

City and County Education Managers' Opinions on Implementation of Rotation

Kemal KAYIKÇI¹, Tayfun YÖRÜK², İzzet ÖZDEMİR³

ABSTRACT. The purpose of this study is to determine the opinions of city and county education leaders on the implementation of rotation that will be applied to them by the National Ministry of Education in terms of the benefits and disadvantages for both individuals and institutions. The data were obtained through interviews with education managers who work for Provincial National Education Directorate in Antalya and subject to rotation. Collected data were analysed by using content analysis. Although rotation brings dynamism for individuals and gives opportunity to have new information, it has some disadvantages like emergence of broken families and having difficulties with the new environment. Moreover, while rotation suppresses the institutional blindness, adaptation of staff with each other and with new environment takes considerable amount of time. According to the managers, rotation should take place but it should not be done according to the existing provision.

Key Words: Rotation, Education Managers, Benefits, Disadvantages

SUMMARY

Purpose and Significance: The aim of this study is to determine the opinions of city and county education leaders on the implementation of rotation that will be applied to them by the National Ministry of Education in terms of the benefits and disadvantages for both individuals and their institutions. It can be observed that as in every field today, organizational change takes place and the management approach also changes in a parallel way. To this change, individuals in the organizations may resist, because, according to them making changes in the current conditions may cause some security threats. Staff rotation is an important process and if the managers are subject to this implementation, it is very important to get their opinions on it.

Methods: In different branches and places, 17 education managers who are working for Provincial National Education Directorate in Antalya were interviewed. The interviews took 30 - 50 minutes and the collected data were analysed by using content analysis method. Data were coded and themed by 3 researchers together at first, then separately.

Results: Results showed that rotation brings dynamism for individuals and gives opportunity to have new information. In addition, to managers, it also gives the chance of having a new environment, working with new staff and provides new excitement. However, according to considerable amount of managers, implementation of rotation has some disadvantages for individuals like broken families, having difficulties in having a new environment and in flitting, losing the sense of ownership and motivation. From the institutional point of view, managers believe that there will also be some benefits and disadvantages. In their opinion, rotation will remove the institutional blindness and it will lead to transfer the information and experiences, have new projects. Moreover, institution will find the opportunity of reviewing itself and also some different interventions. On the other hand, there are managers who believe rotation has some disadvantages especially in terms of having difficulties in adaptation to new staff.

Discussion and Conclusion: This study clearly showed that many managers are conscious about the implementation of rotation. Some managers believe that their lives will be ruined even. Their worries are not about the rotation itself but the type of execution of rotation. By the education managers, it was also stated that rotation should take place, but it should not be done according to the existing provision. Because of those concerns, many managers believe that rotation will not provide any benefits neither for themselves nor for their institutions.

¹ Assoc. Prof. Dr., Akdeniz University, The Faculty of Education, kemalkayikci@akdeniz.edu.tr

² Teacher, Provincial National Education Directorate in Antalya, t.yoruk@gmail.com

³ Educational Supervisor, Provincial National Education Directorate in Antalya, ozdemirizzet@gmail.com

İl ve İlçe Eğitim Yöneticilerinin Tabi Oldukları Rotasyon Uygulamasına İlişkin Görüşleri

Kemal KAYIKÇI⁴, Tayfun YÖRÜK⁵, İzzet ÖZDEMİR⁶

ÖZ. Bu çalışmanın amacı Milli Eğitim Bakanlığı tarafından il ve ilçe eğitim yöneticilerine yapılması planlanan rotasyon uygulamasının bireysel ve kurumsal yararları ile olumsuzlukları hakkında rotasyona tabi tutulan yöneticilerin görüşlerini belirlemektir. Araştırma verileri Antalya ili ve ilçelerinde asaleten görev yapmakta olan ve rotasyona tabi tutulması planlanan yöneticilerden görüşme yoluyla toplanmıştır. Verilerin analizinde içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Veriler her üç araştırmacı tarafından önce birlikte, daha sonra ayrı ayrı kodlanmış ve temalar ortaya çıkarılmıştır. Rotasyon uygulamasının bireye dinamizm getirmesi, yeni bilgilere sahip olunması gibi bireysel yararlarının yanında parçalanmış ailelerin ortaya çıkması, yeni çevre edinilmesi güçlüğü gibi bireylere sağlayacağı olumsuzluklar yöneticiler tarafından belirtilmiştir. Ayrıca yöneticiler, uygulama ile kurumsal körlüğün önüne geçilebileceği görüşünü ortaya koyarken, değişen kadroların birbirleri ve çevre ile uyumunun zaman alacağı görüşünü savunmuşlardır. Yöneticilere göre rotasyon uygulaması olmalıdır ancak mevcut hükümler çerçevesinde yapılmamalıdır.

Anahtar Kelimeler: Rotasyon, Eğitim Yöneticileri, Yararlar, Olumsuzluklar

GİRİŞ

Günümüzde her alanda olduğu gibi örgütlerde de değişim görülmekte ve buna paralel olarak yönetim anlayışı da değişmektedir. Sabuncuoğlu ve Tüz (1998), örgütsel değişimi, örgütlerin yapı olarak buldukları çevreye uyarlanmaları olarak tanımlarken, Balcı (1995), örgütsel değişimin, özde yapı, süreç ve davranışların değişmesi anlamına geldiğini vurgulamaktadır. Örgütlerde büyük ölçekli değişim, örgütsel dengeyi sağlamaya yönelik olup sürekli bir öğrenme sürecini ve ulaşılmak istenen vizyona güvenli bir geçiş yapabilmek için örgütsel uyumu gerektirir.

Örgütsel değişimin gerçekleştirilebildiği şekillerden birisi de insan ögesinde değişimdir. Yeni belirlenecek elemanlarla oluşturulacak yeni bir yönetim politikası, personel üzerinde ya da kişilerin bilgi, beceri ve tutumlarında değişiklikleri de beraberinde getirecektir (Töremen, 2002:188). Bunun sağlanabilmesi adına örgütlerde değişim için işgörenler yer değiştirme (rotasyon) uygulaması tabi tutulmaktadırlar. Fransızca kökenli bir kelime olan rotasyon, TDK (1992) tarafından “bir birimde çalışan görevlilerin düzenli bir biçimde yer değiştirmesi” olarak ifade edilmiştir (Arslan, 2010:206). Örgütsel anlamda rotasyon, eşit sorumluluklar altında personelin çeşitli ve değişik yerlerde çalışmasına olanak vermek suretiyle yarışma ortamı oluşturulmasıdır (Tortop ve Anahtar, 1976:147). Canman’a (1995) göre ise rotasyon, kamu görevlilerinin yerine getirmekle yükümlü oldukları görevler nedeniyle bütün ülkede belli sürelerde görev yapma zorunluluğunun bulunmasıdır. Rotasyon uygulaması, ülkenin bölgeleri arasında var olan, coğrafi özellikler, gelişmişlik düzeyi, ekonomik olanaklar, kültürel ve sosyal yapı ile ulaşım vb. olanaklar açısından var olan farklılıklar nedeniyle, belli bölgelerin kamu görevlileri tarafından tercih edilmemesi nedeniyle kamu görevlerinde yaşanacak aksamaların önüne geçmek üzere düzenlenmiş bulunan bir uygulamadır (Çolak, 2005:140). Bu uygulama yoluyla geniş coğrafi alana yayılmış olan örgütlerde üst ve alt sosyo ekonomik yapıya sahip bölgeler arasında personel hareketi sağlanarak örgütün dinamizmi arttırılmaktadır. Rotasyonun yapılmaması durumunda ise tecrübeli (kıdemli) personel sürekli olarak avantajlı bölgelerde görev yaparken, tecrübesizler (kıdemsizler) ise hep bir arada ve dezavantajlı bölgelerde görev yapmaktadırlar. Bu durum dezavantajlı bölgelerde çalışan personel açısından hoşnutsuzluk yaratırken tecrübeli ve tecrübesiz personel arasındaki bilgi paylaşımını da yok ederek örgütü zayıflatmaktadır (Kayıkçı ve Şarlak, 2013).

