştüğünü sonraki yıllarda öğrenci başarısının yükseldiğini ortalama başarıya bakıldığında ise yeni müdür ile başarının arttığını tespit etmiştir. Miller (2009), müdürlerdeki yer değişikliklerinin öğretmenleri de etkilediğini ifade etmiştir. Eski müdüre sadık öğretmenlerin olduğunu ve bu öğretmenlerin değişiklikten etkilendiğini, yeni müdürün uygulamalarından dolayı öğretmenlerin çalışmalarında isteksizlik oluştuğunu, yeni müdürün gelmesi ile öğretmenlerin işten ayrılmalarının arttığını, bu ayrılmaların ilk yıldan sonra azaldığını tespit etmiştir. Ancak, bu ayrılmaların pozitif ve negatif etkilerinin olabileceğini vurgulamıştır. Öğretmenlerin ayrılmasının, öğrenci başarısını düşüreceğini ama yeni gelen öğretmenler ile de yeni uygulamaların başarıyı artırabileceğini vurgulamaktadır.

Mascall ve Leithwood (2010), “Liderlikte yatırım: Yönetici değişiminde bölgenin rolü” başlıklı çalışmalarında; okullarda yönetim değişikliğinin etkileri ve okulda liderlik dağılımı yapılarak sık yönetim değişiminin negatif etkilerini azaltma becerilerini incelemişlerdir. Ani yönetim değişimlerinin, öncelikle okulun genel kurallarında olmak üzere, okul üzerinde negatif etkilere sebep olduğunu söylemişlerdir. Yönetim değişikliğinin çok olduğu bir yerde, liderlik dağılımında koordineli bir yaklaşım sergilemenin, lider değişiminin olumsuz etkilerinin bir kısmını azaltabileceğini belirtmişlerdir. Mascall ve Leithwood (2010), uygulayıcılara bazı öneriler sunmuşlardır. Bölgelerin, yöneticilerin çoğunu en az dört, tercihen beş ila yedi yıl kendi okullarında tutmalarını, ani yönetim değişimi durumunda bölgeler gelen yöneticiyi, memurların da dâhil olduğu okulu geliştirme çalışmalarını anlamaya ve saygı göstermeye teşvik edilmesi gerektiğini ve yeni gelen müdürlerin kendilerini, bu işin bir parçası olarak görürlerse daha kolay bir geçiş süreci yaşayacaklarını, gelen müdürlerin, ani yönetim değişiminin olduğu okullardaki tek sorumluluğunun liderliğe teşvik etme olmaması gerektiğini tespit etmişlerdir. Bu gibi durumlarda bölgeler, doğrudan liderlik dağılımının planlanmış uyumlu formlarını sağlaması ve desteklemesi gerektiğini, bunun yanı sıra paylaşılan liderlik görevini yürüten çalışanlara eğitim ve destek sağlanması gerektiğini belirtmişlerdir.

Aiming ve Wei (2010), yükseköğretim idari personelinin iş rotasyonu başlıklı çalışmalarında, iş rotasyonun yükseköğretim idari personeli üzerindeki etkisinin nasıl

olduğunu araştırmışlardır. Araştırma sonucunda iş, rotasyonunun personelde takım ruhunu geliştirdiğini ve personelin bakış açısını genişlettiğini belirlemişlerdir. İş rotasyonuna giren personelin kurum hakkında kapsamlı bir görüşü olduğunu, kriz anlarında sorumluluk duygusu kazandıklarını, uyumlu bir çalışma ortamı elde edildiğini tespit etmişlerdir.

Mascall, Moore, Jantzi, Walker ve Sacks (2011), sık müdür rotasyonu için strateji olarak liderlik dağılımının varlığını sürdürmesi ve gelişmesi başlıklı çalışmalarında sık aralıklarla yapılan müdür rotasyonunun, öğrenci başarısı üzerinde küçük ama önemli bir etkiye sahip olduğu ve okul kültürü üzerinde bir etkisi olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Müdürlerin yeni bir kurum kültürü kurmak yerine var olan kurum kültürünü geliştirmeye çalışmasının kurumu daha ileriye götüreceğini vurgulamışlardır. Liderlik dağılımının müdür rotasyonuna olumlu bir katkı sağlayacağını düşünmektedirler. Ayrıca Mascall, Moore, Jantzi, Walker ve Sacks (2011), rotasyonun bütün olarak okul üzerinde büyük ama sınıf bazında küçük etkileri olduğunu belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin kurumun lideri olduğunu; sık aralıklarla yapılan rotasyonlar ile bu liderlik yapısının zayıfladığını bunun önüne liderlik dağılımı ile geçilebileceğini savunmuşlardır.

Grissom, Loeb ve Nakashima (2012), "İstem dışı öğretmen transferleri ve öğrenci başarısı: kaynak ve verimlilik incelemesi" başlıklı makalesinde İstemsiz transfer politikalarının ya da etkilerinin okul, öğretmenler ya da öğrenciler üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Bu araştırmaya, Miami-Dade eyalet okulları idari verilerinden elde edilen, bölgelerin istemsiz transfer politikaları, hangi okulların öğretmen transferi imkânını kullandığı, hangi öğretmenlerin seçildiği, nereye gönderildikleri ve performanslarının nasıl olduğu - katma değerli ve öğretmen iş devamsızlığı ile ölçülen, öncesi ve sonrası bilgilerinin kıyaslaması dâhil edilmiştir. Araştırma sonucunda; transfer edilen öğretmenlerin yeni pozisyonlarında katma değerlerinin (değer katma) düşük kalırken, yeni okullarında yılda yaklaşık olarak 2 gün daha az devamsızlık görüldüğünü ve bunun da genel verimlilikte artış anlamına geldiğini tespit etmişlerdir.

Mohsan, Nawaz ve Kahn (2012), "Pakistan bankacılık sektöründe, iş rotasyonunun çalışan motivasyonuna, bağlılığına ve işe katılımına etkileri" isimli araştırmalarında, iş rotasyonunun işe bağlılık ve çalışanların motivasyonu üzerine etkilerini tespit etmeye çalışmışlardır. Mohsan, Nawaz ve Kahn (2012), çalışma sonucunda rotasyonun, çalışanların motivasyonlarını düşürdüğünü, uygulanmadığı zaman

çalışanda bir tecrübenin oluştuğunu, rotasyon ile bu tecrübenin kaybolduğunu belirlemiştir. Çalışanın elde ettiği bu tecrübeyi yeni bölümde kullanamayacağı düşüncesinin ve yeni görevinde acemilik yaşama korkusunun, motivasyonlarını düşürdüğünü tespit etmişlerdir.

Hamlet (2013), "İş rotasyonu etkileri" başlıklı çalışmasında bazı çalışanların tatil, hastalanma veya yaralanma gibi nedenlerle uzun süre işe gelmeyebileceğini; iş rotasyonunun uygulandığı kurumlarda bu tür aksamaların hızlıca giderilebileceğini belirtmiştir. İş rotasyonu, personel üzerindeki tükenmişliği azaltması, personelin gizli yeteneklerinin keşfedilmesine olanak sağlaması, rotasyon ile bölümler arasında iletişim güçlenmesi gibi faydalarının olacağını belirtmiştir. Bunun yanında rotasyonun küçük işletmeler için uygun olmadığını, birebir müşteri ilişkilerine girilen işlerde işlerin yarım kalması, müşteri güveni ve memnuniyeti açısından uygun olmadığını, rotasyonun ilk zamanlarında personelde başarısızlıkların meydana gelmesi gibi olumsuz yönlerinin de olduğunu belirtmiştir.

BÖLÜM III

Yöntem

Bu bölümde araştırmanın modeli, izlenen yöntem, veri toplama aracı, veri toplama aracının uygulanması, elde edilen verilerin analiz yöntemleri üzerinde durulmuştur. Araştırmacı, problemi çözmek için izleyeceği yolu, yani yöntemi ve kullanacağı teknikleri ayrıntıları ile planlamak zorundadır. Yöntemin amaca uygunluğu son derece önemlidir (Karasar, 2009). İslamoğlu (2002) yöntemi, bir araştırmadaki zihinsel süreçlerin tümü olarak ifade etmiştir. Araştırma sonuçlarının etkili ve tutarlı olması, araştırma sırasında takip edilen yöntemle ilişkilidir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Karasar (2009), araştırma modelini, araştırma amacına uygun ve ekonomik olarak verilerin toplanması ve çözümlenebilmesi için gerekli koşulların düzenlenmesi, olarak açıklamıştır. Bu araştırma, tarama modelindedir. Tarama modeli, geçmişte veya halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Araştırma konusu olay, birey veya nesne kendi koşulları içinde olduğu gibi; hiçbir şekilde değiştirilmeden, etkilenmeden ele alınır (Karasar, 2009; Köse, 2010). Tarama modeli sosyal bilimlerde çok sık kullanılmaktadır. Tarama araştırmaları geniş gruplar üzerinde yürütülen, gruptaki bireylerin bir olgu veya olayla ilgili olarak görüşlerinin, tutumlarının alındığı, olgu ve olayların betimlendiği araştırmalardır. Araştırmacı veya araştırmacılar, burada var olan durumu ayrıntısıyla betimlemeye ve durum hakkında ayrıntılı bilgi vermeye çalışır (Karakaya, 2011). Karakaya (2011), tarama modelinin beş aşamada gerçekleştiğini belirtmiştir. Bunlar sırasıyla, problemin tanımlanması, örneklemin belirlenmesi, veri toplama araçlarının hazırlanması, verilerin analiz edilmesi ve analizlerin yorumlanıp değerlendirilmesidir.

3.2. Çalışma Grubu

Çalışma grubu için amaçlı örnekleme yöntemlerinden, kolay ulaşılabilir durum örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Yıldırım ve Şimşek (2008), amaçlı örnekleme yöntemlerinin nitel araştırma geleneği içinde ortaya çıktığını; pek çok durumda, olgu ve olayların keşfedilmesinde ve açıklanmasında faydalı olduğunu ifade etmişlerdir. Yıldırım ve Şimşek (2008), kolay ulaşılabilir durum örnekleme yönteminin araştırmaya hız ve pratiklik kazandırdığını ayrıca, araştırmacının yakın olan ve erişilmesi kolay bir durumu seçtiğini belirtmişlerdir.

Araştırma verileri; 2011 – 2012 eğitim-öğretim yılında Burdur il merkezi ve merkeze bağlı köylerdeki müstakil müdürlüğü bulunan resmi ilkokul ve ortaokullarda görev yapan 35 müdür, 40 müdür yardımcısı ve 338 öğretmenden, 35 müdür, 35 müdür yardımcısı ve 35 öğretmen ile görüşülerek toplanmıştır. Her grubun dengeli olarak karşılaştırabilmesi için görüşmecisi sayısı eşitlenmiştir. Araştırmada müdürlerin %100'üne, müdür yardımcılarının %88'ine ve öğretmenlerin %11'ine ulaşılmıştır.

3.2.1. Çalışma Grubunun Karakteristik Özellikleri

Bu bölümde çalışma grubuna uygulanan görüşme formunun, kişisel bilgiler bölümünde yer alan sorularla ilgili bulgular, tablolar halinde verilmiştir. Bu tablolardaki yüzde değerlerinin toplamı %99,9'dur. Bunun nedeni görüşmenin üç gruba yapılması, grup sayılarının da eşitlenmesidir. Tablolarda %0,1 değerlendirmeye alınmamıştır. Çalışma grubunun görevlerine göre cinsiyet dağılımı Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1.

Çalışma Grubunun Görevlerine Göre Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	Müdür		Md. Yard.		Öğretmen		Toplam	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Kadın			8	7,6	23	21,9	31	29,5
Erkek	35	33,3	27	25,7	12	11,4	74	70,4
Toplam	35	33,3	35	33,3	35	33,3	105	99,9

Araştırmaya katılan 105 eğitim çalışanının; 35'i müdür,35'i müdür yardımcısı ve 35'i öğretmendir. Görüşme yapılan müdürlerin hepsi erkek, müdür yardımcılarının 8'i kadın 27'si erkek; öğretmenlerin 23'ü kadın ve 12'si erkektir. Toplamda 31 kadın eğitim çalışanı ve 74erkek eğitim çalışanı ile görüşülmüştür. Çalışma grubunun görevlerine göre görev yaptıkları yerleşim yerleri Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2.

Çalışma Grubunun Görevlerine Göre Görev Yaptıkları Yerleşim Yeri

Görev Yeri	Müdür		Md. Yard.		Öğretmen		Toplam	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Merkez Köy	12	11,4	12	11,4	10	9,5	34	32,3
Merkez İlçe	23	21,9	23	21,9	25	23,8	71	67,6
Toplam	35	33,3	35	33,3	35	33,3	105	99,9

Araştırmaya katılan müdürlerin 12' si merkeze bağlı köy okullarında görev yaparken, 23'ü merkezdeki okullarda görev yapmaktadır. Müdür yardımcılarının 12' si merkeze bağlı köy okullarında görev yaparken, 23'ü merkezdeki okullarda görev yapmaktadır. Öğretmenlerin 10'u merkeze bağlı köy okullarında görev yaparken, 25'i merkezdeki okullarda görev yapmaktadır. Çalışma grubunun 34'ü merkeze bağlı köy okullarında görev yaparken, 71'i merkezdeki okullarda görev yapmaktadır. Çalışma grubunun görevlerine göre eğitim durumları Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3.

Çalışma Grubunun Görevlerine Göre Eğitim Durumu

Eğitim Durumu	Müdür		Md. Yard.		Öğretmen		Toplam	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Yüksek Okul (Ön lisans)	9	8,6	4	3,8	5	4,7	18	17,1
Lisans	24	22,8	28	26,7	29	27,6	81	77,1
Belirtmek istemeyen	2	1,9	3	2,8	1	1	6	5,7
Toplam	35	33,3	35	33,3	35	33,3	105	99,9

Araştırmaya katılan müdürlerin 9'u ön lisans, 24'ü lisans mezunuyken 2 müdür eğitim durumunu belirtmemiştir. Müdür yardımcılarının 4'ü ön lisans, 28'i lisans mezunuyken 3 müdür yardımcısı eğitim durumunu belirtmemiştir. Öğretmenlerin 5'i ön lisans, 29'u lisans mezunuyken 1 öğretmen eğitim durumunu belirtmemiştir. Çalışma grubunun 18'i ön lisans, 81'i lisans mezunudur. Çalışma grubundan 6 kişi eğitim durumunu belirtmemiştir. Bunun nedenini de "kendilerini tanıtan bilgilerin hepsini vermemek" olarak açıklamışlardır. Çalışma grubunun görevlerine göre yaş dağılımları Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4.

Çalışma Grubunun Görevlerine Göre Yaş Dağılımı

Yaş	Müdür		Md. Yard.		Öğretmen		Toplam	
	f	%	f	%	f	%	f	%
22 – 28	-	-	1	1	2	1,9	3	2,9
29 – 35	-	-	11	10,5	8	7,6	19	18,1
36 – 42	8	7,6	7	6,6	15	14,3	30	28,5
43 – 49	11	10,5	9	8,6	7	6,6	27	25,7
50 ve Üstü	16	15,2	7	6,6	3	2,9	26	24,7
Toplam	35	33,3	35	33,3	35	33,3	105	99,9

Araştırmaya katılan müdürlerin 8'i 36-42 yaş aralığında, 11'i 43-49 yaş aralığında ve 16'sı 50 ve üstü yaş aralığındadır. Müdür yardımcılarının 1'i 22-28 yaş aralığında, 11'i 29-35 yaş aralığında, 7'si 36-42 yaş aralığında, 9'u 43-49 yaş aralığında ve 7'si 50 ve üstü yaş aralığındadır. Öğretmenlerin 2'si 22-28 yaş aralığında, 2'si 29-35 yaş aralığında, 15'i 36-42 yaş aralığında, 7'si 43-49 yaş aralığında ve 3'ü 50 ve üstü yaş aralığındadır. Çalışma grubunun 3'ü 22-28 yaş aralığında, 13'ü 29-35 yaş aralığında, 30'u 36-42 yaş aralığında, 27'si 43-49 yaş aralığında ve 26'sı 50 ve üstü yaş aralığındadır. Çalışma grubunun görevlerine göre hizmet yılı dağılımları Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5.

Çalışma Grubunun Görevlerine Göre Hizmet Yılı Dağılımı

Hizmet Yılı	Müdür		Md. Yard.		Öğretmen		Toplam	
	f	%	f	%	f	%	f	%
5 – 10	-		9	8,6	7	6,6	16	15,2
11 – 16	1	1	8	7,6	9	8,6	18	17,1
17 – 22	7	6,6	6	5,7	10	9,5	23	21,9
23 – 28	15	14,3	7	6,6	6	5,7	28	26,6
29 ve Üstü	12	11,4	5	4,8	3	2,9	20	19,1
Toplam	35	33,3	35	33,3	35	33,3	105	99,9

Araştırmaya katılan müdürlerin 1'i 11-16 hizmet yılı aralığında, 7'si 17-22 hizmet yılı aralığında, 15'i 23-28 hizmet yılı aralığında ve 12'si 29 ve üstü hizmet yılı aralığındadır. Müdür yardımcılarının 9'u 5-10 hizmet yılı aralığında, 8'i 11-16 hizmet yılı aralığında, 6'sı 17-22 hizmet yılı aralığında, 7'si 23-28 hizmet yılı aralığında ve 5'i 29 ve üstü hizmet yılı aralığındadır. Öğretmenlerin 7'si 5-10 hizmet yılı aralığında, 9'u 11-16 hizmet yılı aralığında, 10'u 17-22 hizmet yılı aralığında, 6'sı 23-28 hizmet yılı aralığında ve 3'ü 29 ve üstü hizmet yılı aralığındadır. Çalışma grubunun 16'sı 5-10 hizmet yılı aralığında, 18'i 11-16 hizmet yılı aralığında, 23'ü 17-22 hizmet yılı aralığında, 28'i 23-28 hizmet yılı aralığında ve 20'si 29 ve üstü hizmet yılı aralığındadır.

3.3. Verilerin Toplanması

Veriler toplanırken, nitel araştırma yöntemlerinden, görüşme yöntemi kullanılmıştır. Görüşme yöntemlerinden de yüz yüze görüşme yöntemi kullanılmıştır. Görüşme, araştırılan konuda araştırmacının kaynak kişi ile karşılıklı konuşma yoluyla sözel

bilgi toplamasıdır (Şahin, 2010). Karasar (2009), görüşmeyi sözlü iletişim yoluyla veri toplama tekniği olarak tanımlamıştır. Görüşme, kişilerin farklı konulardaki bilgi, düşünce, tutum ve davranışları ile bunların olası sebeplerinin öğrenilmesinde en kısa yol olarak kullanılmıştır. Nitel araştırmalarda kullanılan görüşme tekniği, bireylerin bakış açılarını, anlam dünyalarını ortaya koyma ve dünyayı onların gözleriyle görme amacını gerçekleştirmek için kullanılır (Cemaloğlu, 2011). Görüşme tekniği, insanların neyi ve neden düşündüklerini, duygu, tutum ve hislerinin neler olduğunu, davranışlarını yönlendiren etkenleri ortaya çıkarmaya yarayan bir veri toplama tekniğidir (Ekiz, 2009). Görüşmenin, diğer adıyla mülakatın iki temel amacı vardır: Bu amaçlardan ilki kaynak kişiyi tam ve doğru cevap verme konusunda güdülemek, diğeri ise kaynak kişinin sosyal isteklilik, uyum gibi kaynaklardan gelen yanlılıklarını ortadan kaldırmaktır (Balcı, 2005).