Alanyazında rotasyonun ne olduğundan çok amacına, örgütsel ve bireysel yararlarına ilişkin araştırmalara yer verilmiştir. Kayır’a (2013) göre rotasyonla kuruluşta kişisel heyecan, olağan üstü çaba ve moral yaratılır. Champion (1994) tarafından yapılan araştırmalar sonucunda rotasyonu gerekli

⁴ Doç. Dr., Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, kemalkayikci@akdeniz.edu.tr

⁵ Öğretmen, Antalya İl Millî Eğitim Müdürlüğü, t.yoruk@gmail.com

⁶ İl Eğitim Denetmeni, Antalya İl Millî Eğitim Müdürlüğü, ozdemirizzet@gmail.com

kılan etmenler arasında yöneticilerin örgütü bir bütün halinde görüp, kurumsal işleyişi anlaması, kıyaslama yapması, farklı çözüm yolları geliştirebilmesi, farklı iş görenlerden yeni şeyler öğrenmesi, sıkılmayı engellemesi, kuruma yeni heyecan getirmesi, çalışanları güdülemesi gibi olumlu etkiler bulunduğu belirtilmiştir. Ayrıca, Bauer (2004) tarafından yapılan araştırmaya göre ise yöneticilerin hizmet süresi ile iş doyumunu ve performans seviyeleri arasında ilişki bulunmaktadır. Bu sonuç da zorunlu yer değiştirme uygulamasının yönetime etkileri bağlamında bize ışık tutmaktadır.

Campion ve arkadaşlarının (1994) rotasyona ilişkin iki açıklaması bulunmaktadır. Bunlardan birincisi: rotasyon yararlıdır çünkü yer değiştirme sayesinde iş görenlerin öğrenmesi ile birlikte beşeri sermaye birikimi arttırılır. Bu bakış açısına göre rotasyon yöneticilere farklı deneyimler yaşama imkânı verirken yöneticilerin uzmanlık gelişimine de katkıda bulunmaktadır. İkinci açıklamaya göre ise rotasyon güdülenmeyi arttırır. Bu ifadeye göre yer değişikliği uygulaması sayesinde iş görenlerin işlerinde oluşacak bıkkınlıkların önüne geçilir ve iş görenler işleri ile devamlı ilgili tutulur (Ortega, 2001:1361).

İlköğretim müdürlerinin rotasyonunu inceleyen Lortz (1985), zorunlu yer değişikliğine tabi tutulan ya da tutulmayan fark etmeksizin bütün müdürlerin uygulamanın yararlı olduğu konusunda görüş birliği içinde oldukları sonucuna varmıştır. Buna ek olarak müdürler, zorunlu yer değişikliği uygulamasının;

- Liderlik kabiliyetinde gelişme,
- Farklı işgörenle çalışarak geniş perspektife sahip olma,
- Farklı öğretmenlerle çalışarak uzmanlık alanında gelişme sağlama,
- Yönetim alanında karşılaşılan yeni durumlarla statikliğin önüne geçilmesi,
- Problemlerin çözümünde yeni yöntemler geliştirme,
- Çevrenin ihtiyaç duyduğu öğretim ortamının sağlanmasında etkin rol oynama,

gibi alanlarda etkisi olduğunu belirtmişlerdir. Benzer bir çalışma da Preheim (1992) tarafından gerçekleştirilmiş, araştırmada zorunlu yer değiştirme uygulamasının müdürlerin iş performansına olan etkiler incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre müdürlerin, böyle bir uygulamanın iş performansını azalttığı düşüncesinde olmadıkları ortaya çıkmıştır.

Alanyazından da anlaşılabilceği gibi, rotasyon uygulaması, yöneticilerin kişisel ve mesleki gelişimini sağlamaktadır. Böylelikle yöneticiler bir bütün olarak kurumsal gelişime katkıda bulunmaktadır. Ancak zorunlu yer değiştirme uygulamasında, hedeflerin belirlenmesi, uygulamanın gönüllülük esasına dayandırılması, uygulama öncesinde mevcut durumun ölçülmesi ve zorunlu yer değiştirme programının geliştirilmesi gibi ilkelere dikkat edilmesi uygulamanın olumsuz sonuçlara yol açmaması bakımından önem arz etmektedir (Tonbul ve Sağiroğlu, 2012:319).

Son günlerde ülkemizde eğitim alanında yapılan zorunlu yer değişikliği uygulamaları, özellikle eğitim yöneticilerine uygulanması bakımından adından sıkça bahsedilir bir konu haline gelmiştir. Öğretmenler için hazırlanan atama ve yer değiştirme yönetmeliklerinde zorunlu hizmete ilişkin hükümler yer alsa da; Milli Eğitim Bakanlığı personeli içinde zorunlu yer değişikliği uygulamasından en kapsamlı ve sistematik bir şekilde ilk olarak ilköğretim müfettişleri (il eğitim denetmenleri) etkilenmiştir. İlköğretim müfettişlerine uygulamaya koyulmasının ardından uzunca bir süre sonra zorunlu yer değiştirme suretiyle atama, okul ve kurum müdürlerine de uygulanmaya başlamıştır.

Buna ek olarak, Milli Eğitim Bakanlığı tarafından il milli eğitim şube müdürleri, müdür yardımcıları ile ilçe milli eğitim müdürleri ve şube müdürlerine rotasyon yapılması planlanmıştır. Rotasyon uygulamasının verimliliği arttıracığı, tekdüzeliği azaltacağı gibi çeşitli yararları olabilir. Ancak örgütte yapılacak rotasyon uygulaması yararlı olsa da bu uygulamadan etkilenecek olan çalışanların bu uygulamaya ilişkin görüşleri de önemlidir. Çünkü bu uygulama örgütte bir değişime yol açacaktır ve her örgütte çalışanlar tarafından değişmeye karşı az ya da çok düzeyde direnme olacaktır. Çalışanlara bu değişim uygun şekilde anlatılıp, benimsetilmedikçe çalışanların bu değişime ilişkin tutumları olumsuz olabilir. Çalışanların moral ve iş doyumunu düşebilir. Hatta çalışanlar bu değişimi kendileri için bir güvenlik sorunu ya da tehdit olarak algılayabilir. Bu da hem bireyi hem de

örgütü olumsuz etkiler. Nitekim Harwood deneyleri, kazanılmış alışkanlıklara ters düşen değişikliklerin işgörenlerde tepkiye yol açtığını, ancak bu tepkinin nedeninin değişimin kendisinin değil de, değişimin uygulanış biçimi olduğunu göstermiştir (Aydın, 2010:110). Bu sorunları çözmede ve değişime karşı direnci azaltmada çalışanların görüşlerinin alınması ve ikna edilmesi uygulamanın başarısını arttıracaktır. Bu nedenle bu çalışma çalışanların rotasyona ilişkin görüşlerini saptamayı amaçlamıştır. Bu amaçla aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. İl/İlçe eğitim yöneticilerinin bölge hizmetine bağlı yer değişikliği (rotasyon) uygulamasının bireylere sağladığı yararlar hakkındaki görüşleri nelerdir?
2. İl/İlçe eğitim yöneticilerinin bölge hizmetine bağlı yer değişikliği (rotasyon) uygulamasının kuruma sağladığı yararlar hakkındaki görüşleri nelerdir?
3. İl/İlçe eğitim yöneticilerinin bölge hizmetine bağlı yer değişikliği (rotasyon) uygulamasının bireyler açısından olumsuzlukları hakkındaki görüşleri nelerdir?
4. İl/İlçe eğitim yöneticilerinin bölge hizmetine bağlı yer değişikliği (rotasyon) uygulamasının kurum açısından olumsuzlukları hakkındaki görüşleri nelerdir?
5. İl/İlçe eğitim yöneticilerinin bölge hizmetine bağlı yer değişikliği (rotasyon) uygulamasının yapılıp yapılmamasına ilişkin görüşleri nelerdir?