Yüz yüze görüşme yöntemi yapı bakımından yarı yapılandırılmış görüşme, iletişim ve kayıt biçimi bakımından yazılı görüşme ve görüşme yapılacak birey sayısı bakımından bireysel görüşme şeklindedir. Yarı yapılandırılmış görüşme, görüşme formunun yarısı yapılandırılmış yarısı da yarı yapılandırılmış olarak hazırlanır. Kaynak kişinin vereceği tepkilere dayalı olarak açık uçlu ve esnek bir biçimde hazırlanmış olur (Cemaloğlu, 2011). Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinde önceden hazırlanmış sorular, kaynak kişilere kısmi esneklik sağlayarak soruların yeniden düzenlenmesine izin verir. Bu tür görüşmelerde kaynak kişilerin de araştırma üzerinde kontrolleri vardır (Ekiz, 2009). Yazılı görüşme, araştırmanın konusuna ve amacına uygun olarak görüşülen kişiyle yüz yüze ya da herhangi bir iletişim aracını kullanarak yaptığı, görüşmenin yazılı olarak kayıt altına alındığı görüşme türü olarak ele alınmaktadır. Bireysel görüşmede araştırmacı ve kaynak kişiden başka kimse araştırma ortamında bulunamaz (Cemaloğlu, 2011). Araştırmacı, bireysel görüşmede kaynak kişiler ile tek tek konuşarak onların özel hayatlarını ve düşüncelerini ancak bu şekilde öğrenir (Şahin, 2010).

Veri toplama aracı hazırlanırken araştırmacının amacına uygun, problem ve alt problemlere cevap olabilecek olan sorular, araştırmacı tarafından hazırlanmıştır. Görüşme formu ile ilgili uzman görüşü oluşabilmesi amacıyla form, bir müdür, iki müdür yardımcısı ve bir öğretmene uygulanmıştır. Görüşmecilerden gelen dönütler ve verilen cevaplar, incelenerek görüşme formuna son şekli verilmiştir.

Müdürlere, müdür yardımcılara ve öğretmenlere sunulan görüşme formunda iki bölüm bulunmaktadır. Birinci bölümde görüşmeciyi tanımlayan karakteristik bulguları

içeren yaş, cinsiyet, eğitim durumu, hizmet yeri ve kıdem yılını soran sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde ise şu sorular yer almaktadır:

- 1- “Okul müdürlerine uygulanan rotasyon (zorunlu yer değiştirme) uygulamasını destekliyor musunuz?”
- 2- “Okul müdürlerine uygulanan rotasyonun olumlu yönleri nelerdir?”
- 3- “Okul müdürlerine uygulanan rotasyonun olumsuz yönleri nelerdir?”
- 4- “Okul müdürlerine uygulanan rotasyona ilişkin önerileriniz nelerdir?”

3.4. Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Bu araştırmada elde edilen veriler içerik analizi yoluyla analiz edilmiştir. İçerik analizinde temel amaç, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır. İçerik analizi yoluyla verileri tanımlamaya ve verilerin içinde saklı olabilecek gerçekleri ortaya çıkarmaya çalışılır. İçerik analizinde temelde yapılan işlem, birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları okuyucunun anlayabileceği bir biçimde düzenleyerek yorumlamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Şahin (2010) içerik analizini yazılı-sözlü bir metni veya sembolü analiz edip, sayısallaştırarak yoruma gitmek olarak açıklamıştır.

İçerik analizi teknikleri, bir söylemi anlamada ve yorumlamada, öznel etkenlerden kurtulmayı sağlamak amacını taşımaktadır. Okuyucunun bilgisine, sezgisine, tutumlarına, değerlerine ve referans çerçevesine bağlı, kolayca ve otomatik bir şekilde yapılmış yorumuna karşı, nesnel okuma ilkeleri getirmektedir (Bilgin, 2006). Belli bir konuda içerik analiziyle çalışmak isteyen araştırmacı, ilk aşamada araştırma hedeflerini belirlemek durumundadır. İkinci aşama örneklemin oluşturulması şeklinde ifade edilebilir. Üçüncü aşamada, örneklemin bölüneceği birimler, maddeler ya da kayıt birimleri ve bunların içinde toplanacağı kategoriler saptanır. Birimlerin ve kategorilerin frekansları nicel olarak belirlendikten ve gerekirse kategoriler arası ilişkiler çözümlendikten sonra değerlendirme, çıkarsama ve yorumlama aşamasına gelinir (Bilgin, 2006). İçerik analizi basamaklarını Şahin (2009), verilerin kodlanması, temaların bulunması, kodların ve temaların düzenlenmesi ve bulguların tanımlanması ve yorumlanması olarak sıralamıştır.

Analiz sürecine, katılımcılar ile beraber doldurulan görüşme formları kodlanarak başlanmıştır. Müdürleri M1, M2, ... M35 şeklinde, Müdür yardımcıları My1, My2, ... My35 şeklinde ve öğretmenlerde Ö1, Ö2, ... Ö35 şeklinde numaralandırılarak görüşme formları kodlanmıştır. Katılımcıların görüşme formundaki ifadeleri

belirlenerek kavramlar (bir kelime, cümle) form üzerinde ortaya çıkarılmıştır. Tüm kavramlar tablolar halinde listelenmiştir. Benzer, aynı anlamı taşıyan ifadeler birleştirilerek ortak frekans değerleri oluşturulmuştur. Araştırma, müdürlere uygulanan rotasyonun olumlu ve olumsuz yönlerini ve görüşülen kaynak kişilerin rotasyon uygulamasına ilişkin önerileri olarak temalandırılmıştır.

BÖLÜM IV

Bulgular ve Yorum

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın alt problemlerinin yanıtlanması için yöntem bölümünde açıklanan veri toplama araçlarıyla elde edilen verilerin, uygun yöntemlerle analizi ile ortaya çıkan bulgulara ve bu bulgulara ilişkin yorumlara yer verilmiştir.

4.1. Alt Problemlere Ait Bulgular

Bu bölümde, araştırmanın alt problemlerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

4.1.1. Okul müdürleri, müdür yardımcıları ve öğretmenler; okul müdürlerine uygulanan rotasyonu desteklemekte midirler?

Bu alt problemin çözümlenmesi için görüşmecilere görüşme formunda ilk soru olarak yer alan “Okul müdürlerine uygulanan zorunlu yer değiştirme (rotasyon) uygulamasını destekliyor musunuz?” sorusu soruldu. Görüşmecilerden bu soruyu kısa ve net bir şekilde cevaplamaları istendi. Çalışma grubunun görevlerine göre rotasyon uygulamasını destekleme-desteklememe durumları Tablo 6’da gösterilmiştir.

Tablo 6.

Çalışma Grubunun Görevlerine Rotasyon Uygulamasını Destekleme – Desteklememe Durumları

Destekleme – Desteklememe	Müdür		Md. Yard.		Öğretmen		Toplam	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Destekliyorum	21	60	22	63	26	74	69	66
Desteklemiyorum	8	23	8	23	3	9	19	18
Kısmen Destekliyorum	5	14	5	14	6	17	16	15
Kararsızım	1	3	-	-	-	-	1	1
Toplam	35	100	35	100	35	100	105	100

Araştırmaya katılan müdürlerin 21’i zorunlu yer değiştirme uygulamasını desteklediğini, 8’i desteklemediğini, 1’i kararsız olduğunu ve 5’i kısmen desteklediğini (uygulamada bazı değişikliklerin yapılması şartıyla) belirtmiştir. Müdür yardımcılarının 22’si zorunlu yer değiştirme uygulamasını desteklediğini, 8’i desteklemediğini ve 5’i kısmen desteklediğini belirtmiştir. Öğretmenlerin 26’sı

zorunlu yer değiştirme uygulamasını desteklediğini, 3'ü desteklemediğini ve 6'sı kısmen desteklediğini belirtmiştir.

Rotasyon uygulamasını öğretmenlerin %74'ü, müdür yardımcılarının %63'ü ve müdürlerin de %60'ı desteklemektedir. Bu oranlar dikkate alındığında rotasyon uygulaması eğitim çalışanlarından en çok öğretmenler tarafından desteklendiği görölmektedir. Çalışma grubunun genel olarak rotasyon uygulamasını destekleme-desteklememe durumları Tablo 7'de gösterilmiştir.

Çalışma grubunun rotasyon uygulamasını destekleme-desteklememe durumları Tablo 7'de gösterilmiştir.

Tablo 7.

Çalışma Grubunun Rotasyon Uygulamasını Destekleme-Desteklememe Durumları

Destekleme – Desteklememe	f	%
Destekliyorum	69	66
Desteklemiyorum	19	18
Kısmen destekliyorum	16	15
Kararsızım	1	1
Toplam f	105	100

Araştırmaya katılan eğitim çalışanlarının 69'u zorunlu yer değiştirme uygulamasını desteklediklerini, 19'u zorunlu yer değiştirme uygulamasını desteklemediklerini, 16'sı kısmen desteklediklerini ve biri de karasız olduğunu belirtmiştir.

Bu sonuçlar bize eğitim çalışanlarının %66'sının zorunlu yer değiştirme uygulamasını desteklediklerini göstermektedir. Bu tabloda bulunan veriler, şermet'in (2009), Kurtulmuş ve diğerlerinin (2012), Nural ve Çıtak'ın (2012), Nartgün ve diğerlerinin (2012), Elma ve diğerlerinin (2011), Tonbul ve Sağıroğlu'nun (2012), Yılmaz ve diğerlerinin (2012) ve Koç'un (2012) araştırmalarından elde ettikleri, genel olarak katılımcıların büyük çoğunluğunun zorunlu yer değiştirme uygulamasını destekledikleri sonucu ile örtüşmektedir.

4.1.2. Okul müdürleri, müdür yardımcıları ve öğretmenler; okul müdürlerine uygulanan rotasyonun olumlu yönleri hakkında ne düşünmektedirler?

Bu alt problemin çözümlenmesi için görüşmecilere, görüşme formunda ikinci soru olarak yer alan “Okul müdürlerine uygulanan zorunlu yer değiştirme (rotasyon) uygulamasının olumlu yönleri nelerdir?” sorusu yöneltilmiştir. Görüşmecilerden gözlemledikleri olumlu yönleri yazmaları istenmiştir. Görüşme formları öğretmenler, müdürler ve müdür yardımcıları olarak ayrı ayrı değerlendirilmiştir.

Tablo 8.

Eğitim Çalışanlarına Göre Rotasyonun Olumlu Yönleri

SN	Tüm eğitim çalışanlarına göre rotasyonun olumlu yönleri	f				%
		Ö	My	M	Top	
1	Farklı ve yeni fikirler ortaya çıkması	13	11	3	27	25,7
2	Kişiyeye ve kuruma motivasyon sağlanması	7	0	14	21	20
3	Bilgi birikimi ve tecrübenin yeni okula aktarılması	7	4	7	18	17,1
4	Kişiyeye ve kurumu monotonluktan kurtarması	4	10	4	18	17,1
5	Kurumda değişim sağlayarak yeni bir çalışma ortamı oluşması	5	7	2	14	13,3
6	Kurumdaki eksikliklerin farklı bir gözle fark edilip, çözümlenmesi	3	4	7	14	13,3
7	Müdüre kendini geliştirme fırsatı sunulması	7	3	3	13	12,4
8	Farklı kurumlarda, farklı insanlarla, farklı şartlarda çalışma fırsatı vermesi	5	4	2	11	10,5
9	Verimi artırması	3	4	0	7	6,7
10	Yönetici memnuniyetsizliğini gidermesi	2	1	1	4	3,8

Ö: Öğretmen, My: Müdür yardımcısı ve M: Müdür

Öğretmenlere yöneltilen “Okul müdürlerine uygulanan zorunlu yer değiştirme (rotasyon) uygulamasının olumlu yönleri nelerdir?” sorusunun cevabı olarak 25 farklı görüş ortaya çıkmıştır. Öğretmenler müdürlere uygulanan rotasyonun olumlu yönlerini sıralarken en çok değişim ve bu değişim sonuçları üzerinde durmuştur. Bu değişim ile yeni müdürün okulda göreve başlaması ile yeni fikirlerin, yeni bakış açılarının, yeni söylemlerin ve yeni yönetim tarzlarının ortaya çıktığını belirtmişlerdir. Bu yeniliklerin personeli monotonluktan kurtardığını, personelin motivasyonunu sağladığını, eğitimin kalitesini arttırabilecek uygulamaların yeni okula aktarıldığını ve kurum içi çatışmaların önlendiğini belirtmişlerdir.

Müdür yardımcılarına yöneltilen “Okul müdürlerine uygulanan zorunlu yer değiştirme (rotasyon) uygulamasının olumlu yönleri nelerdir?” sorusunun cevabı olarak 23 farklı görüş ortaya çıkmıştır. Müdür yardımcıları, müdürlere uygulanan rotasyon uygulamasından, müdürden sonra en çok etkilenen eğitim çalışanıdır. Çünkü müdür yardımcıları müdür ile birebir çalışmakta, kurum içinde en çok müdür ile iletişim kurmaktadır. Uygulamanın olumlu yönleri sorulduğunda müdür yardımcıları da öğretmenler gibi değişim ve değişim ile gelen yeniliklerden bahsetmiştir. Yeni gelen müdür ile yeni fikirlerin üretilmesini ve eğitim-öğretim için uygulanacak yeni projelerin oluşmasını en yüksek frekansa sahip olumlu yön olarak belirtmişlerdir. Bu değişimin hem müdürde, hem de kurum personeline motivasyon sağlayacağını, müdürü ve personeli monotonluktan kurtaracağını ve böylece verimi arttıracığını söylemişlerdir. Yeni müdürün eski okulunda elde ettiği tecrübelerini ve faydalı olacağına inandığı uygulamaları, yeni geldiği kurumda uyguladığını ve uygulayabileceğini aktarmışlardır. Yeni müdürün, yeni bir bakış açısı ile fark edilemeyen sorunları fark edebileceğini yani kurum körlüğünün önüne geçebileceğini söylemişlerdir.

Müdürlere yöneltilen “Okul müdürlerine uygulanan zorunlu yer değiştirme (rotasyon) uygulamasının olumlu yönleri nelerdir?” sorusunun cevabı olarak 24 farklı görüş ortaya çıkmıştır. Müdürler, rotasyon uygulamasına tabi ve bu çalışmanın ana unsuru olan eğitim çalışanlarıdır. Bu uygulamanın olumlu yönlerini-sübjektif olarak baksalar bile- en iyi belirleyebilecek, ortaya koyabilecek kişilerdir. Okul müdürleri de diğer eğitim çalışanları gibi rotasyonun, müdürü ve kurumu monotonluktan kurtarıp, motivasyon sağladığını düşünmektedir. Bu uygulama ile kurum içinde bir değişimin yaşandığını, bunun olumlu ve olumsuz etkilerinin bulunduğunu belirtmişlerdir. Bu değişimin, iyiye doğru bir değişim olduğu görüşünü paylaşmaktadırlar. Müdürlerin gittikleri okula, geldikleri okuldaki tecrübelerini, yeni ve başarılı uygulamaları aktardıklarını söylemişlerdir. Kişisel olarak bazı müdürlerin yaşadığı mesleki tükenmişliği yani isteksizliği önlediğini ifade etmişlerdir.

Bu tabloda öğretmen, müdür yardımcı ve müdürlerin rotasyonun olumlu yönlerine ilişkin belirttikleri ortak ifadelerden yüksek frekansa sahip ifadeler gösterilmiştir. Bu tabloda en yüksek frekansa sahip ilk altı ifade incelenmiştir. Eğitim çalışanlarının %25,7’si 27 frekans ile “Farklı ve yeni fikirler ortaya çıkması” ifadesini en yüksek değere sahip olumlu yön olarak belirtmişlerdir. Bu ifadeyi takiben 21 frekanslı %20’lik değer sahip “Kişiye ve kuruma motivasyon sağlaması” ifadesini en yüksek değerli ikinci ifade olarak belirlemişlerdir. Üçüncü en yüksek değere sahip ifadeler

ise “Bilgi birikimi ve tecrübenin yeni okula aktarılması” ve “Kişiyi ve kurumu monotonluktan kurtarması”dır. Eğitim çalışanlarının %13,3 ü 14 frekanslı iki ifade belirtmişlerdir. Bu ifadeler “Kurumda değişim sağlayarak yeni bir çalışma ortamı oluşması” ve “Kurumdaki eksikliklerin farklı bir gözle fark edilip, çözümlenmesi”dir.

Araştırmadan elde edilen bulgulardan “Farklı ve yeni fikirlerin ortaya çıkması” Kaya’nın (2012), ve Yılmaz ve Yılmaz’ın (2012) araştırmalarıyla örtüşmektedir. “Kişiyi ve kuruma motivasyon sağlaması” bulgusu, Kerman (2004), Öztürk ve Teber’in (2006), Keskin’in (2008), Yılmaz’ın (2010), Ölçer’in (2005), Kaymaz’ın (2010), Eriksson ve Ortega’nın (2002) ve Champion ve diğerlerinin (1994) araştırma bulgularıyla paralellik göstermektedir. Memişoğlu ve arkadaşlarının (2012) araştırmalarından edindiği sonuç; “Bilgi birikimi ve tecrübenin yeni okula aktarılması” bulgusunu desteklemektedir. “Kişiyi ve kurumu monotonluktan kurtarması” bulgusu Güleç’in (2009), Öztürk ve Teber’in (2006) ve Ardıç ve Polatçı’nın (2009) araştırma bulgularıyla aynıdır. “Kurumda değişim sağlayarak yeni bir çalışma ortam oluşması” bulgusu Kaya’nın (2012), Elma ve arkadaşlarının (2011), Yılmaz ve Yılmaz’ın (2012) araştırmalarından elde ettiği bulgular ile örtüşmektedir. “Kurumdaki eksikliklerin farklı göz ile fark edilip, çözülmesi” Yılmaz ve Yılmaz’ın (2012), Aiming ve Wie’nin (2010), Elma ve arkadaşlarının (2011), Nural ve Çıtak’ın (2012), Kaya’nın (2012) araştırma sonuçları ile göstermektedir.

4.1.3. Okul müdürleri, müdür yardımcıları ve öğretmenler; okul müdürlerine uygulanan rotasyonun olumsuz yönleri hakkında ne düşünmektedirler?

Bu alt problemin çözümlenmesi için görüşmecilere görüşme formunda üçüncü soru olarak yer alan “Okul müdürlerine uygulanan zorunlu yer değiştirme (rotasyon) uygulamasının olumsuz yönleri nelerdir?” sorusu yöneltilmiştir. Görüşmecilerden gözlemledikleri olumsuz yönleri yazmaları istenmiştir. Görüşme formları öğretmenler, müdürler ve müdür yardımcıları olarak ayrı ayrı değerlendirilmiştir.

Tablo 9.