YÖNTEM

Çalışma betimsel tarama modelinde olup, yöntem olarak nitel araştırma desenlerinden “durum çalışması” kullanılmıştır. Yin’e (1984) göre durum çalışması, güncel bir olguyu kendi gerçek yaşam çerçevesi içinde çalışan, olgu ve içinde bulunduğu içerik arasındaki sınırların kesin hatlarıyla belirgin olmadığı ve birden fazla kanıt veya veri kaynağının mevcut olduğu durumlarda kullanılan görgül bir araştırma yöntemidir. Diğer nitel yöntemlere benzer şekilde durum çalışması da; örgütün doğal çevresi içinde gerçekleştirilir ve çalışmanın konusu olan ortam ve olayların bütüncül bir yorumunu hedefler. (Yıldırım ve Şimşek, 2011:277)

Çalışma Grubu

Çalışma grubunun belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu örnekleme yöntemi, zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen durumların çalışılmasına olanak sağlamaktadır. Böylelikle amaçlı örnekleme çoğu durumda, olgu ve olayların ortaya koyulmasında ve açıklanmasında yararlıdır. (Yıldırım ve Şimşek, 2011:107). Görüşmeye Antalya il ve ilçelerinde görevli olup rotasyona tabi olan şube müdürleri, il milli eğitim müdür yardımcıları, ilçe milli eğitim müdürleri ve ilçe milli eğitim şube müdürleri arasından gönüllü ve halen bu görevi asaleten yürütmekte olan yöneticiler seçilmiştir. Çalışma grubundaki yöneticilere ilişkin veriler Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Çalışma grubunu oluşturan yönetici verileri

		f	%	Kodu
Görev	İl Milli Eğitim Müdür Yardımcısı	6	35,29	MEMYrd
	İlçe Milli Eğitim Müdürü	5	29,41	İLÇEMEM
	İl Milli Eğitim Şube Müdürü	5	29,41	MEMŞb
	İlçe Milli Eğitim Şube Müdürü	1	5,88	İLÇEMEMŞb
Görev Süresi	1-5	3	17,65	
	6-10	9	52,94	
	11-15	2	11,76	
	16-20	1	5,88	
	20+	2	11,76	
Cinsiyet	Bayan	1	5,88	
	Bay	16	94,12	
Medeni Durum	Evli	17	100,00	
	Bekar	0	0,00	

Veri Toplama Aracı

İl ve ilçe eğitim yöneticilerinin, tabi oldukları zorunlu yer değiştirme uygulamasına ilişkin görüşlerini belirlemek için yarı yapılandırılmış görüşme tekniği uygulanmıştır. Görüşme tekniği, sonucunda elde edilen verilerin, bireylerin görüşlerini, deneyimlerini ve duygularını ortaya çıkarma yönünden güçlü olması ve iletişim biçimi olarak da konuşmayı temel alması bakımından nitel araştırmalarda kullanılan en yaygın veri toplama yöntemlerinden birisidir (Yıldırım ve Şimşek, 2011:127). Görüşmede kullanılacak sorular hazırlanmadan önce, araştırma konusu ile ilgili ulusal ve uluslararası alanyazın taraması yapılmış, mevzuat incelenmiş ve konuya ait içerik belirlenmiştir. Bu işlemin ardından görüşme formunda yer alması düşünülen sorular oluşturulmuştur.

Görüşmelerin gerçekleştirilebilmesi için araştırma kapsamındaki her yönetici ile önceden görüşme yapılarak randevu alınmıştır. Başlangıçta üç araştırmacı görüşmeye katılırken, daha sonra ayrı ayrı görüşmelere devam edilmiştir ve her görüşme 30-50 dakika sürmüştür. Mesafe nedeniyle ulaşımı zor olan yöneticilerle de internet üzerinden video konferans yapılarak görüşme gerçekleştirilmiştir. Veri toplama esnasında katılımcılara demografik bilgilerin yanı sıra, aşağıda belirtilen 5 ayrı açık uçlu soru sorulmuştur:

1. Bölge hizmetine bağlı yer değişikliği (rotasyon) uygulamasının bireylere-sizlere sağladığı yararlar hakkındaki görüşleriniz nelerdir?
2. Bölge hizmetine bağlı yer değişikliği (rotasyon) uygulamasının kuruma sağladığı yararlar hakkındaki görüşleriniz nelerdir?
3. Bölge hizmetine bağlı yer değişikliği (rotasyon) uygulamasının bireyler-sizler açısından olumsuzlukları hakkındaki görüşleriniz nelerdir?
4. Bölge hizmetine bağlı yer değişikliği (rotasyon) uygulamasının kurum açısından olumsuzlukları hakkındaki görüşleriniz nelerdir?
5. Bölge hizmetine bağlı yer değişikliği (rotasyon) uygulamasının yapılıp yapılmamasına ilişkin görüşleriniz nelerdir?

Verilerin Analizi

Verilerin analizi aşamasında nitel veri analizi tekniklerinden betimsel ve içerik analizi kullanılmıştır. Betimsel analizde elde edilen veriler daha önceden belirlenen temalara göre özetlenir ve yorumlanır. Veriler, araştırma sorularının ortaya koyduğu temalara göre düzenlenebileceği gibi, görüşme ve gözlem süreçlerinde kullanılan sorular ya da boyutlar dikkate alınarak da sunulabilir. Betimsel analizde görüşleri çarpıcı bir biçimde sunmak için doğrudan alıntılara sıkça yer verilir (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 228). İçerik analizinde birbirine benzeyen veriler, belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirilerek okuyucunun anlayabileceği bir şekilde düzenlenir ve yorumlanır (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 227). Verilerin analizinde, önce tema olarak kabul edilen her bir soruya ilişkin katılımcı görüşlerden elde edilen veriler işlenmiştir. Veriler araştırmacılar tarafından incelenerek titizlikle ele alınmış ve değerlendirilmiştir. Önceden belirlenmiş bir kodlama olmayıp katılımcı ifadelerinin özüne uygun olarak kodlamalar yapılmıştır. Benzer anlam taşıyan görüşler aynı kod altında toplanarak kodların tekrarlanma sayıları (frekans) belirlenmiştir. Benzer kodların bir araya getirilmesiyle temalara ulaşılmıştır. Son olarak verilerin ve kodların tekrar gözden geçirilmesi ve araştırmacıların kodlamalarının karşılaştırılması yapılarak kod ve temalar son haline getirilmiştir. Elde edilen bulgular düzenlenmiş ve yorumlanmış bir biçimde okuyucuya sunulmuş bu amaçla veriler sistematik ve açık bir biçimde betimlenerek yorumlanmış ve neden-sonuç ilişkileri irdelenerek birtakım sonuçlara ulaşılmıştır. Sonuçlar, alınan uzman görüşleri ve uygulayıcı teyidiyle birlikte raporlanmıştır. Raporla bulguları çarpıcı bir biçimde yansıtmak amacıyla doğrudan alıntılara sıkça yer verilmiştir.

İl ve ilçe eğitim yöneticilerinin görüşlerinin analizinde, üzerinde durulan konuların benzerliğine göre gruplar oluşturulmuştur. Verilerin analizi yapılırken, görüşü alınan il veya ilçe eğitim yöneticilerine kurumdaki pozisyonlarına göre birer kod numarası verilerek (MEMYrd, MEMŞb, İLÇEMEM, İLÇEMEMŞb) açıklamalar yapılmıştır. Her bir soru bir tema olarak kabul edilmiş ve bu

temaya ait benzer görüşler aynı kodlar altında toplanmıştır. Bu kodlar tekrar edildikleri oranda sayısallaştırılarak frekans ve yüzde olarak ifade edilmiştir.

Çalışmanın geçerlik ve güvenilirliğini arttırmak amacıyla, katılımcılarla yapılan ilk üç görüşmeye üç araştırmacı birlikte katılarak sorulara verilen kodlamaları birlikte yapmışlardır. Böylece benzer anlama gelen ifadelerin aynı şekilde kodlanması yani kodlamanın ortaklaştırılması sağlanmaya çalışılmıştır. Daha sonra araştırmacıların bireysel olarak farklı katılımcılarla yaptıkları görüşmelerde elde ettikleri benzer verilere ilişkin verdikleri kodların da benzeştiği saptanmıştır. Ayrıca sonuçlar, görüşme yapılan katılımcılara da okutulmuş ve sonuçlarla ilgili katılımcı teyidi alınmıştır. Çalışma boyunca farklı görev ve bölgedeki kişilerle görüşmeler yapılarak çeşitleme sağlanmıştır. Görüşme süreci açık olarak yazılmış ve elde edilen veriler denetime gerek duyulması durumunda temin edilebilmesi için saklanmıştır.

BULGULAR

Yöneticilere genel olarak rotasyon uygulamasının bireysel ve kurumsal yararları ve uygulama sonucu oluşabilecek olumsuzluklarla, uygulamanın yapılıp yapılmamasına ilişkin sorular yöneltilmiştir. Çalışmanın bu bölümünde yöneticilerin bu sorulara verdikleri cevaplar analiz edilmiştir.

Yöneticilerin Rotasyon Uygulamasının Bireylere Sağladığı Yararlar Hakkındaki Görüşleri

Bu bölüm yöneticilerin rotasyon uygulamasının bireysel yararları hakkındaki görüşlerinden elde edilen verilerden oluşmaktadır. Soru yöneticilere yöneltildiğinde cevaplar öncelikle uygulamanın bireysel yararının var olup olmadığı konusundaki görüşlerden oluşmasından dolayı Tablo 2A oluşturulmuştur.

Tablo 2A. *Yöneticilerin Rotasyon Uygulamasının Bireylere Sağladığı Yararlar Hakkındaki Görüşleri*

Görüşler	MEMYrd1	MEMYrd2	MEMYrd3	MEMYrd4	MEMYrd5	MEMYrd6	MEMŞb1	MEMŞb2	MEMŞb3	MEMŞb4	MEMŞb5	İLÇEMEM1	İLÇEMEM2	İLÇEMEM3	İLÇEMEM4	İLÇEMEM5	İLÇEMEMŞb1	f	%	
Bireysel yarar sağlamaz	√	√		√	√	√		√	√		√						√	√	10	58,82
Bireysel yararı vardır			√				√			√		√	√	√					6	35,29

Tablo 2A’da bulunan veriler incelendiğinde 10 yönetici (%58,82) rotasyon uygulamasının bireysel anlamda bir yararının olmadığını savunurken, 6 yönetici (%35,29) bireysel yararının olduğunu dile getirmiştir. Uygulama ile oluşan bireysel yararın varlığına inanan yöneticilerden, var olan bu yararın hangi temalar altında olduğu Tablo 2B’de verilmiştir.

Rotasyonun herhangi bir yararının olmadığı görüşünü savunan bazı katılımcılar, bu görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir:

“Ben Antalya Milli Eğitim müdürlüğünde çalışan şube müdürü olarak başka illerde ve başka ilçelere zorunlu olarak yer değişikliğinde herhangi bir yarar görmüyorum” (MEMŞB2)

“Kişisel bir fayda sağladığını düşünmüyorum biz kanunlara yönetmeliklere ve amirlerin talimatlarına göre hareket ediyoruz kendi başımıza farklı bir uygulama yapmıyoruz verimli

“çalışma yapılıyorsa yer değişikliğinin kişisel olarak fayda sağlayacağını düşünmüyorum.” (İLÇEMEMŞB1)

“Rotasyonun bireysel olarak yarar sağlayacağına katılmıyorum. Bizler birinci derece karar verenler değiliz bizler kanun ve yönetmeliklere göre amirlerin kararlarını uygularız burada da gittiğimiz yerde de aynı işi yapacağız bu bakımdan faydası yoktur.” (MEMŞB5)

“Bize bir yarar sağlayacağını düşünmüyorum. Değişik bölgelere taşınmak gitmek herkes için bir külfettir. Zahmettir. Kişisel bir katkısının olmayacağını düşünüyorum.” (İLÇEMEM5)

Tablo 2B. Yöneticilerin Rotasyon Uygulamasının Bireylere Sağladığı Yararlar Hakkındaki Görüşleri

Görüşler	MEMYrd1	MEMYrd2	MEMYrd3	MEMYrd4	MEMYrd5	MEMYrd6	MEMŞb1	MEMŞb2	MEMŞb3	MEMŞb4	MEMŞb5	İLÇEMEM1	İLÇEMEM2	İLÇEMEM3	İLÇEMEM4	İLÇEMEM5	İLÇEMEMŞb1	f	%
Yeni bilgilere sahip olunur							√			√								2	11,76
Yeni çevre edinilir.			√															1	5,88
Durağanlık gider, dinamizm gelir												√	√					2	11,76
Farklı kadrolarla çalışma imkânı sağlar													√					1	5,88
Yeni heyecan sağlar														√				1	5,88

Tablo 2B’de görüldüğü gibi bireysel yararların olmayacağı görüşünün aksine yeni bilgilere sahip olunacağı görüşünü savunan yöneticilerin oranı da %11,76’dır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

“Bireysel olarak hepimiz gittiğimiz yeni çevrede yeni bilgilere, yeni donanımlara sahip olacağız” (MEMŞB1)

“Aynı kişiler aynı ortam kendini yenileyemiyorsun, buradaki bilgilerini gittiğin yere götürürsün gittiğin yerde yeni bilgiler öğrenirsin kendini geliştirme açısından olumlu olabilir.” (MEMŞB4)

Yeni bilgilere sahip olunacağı görüşü ile aynı orana sahip bir diğer görüş de yöneticilerin üzerindeki durağanlığın gideceği, bunun yerine dinamizmin geleceği görüşüdür. Katılımcıların bu konu üzerine görüşleri aşağıdadır:

“Tebdili mekânda hayır vardır. Farklı insanlarla, farklı ekiplerle çalışmak insanda durağanlığı değil, tam tersine bir hareketliliği ve başarıyı artırır.” (İLÇEMEM1)

“Üçüncü bir husus, yönetici görev yapmış olduğu yerde durağan bir çalışma performansından ziyade, farklı seçeneklerin bulunduğu yerde çalışma farklı deneyimler kazandırır” (İLÇEMEM2)

Tablo 2’den elde edilen veriler ışığında yöneticilerin rotasyon uygulamasının bireysel yararları konusundaki düşünceleri, çoğunlukla uygulamanın herhangi bir yarar sağlamayacağı konusunda birleşmiştir. Bunun yanında yeni heyecan sağlaması, farklı kadrolarla çalışma imkânı sunması, sürekli aynı kurumda bulunmanın neticesinde doğacak olan durağanlığın gidip yerine dinamizmin geleceği ve yeni bilgilere sahip olunacağı görüşlerini de savunan yöneticiler bulunmaktadır.

Yöneticilerin Rotasyon Uygulamasının Kurum Açısından Yararları Hakkındaki Görüşleri

Yöneticilere rotasyon uygulamasının kurumsal yararları hakkındaki soru yöneltildiğinde verilen cevaplar öncelikle uygulamanın kurumsal bir yararının bulunup bulunmadığı yönünde olmuştur. Bu sebeple yöneticiler açısından rotasyon uygulamasının kurumsal yararlarının olup olmadığına ilişkin veriler Tablo 3A’da verilmiştir.

Tablo 3A. Yöneticilerin Rotasyon Uygulamasının Kurum Açısından Yararları Hakkındaki Görüşleri

Görüşler	MEMYrd1	MEMYrd2	MEMYrd3	MEMYrd4	MEMYrd5	MEMYrd6	MEMŞb1	MEMŞb2	MEMŞb3	MEMŞb4	MEMŞb5	İLÇEMEM1	İLÇEMEM2	İLÇEMEM3	İLÇEMEM4	İLÇEMEM5	İLÇEMEMŞb1	f	%
Kuruma yararı yoktur	√	√	√	√	√	√		√									√	8	47,06
Kuruma yararı vardır							√	√		√	√	√	√	√	√	√	√	9	52,94

Tablo 3A’da bulunan veriler incelendiğinde 8 yönetici (%47,06) rotasyon uygulamasının kurumsal anlamda bir yararının olmadığını savunurken, 9 yönetici (%52,94) uygulamanın kuruma yarar sağladığını belirtmiştir. Uygulamanın kuruma yarar sağlayacağını düşünen yöneticilere, bu yararın hangi alanlarda olduğu sorulmuş ve elde edilen veriler Tablo 3B’de verilmiştir

Kurumsal anlamda da uygulamanın bir yarar sağlamayacağı görüşünü savunan bazı katılımcılar şu görüşleri ifade etmişlerdir.