Eğitim Çalışanlarına Göre Rotasyonun Olumsuz Yönleri

SN	Tüm eğitim çalışanlarına göre rotasyonun olumsuz yönleri	f				%
		Ö	My	M	Top	
1	Okul müdürünün uyum problemi çekmesi, uyum sürecinde zaman kaybetmesi ve bu zaman kaybının verimsizlik yaratması.	17	12	8	37	35,2
2	Okul müdürünün aile ve sosyal hayatının etkilenmesi.	9	4	6	19	18,1
3	Rotasyon süresinin beş yıl olmasından dolayı uzun vadeli projelerin hayata geçirilememesi, projelerin yarım kalması	2	6	7	15	14,3
4	Olumsuz yönü yoktur.	3	6	3	12	11,4
5	Okul müdürünün ve kurumun motivasyonun ve veriminin düşmesi	5	0	6	11	10,5
6	Rotasyon süresinin kısa olması	0	3	7	10	9,5
7	Okul müdürünün "Beş yıl sonra gideceğim." düşüncesiyle kurumu benimsemeyip, çalışmaması	2	3	4	9	8,6
8	Okul müdürlerinin oluşturduğu düzenin bozulması	0	3	4	7	6,7
9	Yer değiştirmelerin adil yapılmadığına ilişkin oluşan güvensizliğin okul müdürünü olumsuz etkilemesi	2	3	1	6	5,7
10	Okul türleri dikkate alınmadan yer değiştirmenin yapılması	0	2	1	3	2,9
11	Eğitim öğretimde aksamaların görülmesi	0	3	0	3	2,9

Ö: Öğretmen, My: Müdür yardımcısı ve M: Müdür

"Okul müdürlerine uygulanan zorunlu yer değiştirme (rotasyon) uygulamasının olumsuz yönleri nelerdir?" sorusunun cevabı olarak öğretmenlerde 21 farklı görüş, müdür yardımcılarında 19 farklı görüş ve müdürlerde de 23 farklı görüş ortaya çıkmıştır.

Bu tabloda öğretmen, müdür yardımcısı ve müdürlerin, rotasyonun olumsuz yönlerine ilişkin olarak belirttikleri ortak ifadelerin yüksek frekansa sahip olanları ve yüzdelik değerleri gösterilmiştir. En yüksek frekansa sahip ilk altı ifade incelenmiştir. Eğitim çalışanları, rotasyonun olumsuz yönlerine ilişkin olarak 37 frekans-%35,2 ile "Okul müdürünün uyum problemi çekmesi, uyum sürecinde zaman kaybetmesi ve bu zaman kaybının verimsizlik yaratması." ifadesini en yüksek değere sahip olumsuz yön olarak belirtmişlerdir. Çalışma grubunun üçte birini aşan sayıda eğitim çalışanınin dile getirdiği en yüksek frekansa sahip olan olumsuz yön özetle müdürün

uyum problemi çekmesi ve buna bağlı olarak zaman ve verim kaybıdır. Uyum problemi müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlerin hem kendi gruplarınca hem de ortak olarak en yüksek frekansa sahip rotasyonun olumsuz yönüne ilişkin ifadeleridir. Bu sonuç rotasyon sonucunda okul müdürünün uyum problemi yaşadığını ispat etmiştir. Eğitim çalışanları 19 frekans-%18,1 ile *“Okul müdürünün aile ve sosyal hayatının etkilenmesi.”* ikinci en yüksek frekanslı ifade; 15 frekans-%14,3 ile *“Rotasyon süresinin beş yıl olmasından dolayı uzun vadeli projelerin hayata geçirilememesi, projelerin yarım kalması”* üçüncü en yüksek frekanslı ifade olarak belirtmişlerdir. Eğitim çalışanlarının %11,4’ü, 12 frekans ile olumsuz yönün bulunmadığı belirtmişlerdir. 11 frekansa-%10,5 sahip *“Okul müdürünün ve kurumun motivasyonun ve veriminin düşmesi”* ifadesini de beşinci en yüksek ifade olarak belirtmişlerdir.

Bu tablodan elde edilen bulgulardan, *“Okul müdürünün uyum problemi çekmesi, uyum sürecinde zaman kaybetmesi ve bu zaman kaybının verimsizlik yaratması.”* ifadesi Tonbul ve Sağıroğlu’nun (2012), Yılmaz ve arkadaşlarının (2012), Weinstein ve diğerlerinin (2009) ve Kaya’nın (2012) araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir. *“Okul müdürünün aile ve sosyal hayatının etkilenmesi.”* ifadesi Nural ve Çıtak’ın (2012) araştırma sonucu ile aynıdır. *“Rotasyon süresinin beş yıl olmasından dolayı uzun vadeli projelerin hayata geçirilememesi, projelerin yarım kalması”* ifadesi Tonbul ve Sağıroğlu’nun (2012) ve Weinstein ve arkadaşlarının (2009) araştırma sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. *“Okul müdürünün ve kurumun motivasyonun ve veriminin düşmesi”* ifadesi, Elma ve arkadaşlarının (2011), Memişoğlu ve arkadaşlarının (2012), Champion ve arkadaşlarının (1994), Mohsan ve arkadaşlarının (2012) ve Nural ve Çıtak’ın (2012) araştırma sonuçlarıyla desteklenmektedirler.

4.1.4. Okul müdürleri, müdür yardımcıları ve öğretmenlerin; okul müdürlerine uygulanan rotasyonun nasıl uygulanması gerektiği ile ilgili önerileri nelerdir?

Bu alt problemin çözümlenmesi için görüşmecilere görüşme formunda dördüncü soru olarak yer alan *“Okul müdürlerine uygulanan rotasyon uygulaması ile ilgili önerileriniz nelerdir?”* sorusu yöneltilmiştir. Görüşmecilerden uygulamaya ilişkin önerilerini yazmaları istenmiştir. Görüşme formları öğretmenler, müdürler ve müdür yardımcıları olarak ayrı ayrı değerlendirilmiştir.

Tablo 10.

Eğitim alışanlarının Rotasyon Uygulaması İle İlgili Önerileri

SN	Tüm eğitim çalışanlarının rotasyon uygulaması ile ilgili önerileri	f				%
		Ö	My	M	Top	
1	Müdürlere uygulanan rotasyon sekiz yıla çıkarılmalı.	5	12	12	29	27,6
2	Rotasyon tüm eğitim çalışanlarına uygulanmalı.	3	4	5	12	11,4
3	Rotasyon uygulanırken çalışanların, velilerin ve öğrencilerin görüşü dikkate alınmalı.	7	3	0	10	9,5
4	Yer değiştirilmelerde kriterlere kesin uyulmalı, uygulama adaletli bir şekilde yapılmalı.	2	2	5	9	8,6
5	Yönetici atanacağı kurumun tüm özelliklerini iyi bilmeli ve gerekli formasyona sahip olmalı.	6	0	0	6	5,7
6	Rotasyon uygulaması sınava dayalı olarak yapılmalı.	4	0	2	6	5,7
7	Rotasyon için performansa göre puanlama yapılmalı.	2	3	1	6	5,7
8	İsteğe bağlı olmalı.	3	0	2	5	4,8
9	Her yönetici kendi eğitim bölgesi içerisinde rotasyona tabi tutulmalı.	2	1	2	5	4,8
10	Rotasyon uygulamasın kriterleri, puanlama ölçütleri değiştirilmeli	1	3	0	4	3,8

Ö:Öğretmen, My: Müdür yardımcısı, M: Müdür

“Okul müdürlerine uygulanan rotasyon uygulaması ile ilgili önerileriniz nelerdir?” sorusunun cevabı olarak öğretmenlerde 25 farklı görüş, müdür yardımcılarında 18 ve müdürlerde de 26 farklı görüş ortaya çıkmıştır.

Bu tabloda öğretmen, müdür yardımcısı ve müdürlerin rotasyonun uygulamasına ilişkin belirttikleri önerilerden yüksek frekansa sahip ifadeler ve yüzdelik değerleri gösterilmiştir. Bu tabloda en yüksek değere sahip ilk yedi ifade incelenmiştir. Rotasyon süresinin sekiz yıla çıkarılması önerisi 29 frekansa sahip %27,6 ile en yüksek değerere sahip öneri olarak öne çıkmıştır. Bu bulgu yaklaşık olarak görüşmecilerin üçte birinin rotasyon süresini az bulduklarını ve bu sürenin sekiz yıla çıkarılmasını istediklerini göstermektedir. Sekiz yıl olmasının sebebi olarak ilköğretim süresinin sekiz yıl (4 ilkokul + 4 ortaokul) olarak değerlendirilmesinden kaynaklanmaktadır. Bu ifadeyi takiben sırasıyla %11,4 ile 12 frekansa sahip rotasyonun tüm eğitim çalışanlarına uygulanması önerisi gelmektedir. Buradaki tüm eğitim çalışanları ifadesinden il milli eğitim müdürleri, milli eğitim müdür yardımcıları,

şube müdürleri, öğretmenler, memurlar ve hizmetliler kastedilmektedir. %9,5 ile 10 frekansa sahip rotasyon uygulanırken okul çalışanlarının, velilerin ve öğrencilerin görüşünün alınması önerisi yüksek frekansa sahip üçüncü öneridir. 9 frekansa sahip rotasyon uygulanırken rotasyon uygulama kriterlerine tam olarak uyulması ve adaletli olunması önerisi gelmektedir. Görüşmecilerin yaklaşık %8,6'sı uygulamanın adaletsiz yapıldığına dair bir inanca sahiptir. Görüşme esnasında uygulamaya güven duymadıklarını belirtmişlerdir. %5,7 ile 6 frekansa sahip üç öneri bulunmaktadır. Bu öneriler ise; *“Yönetici atanacağı kurumun tüm özelliklerini iyi bilmeli ve gerekli formasyona sahip olmalı.”*, *“Rotasyon uygulaması sınava dayalı olarak yapılmalı.”* ve *“Rotasyon için performans göre puanlama yapılmalı”* önerileridir. Bu ifadeler, eğitim çalışanlarının, yönetmelikte bulunan yönetici değerlendirme formundaki puanlamanın yetersiz geldiğini bu puanlamaya ek ölçütlerin getirilmesinin faydalı olacağı görüşüne sahip olduklarını göstermektedir.