“Kuruma hiçbir fayda sağlayacağını düşünmüyorum. Daha önce de rotasyon kapsamında rotasyona tabi tutuldum. 2002 yılında. Ne rotasyondan bizim ilimize gelen arkadaşlar memnun, ne de ben gittiğim ilde başarılı olamadım” (MEMYRD2)

“Kamu çalışanının görev ve sorumlulukları her yerde aynı hassasiyeti gerektiriyor. Küçük il, büyük il sosyal çevre açısından. Her yerde aynı hassasiyet gerektirdiğinden, birbirine yakın kıdemde ve tecrübedeki arkadaşlarımızın çalışanlarının birinin ayrılıp diğerinin gelmesi kuruma herhangi bir yarar sağlamaz.” (MEMYRD3)

“Bu değişiklik olunca bir yenilik olur, yüzler değişir, işler daha resmi olur diye düşünüldüğü kanaatindeyim. Ama şu anda da böyle bir şeyin çok da yarar getirdiğini de tahmin etmiyorum veya meslekte çok eski olanların emekliliğe gönderme gibi bir sistem olabilir.” (MEMŞB3)

“... İnsanlar yararlı olacağı değil kendisinin rahat edeceği kurumdan ziyade daha çok nerde rahat ederim düşüncesiyle hareket ediyorlar bu nedenle rotasyonun çokta yararlı olacağını düşünmüyorum.” (MEMYRD6)

“Rotasyona tabi olan yerlerde sürelerin sınırlı olması idarecilerin uzun vadeli projeler veya çalışmalarını engeller bu bakımdan faydalı olduğunu düşünmüyorum” (İLÇEMEMŞB1)

Tablo 3B. Yöneticilerin Rotasyon Uygulamasının Kurum Açısından Yararları Hakkındaki Görüşleri

Görüşler	MEMYrd1	MEMYrd2	MEMYrd3	MEMYrd4	MEMYrd5	MEMYrd6	MEMŞb1	MEMŞb2	MEMŞb3	MEMŞb4	MEMŞb5	İLÇEMEM1	İLÇEMEM2	İLÇEMEM3	İLÇEMEM4	İLÇEMEM5	İLÇEMEMŞb1	f	%
Bilgi ve tecrübeler aktarılır							√		√									2	11,76
Farklı projeler üretilir							√											1	5,88
Zarar veren yönetici uzaklaştırılır							√			√								2	11,76
Kurumsal körlüğün önüne geçer												√	√		√	√		4	23,53
Kurum farklı müdahale olanakları bulur													√					1	5,88
Kurum kendini gözden geçirme fırsatı yakalar													√	√				2	11,76

Uygulamanın herhangi bir yarar sağlamayacağını düşünen yöneticilerin yanı sıra, 4 yönetici (%23,53) rotasyon uygulaması ile kurumsal körlüğün önüne geçilebileceği görüşünü savunmuştur. Yöneticilerin bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Belli bir yıl sonra diyelim 3 yıl sonra insanda bir yüz eskimesi, kurumsal körlük oluşur. Bunun önüne geçer.” (İLÇEMEM1)

“Kurumsal körlük dediğimiz, yöneticinin sorunları görememe gibi düşebileceği sendromdan kurtulmasına yönelik bir yenilenme süreci olarak değerlendirebiliriz.” (İLÇEMEM2)

“Kurumlara farklı yöneticinin farklı bakış açısı getireceğini ve iş körlüğünün oluşacağını düşünüyorum” (İLÇEMEM4)

“Kurum açısından teorik olarak işte çevreyi değiştirmek işletme körlüğü noktasında bir farklılık yaratmak gibi düşünceleri var. Benim kendi düşüncem farklı yerlerde çalışmak mutlaka farklı ortamları görmek yararlı olabilir” (İLÇEMEM5)

Yukarıdaki görüşlere ek olarak yöneticiler, rotasyon uygulamasının kuruma sağlayacağı katkılar hakkında uygulama ile birlikte bilgi ve tecrübelerin aktarılacağı, farklı projelerin üretilmesine olanak sağlandığı, zarar veren yöneticilerin kurumdan uzaklaştırılacağı, kurumun farklı müdahale imkânlarını bulacağı ve kurumun kendini gözden geçirme olanağını bulacağını belirtmiştir.

Yöneticilerin Rotasyon Uygulamasının Birey Açısından Olumsuzlukları Hakkındaki Görüşleri

Bu bölümde, görüşme formunda rotasyon uygulamasının getireceği bireysel olumsuzluklar hakkında yöneticilerin görüşleri incelenmiş ve yöneticilerin verdiği cevaplar Tablo 4'te kodlanmıştır.

Tablo 4. Yöneticilerin Rotasyon Uygulamasının Birey Açısından Olumsuzlukları Hakkındaki Görüşleri

Görüşler	MEMYrd1	MEMYrd2	MEMYrd3	MEMYrd4	MEMYrd5	MEMYrd6	MEMŞb1	MEMŞb2	MEMŞb3	MEMŞb4	MEMŞb5	İLÇEMEM1	İLÇEMEM2	İLÇEMEM3	İLÇEMEM4	İLÇEMEM5	İLÇEMEMŞb1	f	%	
Yeni çevre edinilmesi zordur.		√		√			√	√	√		√						√	√	8	47,06
Sahiplenme duygusu ortadan kalkar.								√											1	5,88
Parçalanmış aileler ortaya çıkacaktır.	√	√		√	√	√	√	√		√	√	√	√	√			√		13	76,47
Sağlık problemleri ortaya çıkacaktır.					√			√											2	11,76
Yöneticilerin çocuklarının eğitimi olumsuz etkilenecektir.		√					√	√				√		√					5	29,41
Taşınma problemleri ortaya çıkacaktır.				√					√			√			√	√			5	29,41
Yöneticilerin verimi düşer, çalışma isteği yok olur	√	√		√	√					√									5	29,41

Yöneticilerin rotasyon uygulamasının getireceği bireysel olumsuzlukların hangi temalarda yer alacağına ilişkin görüşleri Tablo 4'te verilmiştir. Genel olarak Tablo 4'teki verileri yorumlarsak, yöneticilerden 13'ü (%76,47) gibi büyük bir çoğunluğu rotasyon uygulaması ile birlikte parçalanmış ailelerin ortaya çıkacağı görüşünü ortaya koymuşlardır. Kodlanmış ifadeleri destekleyen yöneticilerin görüşlerinden bazıları aşağıdaki gibidir:

“Çocuklarımız burada, herkes burada hatta torunlarımız burada. Bizim buradan gitmemiz, tabi moral, motivasyonumuzu ve aile düzenimizi bozacak” (MEMYRD1)

“İkincisi şimdi tabi bizim kurulu bir düzenimiz var. Ben buradan işte A bölgesine geçtiğimde bu bizi bireysel olarak, ailevi olarak komple etkiliyor. Orada yeni bir düzen kuracaksınız” (MEMŞB1)

“Şimdi burada çalışan yönetici arkadaşlarımızın hizmet süreleri 25 - 30 yıllık. Hangisi evini taşıyıp gidecek? Ya da müfettiş arkadaşlarımızı gördük. Antalya'ya evini taşımayan onlarca müfettiş var. Polis evinde kalan, yurtlarda kalan ya da 3-5 müfettiş bekar odası gibi evlerde kalıyor. Diğer illerde de böyle. Peki siz bu müfettişlerden hangi verimi, hangi motivasyonu hangi oranda bekliyorsunuz?” (MEMŞB2)

“Bir yerde uzun vadeli planlar kurulur, bireysel olarak değil ailevi olarak da bu planlar ortaktır” (İLÇEMEM2)

“Eşim benimle gelebilir ama çocuklarımın birisi mezun oldu birisi okuyor, bu aile parçalanması anlamına da geliyor biz aile büyüklerimizle birlikte yaşıyoruz” (MEMYRD6)

“Aile parçalandığı zaman insanların fazla verimli olacağını düşünmüyorum. İnsanların kafası rahatsa verimli olabilir insanlarla iletişim kurabilir.” (MEMŞB4)

“Normal bir insan aile olarak özellikle çocukların eğitimi ailenin düzeni açısından sık sık yer değiştirmek aileye sıkıntı veren bir şeydir. Sonuçta herkesin bir ailesi var. En büyük sıkıntı orada” (İLÇEMEM5)

Yukarıdaki görüşlere ek olarak yöneticiler, rotasyon uygulaması sonucunda gidilen yeni bölgede çevre edinilmesinin zor ve zaman alıcı bir süreç olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcıların bu konudaki görüşlerinden bazıları aşağıdadır:

“Çünkü aile ortamı bozuldu, ikinci olarak da çevre yabancı bir çevre. İntibak etme zorluğu yaşadım. Bu hangi ile olsa fark etmiyor” (MEMYRD2)

“yani görev yerinde uyum sağlama güçlükleri olur. Bölgeleri tanımama başarıyı ve performansı kesinlikle düşürür” (MEMYRD4)

“En önemli etken çevreyi tanıyuncaya kadar verimli bir çalışma sergileyemem” (MEMŞB1)

“Kişisel açıdan baktığımızda, Antalya kendi memleketimiz. Biz belirli yaşlara kadar farklı illerde, ben 8 tane farklı kurumda, farklı illerde çalıştım. Artık benim yerleştiğim, çevre oluşturacağım, kalacağım yer olarak Antalya'ya seçtim. Bundan sonra gidecek olduğum bir yerde yeni çevre kurmam, yeni ev almam, yeni dost edinmem tabii ki mümkün değil, ben rotasyonda il dışına gitmeyi düşünmeyen bir yöneticiyim” (MEMŞB2)

“O çevreyi tanımak için en az 6 ayımız geçecek. Tanıma zorluğu olacak, adapte zorluğu olacak” (MEMŞB3)

“gittiğimiz yerde kamusal ve sosyal alanda belli bir süreç geçecek kişisel olarak çekingen kalacağımızı iş ortamında daha verimli olamayacağımızı düşünüyorum.” (İLÇEMEMŞB1)

“İnsanın tanıştığı bildiği bir çevrede hizmet üretebilmesinin daha kolay olduğunu düşünüyorum. Yabancı bir çevrede insanları tanımak o çevreden kurum ihtiyaçlarını göre iş bitirebilmek çok kolay olmuyor.” (İLÇEMEM5)

Rotasyon uygulamasının beraberinde getireceği bireysel olumsuzluklara ek olarak 5 yönetici (%29,41), yöneticilerin çocuklarının eğitimlerinin olumsuz etkileneceğini, taşınma problemlerinin ortaya çıkacağını ve bunların bir sonucu olarak da yöneticilerin veriminin düşeceğini ve çalışma isteklerinin yok olacağını belirtmişlerdir. Az sayıda yönetici de psikolojik sorunlara bağlı sağlık sorunlarının doğabileceği ve kuruma olan sahiplenme duygusunun yok olacağı endişesi taşımaktadır.

Yöneticilerin Rotasyon Uygulamasının Kurum Açısından Olumsuzlukları Hakkındaki Görüşleri

Bu bölümde rotasyon uygulamasının getireceği kurumsal olumsuzluklar hakkında yöneticilerin görüşleri incelenmiştir. Verilerin elde edilme sürecinde yöneticilerin ilgili soruya verdikleri cevaplar incelendiğinde, yöneticilerin ilk olarak uygulamanın kurumsal anlamda olumsuzluk oluşturup

oluşturmayacağı yönünde cevaplar verdikleri görülmüş ve bu konuya ilişkin veriler Tablo 5A'da verilmiştir.

Tablo 5A. Yöneticilerin Rotasyon Uygulamasının Kurum Açısından Olumsuzlukları Hakkındaki Görüşleri

Görüşler	MEMYrd1	MEMYrd2	MEMYrd3	MEMYrd4	MEMYrd5	MEMYrd6	MEMŞb1	MEMŞb2	MEMŞb3	MEMŞb4	MEMŞb5	İLÇEMEM1	İLÇEMEM2	İLÇEMEM3	İLÇEMEM4	İLÇEMEM5	İLÇEMEMŞb1	f	%
Kurumda olumsuzluklar oluşur	√		√	√	√	√	√	√		√		√				√	√	11	64,71
Kurumda herhangi bir olumsuzluk oluşmaz												√		√				2	11,76

Tablo 5A'da bulunan veriler ve dolayısıyla yöneticilerin rotasyon uygulamasının kurumsal anlamda olumsuzluklar oluşturup oluşturmayacağına ilişkin görüşleri ışığında, 11 yöneticinin (%64,71) rotasyon uygulaması ile birlikte kurumsal anlamda olumsuzluklar oluşacağını savunduklarını, 2 yöneticinin (%11,76) ise herhangi bir olumsuz durumun oluşmayacağı görüşünü dile getirdiklerini söyleyebiliriz.

Kurumsal anlamda oluşacak olumsuzluklar hakkında daha detaylı bilgi almak için yöneltilen soruya verilen yönetici cevaplar Tablo 5B'de verilmiştir.

Tablo 5B'deki bulgular incelendiğinde, 11 yönetici (%64,71) rotasyon uygulaması ile oluşacak kadro değişiminin birbirleri ile ve çevre ile uyumunun zaman alıcı bir süreç olduğu ve bu sürecin de kuruma zarar vereceği görüşünü ortaya koydukları görülmektedir. Yöneticilerin bu konu hakkındaki görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir:

“Çünkü gidilecek kurum tanınacak, gelecek olan adam burayı tanıyacak. Bu kolay bir iş değil. Ben burada 18 - 19 senedir buradayım, herkesle hemen hemen tanışıyoruz ama bu kolay değil. Bu uzun sürede oldu, dolayısıyla ulaşabileceğimiz yerlere ulaşıyoruz. Tanıdığımız adamlara ulaşabiliyoruz. Eğitim - öğretim açısından da her yerden destek alabiliyoruz hem de daha başarılı oluyoruz. Bu bakımından kurum açısından yararı olacağını sanmıyorum. Çünkü kurumu tanımak kolay olmuyor.” (MEMYRD1)

“Memurla idareciler arasında bir ahenk vardır. Bu ahengi oturur. Oturunca gayet istikrarlı biçimde hizmet edilir. Vazife de görev de yapılır. Ancak her bir müdür değişikliğinde memurlar epey alışma süreci yaşar. Çünkü her insanın çalışma üslubu farklıdır. Her iki tarafta da bir bocalama olur ve bu da bir zaman alır” (MEMYRD5)

“Kurumda da devletin işleyişi kendi içinde bütünlük arz eder. İç tutarlılığı aksatabilir. 3-5 yıl gibi değişiklikler, verileri elde etmeye yönelik çalışmaların aksamasına sebep olur. Yönetimin istikrarına zarar getirebilir. Ayrıca insan kaynağı temel faktördür. Verimliliği arttırabilmek için uzun süre bir arada çalışması lazım insanların. Bu değişiklikler bunu olumsuz etkiler.” (İLÇEMEM2)

“Çoğu il ve ilçelerimiz rotasyona tabi bu kurumların bir kurumsal hafızası var bir işleyişi var buradaki arkadaşların tamamının ya da birçoğunu değişmesi sonucu yeni gelen arkadaşların çoğu sıfırdan başlayacaklar” (İLÇEMEMŞB1)

Tablo 5B. Yöneticilerin Rotasyon Uygulamasının Kurum Açısından Olumsuzlukları Hakkındaki Görüşleri

Görüşler	MEMYrd1	MEMYrd2	MEMYrd3	MEMYrd4	MEMYrd5	MEMYrd6	MEMŞb1	MEMŞb2	MEMŞb3	MEMŞb4	MEMŞb5	İLÇEMEM1	İLÇEMEM2	İLÇEMEM3	İLÇEMEM4	İLÇEMEM5	İLÇEMEMŞb1	f	%
Değişen kadroların birbirleri ve çevre ile uyumu zaman alıcı bir süreçtir.	√		√	√	√	√	√	√		√		√		√	√			11	64,71
Yaşı ilerlemiş, dinamizmini kaybetmiş yöneticiler küçük illerde toplanacaklardır.								√										1	5,88
Aynı alanda uzmanlaşmış yöneticilerin bir arada bulunması kuruma bilgi birikiminin aktarımını engeller.								√										1	5,88
İşlerin yürütülmesinde resmiyet artar.					√				√									2	11,76
Kurumun başarısı azalır.			√															1	5,88
Mahiyetindekileri tanımaması, yöneticinin yanlış yönlendirilmesine sebep olur				√														1	5,88

Tablo 5B’de de görüldüğü gibi yukarıda belirtilen olumsuzluğa ek olarak yöneticiler, yaşı ilerlemiş dinamizmini kaybetmiş yöneticilerin küçük illerde toplanacağı, aynı alanda uzmanlaşmış yöneticilerin bir arada bulunması sonucunda bilgi aktarımının önüne geçileceği, işlerin yürütülmesinde resmiyetin artacağı, kurumun başarısının azalacağı, yöneticilerin mahiyetindekiler tanıma sürecinde yanlış yönlendirilebileceği gibi görüşler de ortaya koymuşlardır. Bu görüşlerin aksine 2 yönetici (%11,76) de kurumun herhangi bir olumsuzlukla karşılaşmayacağı görüşünü savunmaktadır.