Öğretmenlerin, müdür yardımcılarının ve müdürlerin önerileri ikili olarak karşılaştırıldığında da ortak noktaların bulunduğu görülmektedir. Öğretmen ve müdür yardımcılarının yüksek frekansa sahip ortak olan bulguları *“Müdürlere uygulanan rotasyon sekiz yıla çıkarılmalı”*, *“Rotasyon uygulanırken çalışanların, velilerin ve öğrencilerin görüşü dikkate alınmalı.”*, *“Rotasyon tüm eğitim çalışanlarına uygulanmalı.”* ve *“Rotasyon için performans göre puanlama yapılmalı”* ifadeleridir. Öğretmen ve müdürlerin uygulamaya ilişkin değerlendirmeye alınan yüksek frekansa sahip önerilerinde ortak olan nokta; *“Müdürlere uygulanan rotasyon sekiz yıla çıkarılmalı”*, *“Rotasyon tüm eğitim çalışanlarına uygulanmalı.”*, *“Yer değiştirilmelerde kriterlere kesin uyulmalı, uygulama adaletli bir şekilde yapılmalı.”* ve *“Rotasyon uygulaması sınava dayalı olarak yapılmalı”* ifadeleridir. Müdür yardımcılar ve müdürlerin ortak olarak belirttikleri yüksek frekansa sahip ifadeler ise; *“Müdürlere uygulanan rotasyon sekiz yıla çıkarılmalı”*, *“Rotasyon tüm eğitim çalışanlarına uygulanmalı.”* ve *“Yer değiştirilmelerde kriterlere kesin uyulmalı, uygulama adaletli bir şekilde yapılmalı.”* ifadeleridir.

Bu tablodaki en yüksek frekansa sahip olan *“Müdürlere uygulanan rotasyon sekiz yıla çıkarılmalı”* bulgusu, Yeloğlu'nun (2008), Tonbul ve Sağıroğlu'nun (2012), Alaş'ın (2012), Koç'un (2012), Nartgün ve arkadaşlarının (2012) ve Yılmaz ve arkadaşlarının (2012) araştırmalarının bulgularıyla örtüşmektedir. Bu tablodan elde edilen bulgulardan olan *“Yer değiştirilmelerde kriterlere kesin uyulmalı, uygulama adaletli bir şekilde yapılmalı.”* ifadesi Preheim'in (1992), Tonbul ve Sağıroğlu'nun (2012) ve Memişoğlu ve arkadaşlarının (2012) araştırmalarının sonucuyla paralellik

göstermektedir. *“Rotasyon uygulanırken çalışanların, velilerin ve öğrencilerin görüşü dikkate alınmalı.”* bulgusu, Tonbul ve Sağıroğlu'nun (2012) ve Koç 'un (2012) araştırmalarından elde ettikleri sonuçlar ile aynıdır. *“Rotasyon için performans göre puanlama yapılmalı.”* bulgusu Kurtulmuş ve arkadaşlarının (2012), Yılmaz ve arkadaşlarının (2012) ve Koç'un (2012) araştırmalarının sonuçları ile desteklenmektedir. *“Yönetici atanacağı kurumun tüm özelliklerini iyi bilmeli ve gerekli formasyona sahip olmalı.”* ve *“Rotasyon uygulaması sınava dayalı olarak yapılmalı.”* bulguları Yeloğlu'nun (2008) araştırma bulgularıyla örtüşmektedir.

BÖLÜM V

Sonuç ve Öneriler

5.1. Sonuç

Bu bölümde araştırmanın bulgularından çıkarılan sonuçlar ortaya konmuş ve bu sorunlara yönelik öneriler geliştirilmiştir. Bu çalışmada, okul müdürlerine uygulanan rotasyon, okul müdürlerinin, öğretmenlerin ve müdür yardımcılarının görüşlerine göre, yaşananların ışığında, olumlu ve olumsuz yönlerinin, gözlemlenen sorunların ve eksikliklerin belirlenmesi amaçlanarak araştırılmıştır. Bu amaçla Burdur ili merkez ilçede ve merkeze bağlı köylerde hizmet veren okullardaki öğretmenler, müdür yardımcıları ve müdürler ile görüşülmüştür. Genel olarak otuz beş öğretmen, otuz beş müdür yardımcısı ve otuz beş müdür ile toplamda 105 eğitim çalışanı ile görüşülmüştür. Müstakil müdürlüğü bulunan her okuldan bir öğretmen, bir müdür, bir müdür yardımcısı ile görüşülmüştür. Bu görüşmeler sırasında görüşmecilerin demografik özelliklerini belirleyici, rotasyonu destekleme-desteklememe durumunu ölçen, olumlu ve olumsuz yönlerini belirlemeye dönük ve rotasyon uygulamasına ilişkin önerileri ortaya çıkarmaya dönük sorular sorulmuştur. Toplanan veriler içerik analizi ile analiz edilmiştir.

Rotasyon uygulamasının desteklenmesi ve desteklenmemesi durumlarına ilişkin görüşler incelendiğinde şu sonuçlar çıkarılabilir:

- 105 eğitim çalışanın 69'u yani %66'sı rotasyonu desteklediklerini ve devam etmesi gerektiğini düşünmektedir. Müdürlerin %60'ı, müdür yardımcılarının %63'ü ve öğretmenlerin %74'ü rotasyon uygulamasını desteklemektedirler.
- 105 eğitim çalışanın 19'u yani %18'i rotasyonu desteklemediklerini ve devam etmemesi gerektiğini belirtmektedir. Müdürlerin %23'ü, müdür yardımcılarının %23'ü ve öğretmenlerin %9'u rotasyon uygulamasını desteklememektedirler.
- 105 eğitim çalışanın 16'sı yani %15'i rotasyonu uygulamada değişikliklerin yapılması şartı ile destekleyeceklerini şu haliyle kısmen desteklediklerini ifade etmektedir. Müdürlerin %14'ü, müdür yardımcılarının %14'ü ve öğretmenlerin %17'si rotasyon uygulamasını desteklediklerini belirtmektedirler.

Okul müdürlerine uygulanan rotasyonun olumlu yönlerine ilişkin, öğretmenlerin, müdür yardımcılarının ve müdürlerin belirttikleri görüşler incelendiğinde şu sonuçlar çıkarılabilir:

- Müdüre motivasyon sağlaması
- Okul personeline motivasyon sağlaması
- Müdürü monotonluktan kurtarması
- Okul personelini monotonluktan kurtarması
- Verimin artması
- Kurumda değişim ve yeni bir çalışma ortamı sağlaması
- Okulda yaratıcı ve üretken fikirlerin ortaya çıkması
- Müdürün mevcut olan bilgi birikimini ve tecrübelerini yeni okula aktarması
- Kurumsal körlüğü önlemesi; okulda kanıksanan, farkına varılmayan yanlışlıkların ve eksikliklerin farklı bir göz ile fark edilerek çözümlenmesi.
- Müdüre farklı kurumda, farklı insanlarla ve farklı şartlarda çalışma fırsatı vermesi
- Müdürün kendini geliştirmesine olanak sağlaması
- Yöneticiden kaynaklı memnuniyetsizliklerin giderilmesi

Okul müdürlerine uygulanan rotasyonun olumsuz yönlerine ilişkin öğretmenlerin, müdür yardımcılarının ve müdürlerin belirttikleri görüşlerine ilişkin sonuçlar incelendiğinde şu sonuçlar çıkarılabilir:

- Okul müdürünün aile ve sosyal yaşantısının olumsuz etkilenmesi
- Okul müdürünün uyum problemi çekmesi
- Okul personelinin uyum problemi çekmesi
- Okul müdürünün okulu benimseyememesi
- Okuldaki işleyen düzenin bozulabilmesi
- Uyum sürecinde zaman kaybedilmesi
- Verimin düşmesi
- Okul personelinin motivasyonunun düşmesi
- Uygulamanın adaletsiz yapıldığına dair oluşan güvensizliğin, müdürü olumsuz etkileyebilmesi
- Eğitim öğretimde aksamaların meydana gelebilmesi
- Müdürün moralinin bozulması ve motivasyonunun düşmesi
- Zamanın kısa olması (beş yıl)

- Zamanın kısa (beş yıl) olmasından dolayı, uzun vadeli uygulamaların ve projelerin yapılamaması ve yarım kalması

Okul müdürlerine uygulanan zorunlu yer değiştirme uygulamasına yönelik öğretmenlerin, müdür yardımcılarının ve müdürlerin önerilerine ilişkin sonuçlar incelendiğinde şu sonuçlar çıkarılabilir:

- Rotasyonun süresinin en az sekiz yıl olması.*
- Rotasyon devam etmeli
- Rotasyon uygulamasında okulda görev yapanların, öğrencilerin ve velilerin görüşünün alınması
- Değişikliklerin sınava dayalı yapılması
- Müdürün okulun özelliklerine uygun formasyon sahibi olması, gerekli ise rotasyon öncesi eğitim alması
- Rotasyonun il milli eğitim müdürleri, il milli eğitim müdür yardımcıları, ilçe milli eğitim müdürleri, şube müdürleri de dâhil tüm eğitim çalışanlarına uygulanması
- İsteğe bağlı olması
- Rotasyon uygulamasına ilişkin kriterlerin gözden geçirilmesi
- Puan üstünlüğü yerine performansa bakılması
- Uygulamanın güvenilirliğinin sağlanması; kriterlerin herkes için tam olarak uygulanması ve adaletli davranılması

5.2. Öneriler

5.2.1. Uygulayıcılara Öneriler

Zaman içerisinde yoğunlaşan rekabet koşulları ve gelişen teknolojinin, çalışma şartları ve çalışan üzerinde olumsuz etkileri olmaktadır. Bu olumsuz etkilerin en aza indirilebilmesi için birçok örgüt, çok çeşitli uygulamalar yapmaktadır. Bu uygulamalardan biri de rotasyon uygulamasıdır. Her örgüt için aynı tip rotasyon uygulanmamaktadır. Çünkü her örgütün kendine özgü kuralları, kendine özgü bir işleyişi vardır. Bu sebeple her örgüt kendine uygun, kendine özel bir rotasyon programı hazırlamalıdır.

Milli Eğitim Bakanlığı da kendi örgütünün yönetici performansını arttırmak, kurumlarının kalitesini arttırmak ve çağı yakalamak adına kendi yöneticilerine uygulamak üzere, kendi rotasyon programını hazırlamıştır. Örgütlerin kendi yapılarına uygun rotasyon programı geliştirmeleri, rotasyon programından

maksimum düzeyde faydalanmalarını sağlar. Her uygulamada olabileceği gibi bu uygulamada da bazı eksiklikler bulunmaktadır. Yapılan bu araştırmanın sonuçlarına dayanarak uygulayıcılara şu öneriler sunulabilir:

- Araştırmanın sonuçlarında biri olan rotasyon süresinin 8 yıl olmasına dayanılarak rotasyon süresinin sekiz yıl olarak devam ettirilmesi önerilebilir.*
- Rotasyonun devam ettirilmesi sonucuna dayanarak rotasyon uygulamasının devam ettirilmesi önerilebilir.
- Araştırmanın sonuçlarından olan yönetmelik ile öneriler dikkate alındığında, rotasyon uygulamasına ilişkin özel bir yönerge hazırlanması önerilebilir. Bu yönerge, bakanlık temsilcileri, eğitim ile ilgili meslek örgütlerinin temsilcileri, eğitim ile ilgili sendika temsilcilerinin bulunduğu bir komisyonca hazırlanması önerilebilir.
- Uygulamaya karşı bir güvensizliğin bulunduğu sonucuna dayanarak; rotasyon programında izlenecek adımlar şeffaf, denetlenebilir ve sorgulanabilir olması önerilebilir.
- Tüm eğitim çalışanlarına uygulanmasının istenmesi sonucuna bağlı olarak; il milli eğitim müdürlerinin, il milli eğitim müdür yardımcılarının, şube müdürlerinin, ilçe milli eğitim müdürlerinin, öğretmenlerin, memurların ve hizmetli kadrosunda bulunan tüm personelin rotasyon uygulamasına dahil edilmesi önerilebilir.
- Yöneticiler, yeni okula yöneticilik eğitimi aldıktan sonra başlaması önerilebilir. Bu eğitimde yeni okulunun mevzuatı ve programı liderlik, proje hazırlama, etik, toplantı yönetimi, stres yönetimi gibi içerikler bulunabilir.
- Araştırmanın önemli sonuçlarından biri olan, yöneticilerin rotasyona tabi tutulurken aile bütünlüğü dikkate alınması ve gerekli tedbirler alınması önerilebilir.
- Uygulamaya iller arası yer değişikliği imkânı da getirilebilir. Öncelikle il içi yer değiştirme yapılmalı, boş kalan kurumlar ve gideceği kurumu bulunmayan yöneticiler için isteğe bağlı olarak iller arası rotasyon uygulaması yolu açılması önerilebilir.

* Bu araştırma 28 Şubat 2013 tarihli Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik yayınlanmadan önce yapılmıştır. Bu yönetmelikle beraber rotasyon süresi araştırmanın en önemli önerilerinden biri olan sekiz yıla çıkarılmıştır.

- Araştırma sonuçlarından biri olan rotasyon sonucunda okul işlerinde aksamaların meydana gelmesini önlemek amacıyla ve sağlıklı devam edebilmesi için; aynı kurumda görev yapan müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcıları aynı yıl rotasyona tabi tutulmaması faydalı olabilir.
- Rotasyon uygulamasının olumsuz yönlerinin başında okul müdürünün uyum problemi gelmektedir. Bu sonuca dayanarak rotasyon ile yer değiştiren müdürler kendinden sonraki gelecek müdüre bırakmak üzere; öğretmenleri, kurum personelini, okul – çevre imkanlarını, çevredeki önemli insanları, velileri, kurumun paydaşlarını ve çevreyi anlatan bir bilgilendirme dosyası hazırlaması önerilebilir. Böyle bir hazırlık, gelecek yöneticinin işlerini kolaylaştırabilir ve uyum sürecindeki zaman kaybı ve verimsizliği en aza indirebilir. Hazırlanacak bilgilendirme dosyasında okulun acil ihtiyaçları, devam eden projeler, çalışmalar ve yapılacaklar hakkında bilgiler bulunması da yararlı olabilir.
- Uzak ilçelerdeki ve köylerdeki okul yöneticilikleri için ücret farkı, rotasyon süresi, ücretsiz ulaşım gibi teşvikler getirilmesi önerilebilir. Böylece rotasyon sonrası okul müdüründe oluşabilecek motivasyon düşmesi önenebilir.
- Rotasyon puanı hesaplanırken kazanılan ödüller, başarı ve üstün başarı belgelerinin dikkate alınmaması önerilebilir. Çünkü bazı eğitim çalışanlarında, ödüllerin verilmiş biçimi ile ilgili bir güvensizlik bulunmaktadır.
- Rotasyonun sınava dayalı yapılmasının istenmesi sonucuna bağlı olarak; mevcut yöneticiler rotasyona uğramadan önce yazılı sınava tabi tutulması önerilebilir. Bu sınavdan alacakları puan rotasyon puanı hesaplamaya dâhil edilmesi önerilebilir.
- Araştırmanın sonuçlarından biri olan müdürlerin rotasyon sırasında performansları sonucu oluşan puanların dikkate alınması sonucuna dayanarak; rotasyon uygulamasında kullanılacak puan hesaplamalarında sadece hizmet puanı dikkate alınmayabilir. Hizmet puanı yanında müdürlerin performansları da dikkate alınabilir. Performans puanları ise şeffaf, denetlenebilir ve sorgulanabilir ölçütlere göre hesaplanması faydalı olabilir. Performans puanı belirlenirken yöneticinin liderlik ve çevre iletişim yetenekleri de ölçülmesi yararlı olabilir. Performans puanı belirlenirken, öğretmen, veli, öğrenci, kurum personeli, il ve ilçe milli eğitim müdürlüğünün ve kurumun paydaşlarının da görüşleri dikkate alınması önerilebilir. Belirlenen performans puanlarına göre başarılı sayılan yöneticiler için teşvikler olması önerilebilir.

5.2.2. Araştırmacılara Öneriler

Eğitim kurumlarındaki rotasyonu inceleyecek başka araştırmacılara şu öneriler getirilebilir:

- Bu araştırmada müdürlere uygulanan rotasyon araştırılmıştır. Bu araştırmanın benzeri müdür başyardımcıları ve müdür yardımcılarına uygulanan rotasyon ile ilgili yapılabilir.
- Bu araştırmanın çalışma grubunu müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenler oluşturmuştur. Çalışma grubuna veli, müfettiş, il ve ilçe milli eğitim müdürleri ve yardımcıları, il ve ilçe şube müdürleri de dâhil edilebilir.
- Yöneticisi rotasyona uğrayan okullar belirlenip bu okulların imkânları, taşınır ve taşınmaz malları ve öğrenci başarisına etkileri açısından rotasyon değerlendirilebilir. Bir önceki müdür ile şuan görev yapan müdürün kıyaslanması ile yeni bir araştırma yapılabilir.

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.
- Ada, S. ve Baysal, Z. N. (2010). *Türk eğitim sistemi ve etkili okul yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Akbaba Altun, S. ve Memişoğlu, S. P. (2010). İlköğretim müfettişlerinin denetimin yeniden yapılandırılmasına ilişkin görüşleri. *Elementary Education Online*, 9(2), 643–657.
- Alaş, B. (2012). *Rotasyona uğrayan okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin incelenmesi (İstanbul İli Fatih İlçesi Örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aşan, Ö. (2001). Motivasyon. Güney, S. (Ed.), *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, ss. 225 – 256.
- Allwood, J. M. ve Lee, W. L. (2004). The impact of job rotation on problem solving skills. *International Journal of Production Research*, 42(5), 865-881.
- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2008). Tükenmişlik sendromu akademisyenler üzerinde bir uygulama. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 69-96.
- Ay, Z. (2007). *Sanayi işletmelerinde motivasyon ve ülkemizdeki motivasyon uygulamaları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Babaoğlu, E. (2007). İlköğretim okulu yöneticilerinde tükenmişliğin bazı değişkenlere göre araştırılması. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(14), 55-67.
- Babaoğlu, E., Akbaba Altun, S. ve Çakan, M. (2010). İlköğretim okulu yöneticilerinin tükenmişlik düzeyi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 8(2), 355-373.
- Balcı, A. (2005). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntem, teknik ve ilkeler*. (5. Baskı). Ankara: PegemA Yayıncılık.

- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bilgi Sözlük, (2013). *Rotasyon*. <http://sozluk.bilgiportal.com/nedir/rotasyonadresinden> 04.03.2013 tarihinde alınmıştır.
- Bilgin, N. (2006). *Sosyal bilimlerde içerik analizi teknikler ve örnek çalışmalar*. (2. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- 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*. Unpublished master's theses, USA: The University of North Dakota.
- Campion, M. A., Cheraskin, L. ve Stevens, M. J. (1994). Career-related antecedents and outcomes of job rotation. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1518-1542.
- Cemaloğlu, N. (2011). Veri toplama teknikleri: Nicel-nitel. A. Tanrıöğen (Ed.), *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, (2. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık, ss. 133-166.
- Creager, L. P. (2007). *Building management bench strenght: A qualitative look at a job rotation program*. Unpublished master's theses, USA: University of San Diego.
- Çakır, G. (2009). *İş görenlerin demografik özelliklerine göre motivasyon araçları ve denetim odağı değişkenlerinin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ekiz, D. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. (2. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Elma, C., Şener, M. ve Çiftli S. (2011). Okul müdürlerinin zorunlu yer değiştirme uygulaması: müfettiş, yönetici ve öğretmen görüşlerine dayalı bir değerlendirme. *XX. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, 8-10 Eylül 2011, Burdur.
- 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(14), 2005 Güz, 67-79.