Yöneticilerin Rotasyon Uygulamasının Yapılıp Yapılmamasına İlişkin Görüşleri

Tablo 6.Yöneticilerin Rotasyon Uygulamasının Yapılıp Yapılmamasına İlişkin Görüşleri

Görüşler	MEMYrd1	MEMYrd2	MEMYrd3	MEMYrd4	MEMYrd5	MEMYrd6	MEMŞb1	MEMŞb2	MEMŞb3	MEMŞb4	MEMŞb5	İLÇEMEM1	İLÇEMEM2	İLÇEMEM3	İLÇEMEM4	İLÇEMEM5	İLÇEMEMŞb1	f	%
Farklı şekilde yapılmalı	√	√	√		√	√	√	√			√						√	9	52,94
Yapılmamalı				√					√						√			3	17,65
Yapılmalı										√		√	√	√		√		5	29,41

Tablo 6’da bulunan veriler, yöneticilere rotasyon uygulamasının olumlu ve olumsuz yanları dikkate alınarak, uygulamanın yapılıp yapılmamasına ilişkin görüşlerini almak üzere yöneltilen soruya verdikleri cevaplardan elde edilmiştir. Buna göre yöneticilerin 3’ü (%17,65) kesinlikle rotasyon uygulamasının yapılmaması gerektiğini savunurken, 5’i (%29,41) yapılması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu bulguların yanı sıra, 9 yönetici (%52,94) rotasyon uygulamasının yapılabileceğini ancak mevcut yönetmelikte belirtilen şekliyle yapılmasının uygun olmadığı görüşünü ortaya koymuşlardır.

TARTIŞMA ve SONUÇ

Bu çalışmada, Milli Eğitim Bakanlığı tarafından il milli eğitim şube müdürleri, müdür yardımcıları, ilçe milli eğitim müdürleri ve şube müdürlerine uygulanması planlanan rotasyon uygulamasının bireysel ve kurumsal yararları ile olumsuzlukları hakkında il ve ilçe eğitim yöneticilerinin görüşleri alınmıştır.

Yöneticilerin büyük bir çoğunluğu rotasyon uygulamasının bireysel anlamda bir yarar sağlamayacağı görüşünü ortaya koymuşlardır. Bunun nedeni olarak rotasyon uygulaması ile birlikte yöneticilerce yaşanması muhtemel maddi ve manevi kayıpların oluşturduğu tedirginlik gösterilebilir. Bu tedirginlik, yöneticilerin rotasyon uygulamasının getireceği bireysel olumsuzluklar başlığı altındaki temalarda daha net bir biçimde ortaya koyulmuştur. Rotasyon uygulaması ile birlikte yöneticiler, parçalanmış ailelerin ve taşınma problemlerinin ortaya çıkacağını, yeni çevre edinilmesinin güç olduğunu, çocuklarının eğitimlerinin olumsuz etkileneceği gibi maddi ve manevi kayıpların yaşanacağını belirtmişlerdir. Özkalp ve Kirel’e (2005) göre bireyler örgüt içerisinde yaşanan değişime çeşitli sebeplerle direnç gösterirler. Bu direncin sebepleri bir şeyler kaybetme korkusu, yetersizlik duygusu, ekonomik etkenler şeklinde sıralanabilir. Buna ek olarak, yöneticilerin parçalanmış ailelerin oluşması yönünde oluşacak olumsuzluklara ilişkin kaygıları Arlı ve Tercan (2013) tarafından eğitim müfettişlerinin kendilerine uygulanan rotasyona ilişkin görüşleri üzerine yapılan çalışma bulguları ile de paralellik göstermektedir. Arlı ve Tercan’a (2013) göre rotasyona uğrayan eğitim müfettişlerinin pek çoğunun aileleri ile yerleşik oldukları ilden başka bir ile gitmelerinin aile yaşantılarını etkilediği bu durumun da eğitim müfettişlerini duygusal, sosyal, kültürel ve ekonomik açıdan etkilemesi sebebi ile görevlerinde de motivasyon eksikliğine uğrayabilmelerine sebep olacağı düşünülebilir. Yöneticilerce oluşacak bireysel olumsuzluklar kapsamında dile getirilen maddi ve manevi kayıplar çerçevesinde elde edilen bulgular, Uslu (2013) tarafından eğitim denetmenlerinin rotasyon sorunları üzerine yapılan araştırma bulguları ile de örtüşmektedir. Uslu’ya (2013) göre eğitim denetmenlerinin rotasyon bağlamında en büyük sıkıntıları arasında aile bütünlüğü gözetilmeden yer değiştirme yapılması ve lojman ve kira yardımlarının yetersizliği gösterilebilir. Memişoğlu ve Dilekçi (2012) tarafından yapılan ve yine eğitim denetmenlerinin rotasyonunu konu alan bir diğer çalışma sonuçları

arasında rotasyon uygulamasına tabi olanların yeni görev yerlerinde uyum güçlükleri yaşaması, uygulamanın aile bütünlüğüne zarar vermesi, beslenme, barınma, temizlik, sağlık, gibi temel ihtiyaçlarını gidermede yaşanan problemler nedeniyle verimliliğin düşmesinden söz edilmiştir.

Bireysel olumsuzlukların yaşanacağı yönünde görüş bildiren yöneticilerin aksine, bireysel yararların da olacağını belirten yöneticilerin sayısı 6 (%35,29)'dır. Bu yönde görüşlerini ortaya koyan yöneticilere göre, rotasyon uygulaması ile yeni bilgilere sahip olunur, yeni çevre edinilir, bireysel anlamda durağanlık ortadan kalkar, farklı kadrolarla çalışma olanağı bulunur ve yeni heyecan sağlanır. Kayıkçı ve Şarлак'ın (2013) araştırmasına göre, bazı il eğitim denetmenleri, genç müfettişlerin uzun süredir dezavantajlı bölgelerde bulunmaktan dolayı yıprandıklarını ancak, rotasyonla, çalışma ortamı iyi olan bölgelere gitme şansını bulduklarını dolayısıyla rotasyonu desteklediklerini belirtmişlerdir.

Yöneticilerin 11 gibi (%64,71) büyük bir sayıdaki çoğunluğu rotasyon uygulamasının kuruma zarar vereceği görüşünü savunmaktadırlar. Yöneticilerin bu konudaki görüşleri incelendiğinde, kurumsal anlamda oluşacak bu olumsuzluğun en fazla, değişen kadroların birbirleri ve çevre ile uyumunda yaşanacak zaman kaybı üzerinde olacağı belirtilmiştir. Bu dezavantaja ek olarak, dinamizmini kaybetmiş yöneticilerin küçük illerde toplanacağı, aynı alanda uzmanlaşmış yöneticilerin bir arada bulunma ihtimalinin kuruma bilgi birikiminin aktarımını engelleyeceği yöneticiler tarafından dile getirilen diğer olumsuz durumlardır. Ayrıca, personel değişikliği sonucunda informal iletişimin yeniden inşa edilme sürecinin zaman alıcı olması, işlerin yürütülmesinde resmiyeti arttıran bir unsur olarak yöneticilerin görüşleri arasında yerini almıştır. Yönetici değişikliği ile birlikte yöneticinin beraber çalıştığı takım arkadaşlarını tanımaması, yöneticinin yanlış yönlendirilmesine sebep olacağı ve tüm bunların sonucu olarak da kurumun başarısının azalacağı da bir diğer olumsuz durum olarak yöneticiler tarafından dile getirilmiştir.