- Eriksson, T. ve Ortega, J. (2006). The adoption of job rotation: Testing the theories. *Industrial and Labor Relations Review*, 59(4), 653 – 666.
- Grissom, J. A., Loeb, S. ve Nakashima, N. (2012). Involuntary teacher transfers and student achievement: Examining equity and efficiency. AEFPP 37th Annual Conference, 15 – 17 Mart 2012, Boston, USA.
- Güleç, D. (2009). *Rotasyon ile çalışan hemşirelerde iş doyumunun belirlenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Gürsel, M. (1997). *Okul yönetimi (Kuramsal ve uygulamalı)*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Hamlet, C. (2013) *Effects of job rotation*. <http://smallbusiness.chron.com/effects-job-rotation-12276.html> adresinden 26.02.2013 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.
- İnsan Kaynakları Akademisi, (2012). *Rotasyon sistemi*. <http://www.ikademi.com/orgut-sosyolojisi/1154-calisanlarinizi-tatmin-etmek-icin-neler-yapiyorsunuz.html> adresinden 1 Mayıs 2012 tarihinde alınmıştır.
- İslamoğlu, A. H. (2002). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Kaplan, M. (2007). *Motivasyon teorileri kapsamında uygulanan özendirme araçlarının iş gören performansına etkisi ve bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karakaya, İ. (2011). Bilimsel araştırma yöntemleri, A. Tanrıoğen (Ed.), *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, (2. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık, 57-86.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemi*. (19. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kaya, A. (2012). Yönetici rotasyonunun olumlu ve olumsuz etkilerinin belirlenmesine ilişkin nitel bir çalışma. *VII. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi*, 24-26 Mayıs 2012, Malatya.

- Kaymaz, K. (2010). İş rotasyonu uygulamalarının motivasyon üzerine etkileri: Otomotiv işletmelerinde görev yapan yöneticiler üzerinde bir araştırma. *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 1(3), 69-85.
- 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, 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.
- Kırçı, Z. (2007). *Motivasyon unsuru olarak kariyer geliştirme ve bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Erzurum: Atatürk 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.
- Köse, E. (2010). Bilimsel araştırma modelleri. R. Kıncal (Ed.), *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, ss. 97-120.
- Kurtulmuş, M.,Gündaş, A. ve Ardıç T. (2012). Zorunlu yer değişikliği uygulamasına (rotasyon) ilişkin İlköğretim yöneticilerinin görüşleri. *Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi* 1(1), 49-57.
- Lortz, K. M. (1985). *An analysis of the rotation of elementary principals in Iowa (Professional growth, transfer, systematic, management succession.)* ProQuest Dissertations and These. USA: The University of Iowa.
- Malinski, R. M. (2002). Job rotation in an academic library: damned if you do and damned if you don't. Phelan, D.F. ve Malinski, R.M. (Ed.) *Midlife Career Decisions of Librarians. Library Trends*, 50(4), 673-680.

- Mascall, B. ve Leithwood, K. (2010). Investing in leadership: The district's role in managing principal turnover. *Leadership and Policy in Schools*, 9(4), 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.
- Miller, A. (2009). *Principal turnover, student achievement and teacher retention*. <http://www.ers.princeton.edu/Miller.pdf> adresinden 05.12.2012 tarihinde alınmıştır.
- MEB (2009). Milli Eğitim Bakanlığı eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmelik. *13 Ağustos 2009, Resmi Gazete*, 27318.
- MEB (2013). Milli Eğitim Bakanlığı eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmelik. *28 Şubat 2013, Resmi Gazete*, 28573.
- 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.
- Nartgün, Ş. S., Bayraktar, C. ve Akkulak, H. B. (2012). Eğitim yöneticilerinin rotasyon algısı. *VII. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi*, 24-26 Mayıs 2012, Malatya.
- Mohsan, F., Nawaz, M. M. ve Khan, M. S. (2012). Impact of job rotation on employee motivation, commitment and job involvement in banking sector of Pakistan. *African Journal of Business Management*, 6(24), 7114-7119.
- Nural, E. ve Çıtak, Ş (2012). Ordu ilindeki resmi eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin zorunlu yer değiştirme uygulamasına ilişkin görüş ve önerileri. *VII. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi*, 24-26 Mayıs 2012, Malatya.
- Ortega, J. (2001). Job rotation as a learning mechanism. *Management Science*, 47(10), 1361-1370.
- Ölçer, F. (2005). Departmanlı mağazalarda motivasyon üzerine bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25, 53-75.

- Öztürk, Z. ve Teber, S. (2006). Kariyer yönetiminin çalışan motivasyonuna etkileri: Jandarma havacılık komutanlığı örneği. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19, 67-91.
- Partlow, M. C. (2007). Contextual factors related to elementary principal turnover. *Planning and Changing*, 38(1 & 2), 60–76.
- Preheim, D. D. (1992). *Rotation of elementary principals in selected public schools*. Unpublished master's theses, USA: University of South Dakota.
- Sağlam, A. Ç. (2011). Okul örgütü ve yönetimi. Memduhoğlu, H.B. ve Yılmaz, K. (Ed.). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi, 167-198.
- Sıgı, Ü. (2006). Japonların kültürel özellikleri bağlamında; yönetsel, ekonomik ve sosyal süreçlerinin analizi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 29-47.
- Sweeney, D. L. (2008). *The effects of job rotation patterns on organizational outcome indicants of inter-organizational boundary spanner performance*. Unpublished master's theses, USA: University of Texas at San Antonio.
- Şahin, Ç. (2010). Veri toplama teknikleri. R. Kıncal (Ed.), *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 121-180.
- Şermet, C.M. (2009). *İnsan kaynaklarında iş rotasyonu tekniği ve bir uygulama*. Yayınlanmamış doktora tezi, Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tarlı, 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.
- Taşpınar, F. (2006). *Motivasyon araçlarının iş gören motivasyonu üzerindeki etkisi: Afyonkarahisar ilindeki termal otel işletmelerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Afyonkarahisar: Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- 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.

- Tharmmaphornphilas, W. (2001). *A robust job rotation schedule to minimize worker injuries*. Unpublished master's theses, USA: University of Pittsburgh.
- Tonbul, Y. ve Sağıroğlu, S. (2012). Okul m¼d¼rlerinin zorunlu yer değiştirme uygulamasına ilişkin bir araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Y¼netimi Dergisi*, 18(2), 313-339.
- T¼rk Dil Kurumu, TDK, (2013). <http://www.tdk.gov.tr/> adresinden 19.03.2013 tarihinde alınmıştır.
- Weinstein, M., Jacobowitz, R., Ely, T., Landon, K. ve Schwartz, A. E. (2009). *New schools, new leaders: A study of principal turnover and academic achievement at new high schools in New York City*. NYU Wagner Research Paper No. 2011-09, NYU –The Institute For Education And Social Policy, USA: New York University.
- Winzenried, E. (2005). *Job Rotation; Konzeptionelle Erkenntnisse – Fallstudie – Gestaltungsempfehlungen*. Yayınlanmamış y¼ksek lisans tezi. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät. Almanya: Bern ¼niversitesi.
- Yeloğlu, D. (2008). *Eğitim kurumlarına y¼netici seçme ve atamaya ilişkin okul y¼neticilerinin g¼r¼řlerinin değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış y¼ksek lisans tezi, İstanbul: Yeditepe ¼niversitesi, Sosyal Bilimler Enstit¼s¼.
- Yıldırım, A. ve şimşek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma y¼ntemleri*. (7. Baskı). Ankara: Seğkin Yayıncılık.
- Yılmaz, K., Altınkurt, Y., Karak¼se, T. ve Erol, E. (2012). Okul y¼neticilerine uygulanan zorunlu yer değiştirme uygulaması hakkında okul y¼neticilerinin ve ¼đretmenlerin g¼r¼řleri. *E-International Journal of Education Research*, 3(3), 65-83.
- Yılmaz, L.A. (2010). *Motivasyon araçlarının ęalıřanların performansı ¼zerindeki etkisi: T¼rk Telekom personeli ¼zerinde bir uygulama*. Yayınlanmış y¼ksek lisans tezi, Ankara: Gazi ¼niversitesi İşletme Anabilim Dalı.
- Yılmaz, S. ve Yılmaz, T. (2012). Okul m¼d¼rlerinin zorunlu rotasyon uygulamasına ilişkin g¼r¼řleri. *VII. Ulusal Eğitim Y¼netimi Kongresi*, 24-26 Mayıs 2012, Malatya.

Yinhua, L. (2005). Value analysis of job rotation. *Proceedings of 2005 International Conference on Management Science and Engineering*, October, 2005, China.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı :Niyazi GÖKKAYA
Doğum Yeri ve Tarihi :Antalya / 26.07.1980

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi :Süleyman Demirel Üniversitesi, Burdur Eğitim Fakültesi, Sınıf Öğretmenliği Anabilim Dalı 1998-2002
Yüksek Lisans Öğrenimi :Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İlköğretim Anabilim Dalı, Sınıf Öğretmenliği Programı
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce
Bilimsel Faaliyetleri :-

İş Deneyimi

Stajlar :Milli Eğitim Bakanlığı Erzurum İli Karaçoban İlçesi Erenler Köyü İlköğretim Okulu 2002/2003
Projeler :
Çalıştığı Kurumlar :MEB Erzurum İli Karaçoban İlçesi Erenler Köyü İlköğretim Okulu 2002 - 2005
MEB Burdur İli Çavdır İlçesi Anbarcık Köyü İlköğretim Okulu 2005-2006
MEB Burdur İli Ağlasun İlçesi Kibrit Köyü İlköğretim Okulu 2006-2007
MEB Burdur İli Çeltikçi İlçesi Bağsaray Ü.G.E. İlköğretim Okulu 2007-2010
MEB Burdur İli Merkez İlçe Özel Eğitim Uygulama Merkezi 1. Kademe 2010 -

İletişim

E-Posta Adresi : niyazigokkaya@hotmail.com / 545 795 3490
Tarih : 10.04.2013