Rotasyon uygulaması ile yukarıda da belirtilen kurumun yaşayacağı bu olumsuz durumların aksine, rotasyon uygulamasının kurum için olumsuz bir yanının olmadığını savunan yöneticiler de mevcuttur. Her ne kadar bu yöneticilerin sayısı 2 (% 11,67) olsa da Tablo 3B'de bulunan verilerden de anlaşılacağı üzere yöneticilerin 9'u (% 52,94) uygulamanın yararlarından bahsetmiştir. Bu yararlar arasında en çok üzerinde durulan tema, rotasyon uygulaması ile kurumsal körlüğün önüne geçilmesidir. Bu bulgu Memişoğlu, Çelik, Sipahioğlu (2012) ve Elma, Şener, Çiftli (2011) tarafından yapılan çalışmaların bulguları ile de paralellik göstermektedir. Çünkü her iki çalışmanın sonuçlarına göre zorunlu yer değiştirme uygulaması yönetsel körlüğe ve eskimeye bir çözüm olarak gösterilmiştir. Benzer bulgulara Nural ve Çıtak (2012) tarafından okul müdürleri ve müdür yardımcıları üzerinde yapılan araştırma sonuçlarında da rastlanmıştır. Nural ve Çıtak'ın (2012) çalışma sonuçlarına göre yöneticilerin sürekli aynı kurumda yöneticilik yapması işletme körlüğüne, durağanlığa ve verim düşüklüğüne yol açmaktadır. Kayıkçı ve Şarлак'ın (2013) araştırmasına göre, de bazı il eğitim denetmenleri tecrübeli denetmenler ile yeni bilgilerle donanmış ancak tecrübesiz denetmenlerin bir araya gelerek bilgi ve tecrübelerini paylaşacaklarını bundan da örgütün yarar sağlayacağını, rotasyonun yapılmamasının ise denetim sistemini zayıflatan ve etkililiğini engelleyen önemli bir unsur olduğunu belirtmişlerdir.

Bu çalışmanın bulguları arasında, kurumsal körlüğün önüne geçmesinin yanı sıra, kuruma yeni bilgi ve tecrübelerin aktarılması, zarar veren ya da verimsiz yöneticinin kurumdan uzaklaştırılması, kurumun kendini gözden geçirme fırsatını yakalaması sayılabilir. Ayrıca, yeni hizmet yerlerinde göreve başlayan yeni yöneticiler sayesinde, kurumda farklı projelerin üretilebilme ve kuruma farklı müdahale olanaklarının doğması da kurum için avantajlar arasında gösterilebilir. Bu sonuç, Nartgün, Bayraktar ve Akkulak'ın (2012) ilköğretim müdür ve müdür yardımcılarında uygulanan zorunlu yer değişikliği uygulaması üzerine yaptığı çalışma bulgularında da vurgulanmıştır. Nartgün, Bayraktar ve Akkulak'a (2012) göre diğer kurumlardaki yöneticilerin başka kurumlarda görev alarak kendilerini ispat etme şansları olabilecektir.

Yukarıda belirtilen bireysel ve kurumsal yararlar ve olumsuzluklar göz önüne alınarak rotasyon uygulamasının yapılıp yapılmamasına ilişkin olarak yöneticilerden 3'ü (%17,65) uygulamanın kesinlikle yapılmaması gerektiğini belirtirken, 5'i (%29,41) uygulamanın son derece yararlı bir uygulama olduğunu bu sebeple kesinlikle yapılması gerektiğini belirtmiştir. Yöneticilerin 9'u

(%52,94) gibi büyük bir çoğunluğu ise rotasyon uygulamasının yararlı olduğunu ve yapılması gerektiğini ancak uygulamanın yönetmelikte belirtilen mevcut şekli ile yapılmaması gerektiğini savunmuşlardır. Bu görüşü savunan yöneticilere göre rotasyonun bireysel ve kurumsal yararı olmakla birlikte rotasyonun yapılış şeklini düzenleyen yönetmelik hükümleri, bu araştırmada belirtilen kurumsal ve bireysel olumsuzlukları en aza indirecek şekilde düzenlenmelidir.

KAYNAKÇA

- Arlı, D. ve Tercan, M. (2013). Eğitim Müfettişlerinin, Eğitim Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği Kapsamında Yer Değiştirme Hususunda Yapılan Değişikliklere İlişkin Görüşleri, *International Journal Of SocialScience*, 6 (5), 15-30.
- Arslan, E. (2010). Bağımsız Denetimde Rotasyon Karmaşası, *Mali Çözüm Dergisi*, 99, 201-228.
- Aydın, M. (2010). *Eğitim Yönetimi*. 9. Baskı. Ankara: Hatiboğlu Yayıncılık.
- Balcı, A. (1995). *Örgütsel Gelişme*. Ankara: Pegem Yay. No:18.
- Bauer, T.K. (2004), High performance workplace practices and job satisfaction: Evidence from Europe, *RWI Mitteilungen*, 54/55(1), 1-29.
- Campion, M. A. (1994). Career related antecedents & outcomes of jobrotation, *Academy of Journal Management*, 37(6), 1518-1542.
- Canman, D. (1995). *Çağdaş Personel Yönetimi*. Ankara: TODAİ.
- Çolak, N. İ. (2005). Kamu Görevlilerinin Naklen Atanma Kriterleri, *Atatürk Üniversitesi Erzincan Hukuk Fakültesi Dergisi*, 9(1), 127-165.
- Elma, C., Şener, M. ve Çiftli, S. (8-10 Eylül 2011). Okul Müdürlerinin Zorunlu Yer Değiştirme Uygulaması: Müfettiş, Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Dayalı Bir Değerlendirme, *20. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, Burdur.
- Kayıkcı, K. ve Şarlak, Ş. (2013). İlköğretim Okullarında Denetimin Etkili İşleyişini Zorlaştıran Örgütsel Engeller. *İlköğretim Online*.12 (2). 461-478.
- Kayır, S. (2013). Rotasyona Tabi Tutulan İlköğretim Okulu Müdürlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyi Üzerine Bir Araştırma, *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19, 105-123.
- Lortz, K. M. (1985). *An Analysis Of TheRotation Of ElementaryPrincipalsIn Iowa (Professional Growth, Transfer, Systematic, Management Succession)*, USA: University of Iowa.
- Memişoğlu, S.P. ve Dilekçi, Ü. (12-13 Ekim 2012). Eğitim Denetmenlerinin Zorunlu YerDeğiştirme Uygulamasına İlişkin Görüşleri, *Eğitim Yöneticileri ve Uzmanları Derneği (EYFOR) III. Eğitim Yönetimi Forumu*, Nevşehir/Ürgüp.
- Memişoğlu, S.P.,Çelik, M. ve Sipahioğlu, M. (24-26 Mayıs 2012). İlköğretimOkulu Müdürlerinin Zorunlu Yer Değiştirme Uygulamasına İlişkin Görüşleri, *7. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi*, Malatya.
- Nartgün, Ş.S., Bayraktar, C. ve Akkulak H.B. (24-26 Mayıs 2012). Eğitimcilerin Rotasyon algısı, *7. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi*, Malatya.
- Nural E. ve Çıtak Ş. (24-26 Mayıs 2012). Ordu İlinde Resmi Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Zorunlu Yer Değiştirme Uygulamasına İlişkin Görüş ve Önerileri, *7. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi*, Malatya.
- Ortega, J. (2001). Jobrotation as a learningmechanism, *Management Science*, 47(10), 1361-1370.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2005). *Örgütsel Davranış*. T.C. Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakıf yayını No: 149, ETAM A.Ş, Eskişehir.
- Preheim, D. D. (1992). *Rotation of elementary principals in selected public schools*, USA: University of South Dakota.
- Sabuncuoğlu, Z. V-ve Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Yayıncılık.
- Tonbul, Y. ve Sağıroğlu, S. (2012). Okul Müdürlerinin Zorunlu Yer Değiştirme Uygulamasına İlişkin Bir Araştırma, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(2), 313-339.
- Tortop, N. ve Anahtar, M. A. (1976). *Personel yönetimi*. Ankara: Kalite Matbaası.
- Töremen, F. (2002). Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel ve Nedenleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), 185-202.
- Uslu, B. (2013). Eğitim Denetmenlerinin Seçimi, Atamaları ve Mali Hakları ile Yetiştirilmelerine İlişkin Sorunların İncelenmesi. *CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (2), 191-205.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Nitel Araştırma Yöntemleri*, 8. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yin, R.K. (1984). *Case Study Research: DesingandMethods*. Beverly Hills, CA: Sage.